# Diplomarbeit

## Business Improvement Districts (BID)

## Ein Beitrag zur Stadtentwicklung und Wertentwicklung von Immobilien an ausgewählten Beispielen in Hamburg

bearbeitet von:
Frau Antje Horn
Matr.-Nr.: 2302047
Stadt- und Regionalplanung
Horn_Antje@web.de

Erstprüfer: Prof. Dr.-Ing. Silke Weidner
Zweitprüfer: Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Wolfdietrich Kalusche

# Inhaltverzeichnis

**Abbildungsverzeichnis ..... IV**
**Abkürzungsverzeichnis ..... VI**

**1 Einleitung ..... 1**
**1.1 Anlass und Zielsetzung der Arbeit ..... 1**
**1.2 Untersuchungsfragen ..... 3**
**1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit ..... 7**

**2 BIDs als Instrument der Stadtentwicklung ..... 8**
**2.1 Private Initiativen in der Stadt- bzw. Zentrenentwicklung ..... 9**
**2.2 Das BID-Modell ..... 10**
2.2.1 Definition ..... 10
2.2.2 Das Verfahren ..... 11
2.2.3 Was BIDs leisten können ..... 12
2.2.4 Herkunft und Verbreitung ..... 13
**2.3 BID-Einführung in Deutschland ..... 15**
2.3.1 Stand der Gesetzgebung ..... 15
2.3.2 Projekte in Deutschland ..... 16
**2.4 BID-Einführung in Hamburg ..... 18**
2.4.1 Exkurs: Zentrenentwicklung ..... 18
2.4.2 Gesetzgebungsanlass ..... 22
2.4.3 Aufbau und Inhalte des GSED ..... 23
2.4.4 Hamburger Projekte ..... 26
**2.5 Zwischenfazit ..... 28**

**3 Immobilienwirtschaft ..... 29**
**3.1 Definitionen ..... 29**
**3.2 Charakteristika des Wirtschaftsgutes Immobilie ..... 30**
**3.3 Strukturen des Immobilienmarktes ..... 31**

3.3.1 Handelsimmobilien und ihre Betriebsformen ..... 32
3.3.2 Klassifizierung von Einzelhandelsstandorten ..... 33
3.3.3 Erfolgsfaktoren für die Wertentwicklung von Handelsimmobilien ..... 34
3.3.4 Zieldefinitionen von Eigentümern und Einzelhandelsmietern ..... 36
**3.4 Zwischenfazit ..... 36**

**4 Evaluation als Forschungsmethodik ..... 37**
**4.1 Begriffsbestimmung, Ziele und Aufgaben ..... 37**
**4.2 Evaluationstheoretische Ansätze ..... 39**
**4.3 Forschungsdesigns ..... 40**
**4.4 Idealtypischer Evaluationsablauf nach Stockmann ..... 42**
**4.5 Evaluationen als Qualitätssicherung in der Stadtentwicklung ..... 43**
**4.6 Zusammenfassung ..... 43**

**5 Evaluation von Business Improvement Districts an drei ausgewählten Hamburger Beispielen ..... 45**
**5.1 Planungsphase: Zielsetzung und zentrale Fragestellung ..... 45**
5.1.1 Problematik der Erfolgskontrolle bei BIDs ..... 46
5.1.2 BID - Akteure ..... 48
5.1.3 Vorstellung der untersuchten Fallbeispiele ..... 51
5.1.4 Untersuchungsdesign ..... 62
5.1.5 Erhebungsmethoden ..... 63
5.1.6 Bewertungskriterien ..... 68
**5.2 Datenerhebung: Durchführung der Evaluation ..... 69**
5.2.1 Eigentümer ..... 70
5.2.2 Einzelhändler ..... 78
5.2.3 Städtische Akteure / Institutionen ..... 81
5.2.4 Sekundärquellen ..... 84
**5.3 Bewertung der Ergebnisse ..... 87**
5.3.1 Private Folgeinvestitionen in den Immobilienbestand ..... 87
5.3.2 Folgeinvestitionen in Ladenlokale ..... 87

5.3.3 Fluktuation im Einzelhandel ..... 87
5.3.4 Höherwertige Mieter, steigende Mieten ..... 88
5.3.5 Wertsteigerung der Immobilien ..... 89
5.3.6 Passantenfrequenz - Kundenfrequenz - Umsatz ..... 90
5.3.7 Effizienz von BIDs ..... 90
5.3.8 Interne BID-Wirkungen ..... 91
5.3.9 Zielgruppenerreichung ..... 92
5.3.10 Nutzen für die Zielgruppen ..... 92

**6 Abschlussbetrachtung ..... 92**
**6.1 Verwertung: Kernaussagen ..... 92**
6.1.1 Ausgangsfrage ..... 92
6.1.2 Projektbezogener Mehrwert ..... 93
6.1.3 Gesamtstädtischer Mehrwert ..... 94
**6.2 Handlungsempfehlungen ..... 94**
6.2.1 Gestaltung des BID-Instruments ..... 95
6.2.2 Handhabung weiterer Erfolgsuntersuchungen ..... 96
**6.3 Fazit ..... 97**

**Literaturverzeichnis ..... VII**
**Anlagen ..... XV**

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersichtsgrafik der BID-Akteure, eigene Darstellung ..... 6
Abbildung 2: Übersichtskarte zu Bundesländern mit BID-Gesetzgebung.....15
Abbildung 3: Übersicht der bisher eingerichteten BIDs in Deutschland .....17
Abbildung 4: Hamburger Zentrenkonzept.....19
Abbildung 5: Übersicht Zentrengrößen in Hamburg.....19
Abbildung 6: Übersicht eingerichteter BIDs und BID-Initiativen in Hamburg .....26
Abbildung 7: Überblick eingerichteter BIDs und BID-Initiativen.....28
Abbildung 8: Teilmarktstruktur des Immobilienmarktes.....32
Abbildung 9: Kennzahlen verschiedener Betriebsformen .....33
Abbildung 10: Leitfunktionen der Evaluation.....38
Abbildung 11: Wirkungsgleichung von Interventionen .....40
Abbildung 12: Dimensionen der Evaluationsforschung.....40
Abbildung 13: Allgemeiner Evaluationsablauf.....43
Abbildung 14: Vorteile eines BID nach Interessenlagen der Akteure .....46
Abbildung 15: Gebietsabgrenzung BID Neuer Wall, o. M. .....52
Abbildung 16: Gebietsabgrenzung BID Wandsbek Markt, o. M. .....55
Abbildung 17: Gebietsabgrenzung BID Hohe Bleichen; o. M.....58
Abbildung 18: Vergleich der BID-Budgets der drei Fallstudien .....62
Abbildung 19**:** Übersicht der Interviewpartner und Befragten.....65
Abbildung 20: Übersicht zur Erarbeitung der Bewertungsindikatoren auf übergeordneter Ebene .....68
Abbildung 21: Übersicht zur Erarbeitung der Bewertungsindikatoren auf Projektebene .....69
Abbildung 22: Ranking der BID-Maßnahmen durch die Einzelhändler .....79
Abbildung 23: Mietpreisspiegel Neuer Wall .....85
Abbildung 24: Mietpreisspiegel Wandsbeker Markstraße .....85
Abbildung 25: Zusammenfassung der Ergebnisse der Datenerhebung .....86

**Vorderseite**:

(Nummerierung fortlaufend von oben links nach unten rechts)

1. BID Wandsbek Markt, Blick in die Wandsbeker Marktstraße Richtung Norden, Markus Dorfmüller + Markus Kröger
2. BID Wandsbek Markt, Blick in die Wandsbeker Marktstraße Richtung Süden, Markus Dorfmüller + Markus Kröger
3. BID Hohe Bleichen, Stadtmobiliar Heuberg, Breimann & Bruun Landschaftsarchitekten
4. BID Hohe Bleichen, Bepflanzung Heuberg, Breimann & Bruun Landschaftsarchitekten
5. BID Hohe Bleichen, Blick in die Hohen Bleichen Richtung Norden, Breimann & Bruun Landschaftsarchitekten
6. BID Neuer Wall, Blick in den Neuen Wall Richtung Norden, Cordelia Ewerth
7. BID Neuer Wall, Bürgermeister Petersen Platz, Frithjof Büttner

**Rückseite**

8. Wandsbek Markt, Blick in die Wandsbeker Marktstraße Richtung Norden, Frithjof Büttner
9. Wandsbek Markt, Blick in die Wandsbeker Marktstraße Richtung Süden, Frithjof Büttner
10. Hohe Bleichen, Blick in die Hohen Bleichen Richtung Süden, Frithjof Büttner
11. Hohe Bleichen, Heuberg, Frithjof Büttner
12. Hohe Bleichen, Blick in die Hohen Bleichen Richtung Norden, Frithjof Büttner
13. Neuer Wall, Gestaltung öffentlicher Raum, Frithjof Büttner
14. Neuer Wall, Bürgermeister Petersen Platz, Frithjof Büttner

## Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| AEZ | AlsterEinkaufsZentrum |
| BGF | Bruttogeschossfläche |
| BID | Business Improvement District |
| BMVBS | Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung |
| BSU | Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt |
| ESG | Eigentümerstandortgemeinschaft |
| FHH | Freie und Hansestadt Hamburg |
| GSED | Gesetz zur Stärkung der Einzelhandels- und Dienstleistungszentren |
| IG | Interessengemeinschaft |
| INGE | Gesetz zur Stärkung von innerstädtischen Geschäftsquartieren |
| ISG-G | Gesetz über Immobilien- und Standortgemeinschaften |
| LEH | Lebensmitteleinzelhandel |
| OXBID | BID Ochsenzoll |
| PACT | Partnerschaft zur Attraktivierung von City-, Dienstleistungs- und Tourismusbereichen |
| PPP | Public Private Partnership |
| PR | Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) |
| VKF | Verkaufsfläche |

# 1 Einleitung

## 1.1 Anlass und Zielsetzung der Arbeit

„Die Innenstädte sind das Herz einer jeden Stadt. Sie sind Orte von Handel, Handwerk und Wohnen, Versorgung, Kultur und Kommunikation (Mohnheim 2007, S. 24).“ Durch ihre bauliche Ausgestaltung und funktionale Durchmischung sind sie identitätsstiftend für Anwohner und Bewohner und zugleich das Aushängeschild und repräsentativer Ort ganzer Regionen. Die Innenstädte, aber auch die Nebenzentren sollen zum einen zur Vielfältigkeit der Stadtgestalt beitragen und zum anderen einen unverwechselbaren Ort mit Wiedererkennungswert generieren. Doch gerade diese traditionellen Zentren haben in den letzten Jahren mit einem zunehmenden Attraktivitätsverlust zu kämpfen und verkommen angesichts der zunehmenden Filialisierung im Einzelhandel sowie einem Übermaß an Werbung immer mehr zu gesichtslosen Einkaufsstraßen und Fußgängerzonen, die in dieser oder ähnlicher Form in jeder Stadt in Deutschland zu finden sind. Gleichzeitig florieren jedoch Shopping Center und Fachmärkte auf der „grünen Wiese“ und am Rande der Zentren sowie Discounter an den Ein- und Ausfallstraßen und ziehen die Kunden aus den traditionellen Stadtkernen und zentralen Lagen. Die Zentrenstruktur differenziert sich zunehmend in A- und B-Lagen. (BMVBS 2010, S.13)

Die fortschreitende Polarisierung von Einkaufslagen stellt die Städte vor neue Aufgaben:

Die aktuellen Entwicklungen bedrohen die ökonomische Basis der Stadtkerne und erfordern neue Konzepte und Strategien für die Entwicklung der Innenstädte. Entwicklungschancen bestehen zum Beispiel in der gezielten Stärkung der B-Lagen aber auch in der Neupositionierung und Aufwertung der vorhanden traditionellen A-Lagen (Interview Büttner). Obwohl durch öffentliche Investitionen in den letzten Jahren in vielen Städten ein deutlicher Wandel erkennbar ist, ist die Attraktivität und Aufenthaltsqualität vielerorts noch mit hohen Mängeln behaftet (BMVBS 2010, S.13). „ ‚Weiche Faktoren´ wie ein angenehmes und erlebnisreiches Einkaufsumfeld und eine hohe Aufenthaltsqualität des öffentlichen Raums gewinnen an Bedeutung. Notwendig ist hierfür ein innerstädtischer Erlebnisraum, der heutigen baukulturellen Standards genügt, der für breite Bevölkerungsschichten attraktiv ist und der zum Verweilen und Wiederkommen einlädt. Insbesondere größere Städte stehen vor der schwierigen Aufgabe, ihre Ortsteilzentren zu stabilisieren und qualitativ weiter zu entwickeln“ (BMVBS 2010, S.15). Dafür sind neue Ideen gefragt. Eine mögliche Lösung bietet die stärkere Einbeziehung

lokaler Akteure, insbesondere der Grundeigentümer. Um dieser Tatsache Rechnung zu tragen, hat die Freie und Hansestadt Hamburg im Jahr 2005 das Modell der Business Improvement Districts (BID) mit dem Gesetz zur Stärkung der Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Gewerbezentren (GSED) gesetzlich eingeführt. Zwischen 2005 und 2007 haben nach Hamburger Muster weitere Bundesländer BID-Gesetze erlassen. Damit besteht in verschiedenen Teilen von Deutschland erstmals die Möglichkeit für Eigentümer - gesetzlich geregelt und auf bestimmte Stadtbereiche begrenzt - Stadtentwicklung auf eigene Initiative und Verantwortung für ihr Quartier zu betreiben (Interview Büttner).

Die Stadt Hamburg definiert BIDs folgendermaßen:

> „BIDs sind klar begrenzte Geschäftsgebiete (Business Districts), in denen auf Veranlassung der Betroffenen in einem festgelegten Zeitraum (max. 5 Jahre) in Eigenorganisation Maßnahmen zur Quartiersaufwertung (Improvement) durchgeführt werden. Finanziert werden BIDs durch eine kommunale Abgabe, die alle im Gebiet ansässigen Grundeigentümer zu leisten haben.“ (BSU 2010e)

Nach nunmehr über fünf Jahren der Anwendung stellt sich die Frage, ob dieses Instrument die in es gesetzten Erwartungen auch erfüllen kann und welchen Mehrwert BIDs für die Stadtentwicklung / die jeweiligen Quartiere mit sich bringen. Entsprechend befasst sich die vorliegende Arbeit mit dem Beitrag des BID-Modells zur Stadtentwicklung und Wertentwicklung von Immobilien an ausgewählten Beispielen in Hamburg.

Zum ersten Mal kam die Verfasserin mit dem Instrument BID während ihres Studiums im Rahmen einer Seminararbeit in Berührung. Das hat ihr Interesse für die Konzeption von BIDs geweckt, weshalb sie 2009 ein siebenmonatiges Praktikum bei dem BID-Beauftragten der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU) in Hamburg absolvierte. Viele Gespräche mit Projektbeteiligten, sowohl innerhalb der BSU als auch mit Grundeigentümern und Einzelhändlern in den BIDs selbst, thematisierten die mit einem BID erzielbaren und bereits erreichten positiven Effekte. Dabei hat sich herausgestellt, dass die Frage nach dem tatsächlichen Mehrwert eines BID in Deutschland noch nicht vertieft untersucht worden ist. Zwar gibt es eine allgemeine Zufriedenheit bei den Akteuren und viele Aussagen über die Stabilisierung und Aufwertung von BID-Standorten, oder sich erhöhende Mieten und Grundstückspreise, es fehlen jedoch wissenschaftliche Untersuchungen dieser positiven Wirkungen. Bereits in zwei Fällen sind in Hamburg BIDs nach Ablauf wieder neu eingerichtet worden, was grundsätzlich ein Beleg dafür ist, dass das abgelaufene BID aus Sicht der Beteiligten ein Erfolg war. Unabhängig von dieser subjektiven Einschätzung der Beteiligten besteht darüber hinaus aber

auch ein großes Interesse zu erfahren, welche Wirkungen BIDs in der Stadtentwicklung und in den jeweiligen Zentren tatsächlich generieren und in welchem Maße sie auch zur Wertschöpfung der vor Ort Betroffenen beitragen können.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Instrument der BID und ihrem Mehrwert für das Grundstückseigentum, den Einzelhandel und die öffentliche Verwaltung. Die BSU ist an den Ergebnissen dieser Arbeit interessiert und unterstützt infolgedessen diese Arbeit durch Bereitstellung von Akten und durch die Herstellung von Kontakten. Der Verfasserin ist bewusst, dass mit dieser Arbeit - zumal manche der untersuchten BIDs noch nicht abgeschlossen sind - keine allumfassenden wissenschaftlichen Ergebnisse vorgelegt werden können. Ziel ist es vielmehr, den Diskussionsstand um den Mehrwert von BIDs zu versachlichen und für weitere Befassungen mit diesem Thema Hinweise und Empfehlungen zu geben.

## 1.2 Untersuchungsfragen

In der Praxis wird regelmäßig behauptet, dass BIDs für alle Projektbeteiligten eine „win-win-Situation“ generieren (Interview Büttner). Dies setzt als These voraus, dass BIDs einen Mehrwert schaffen, von dem die unterschiedlichen Akteure gleichermaßen profitieren. Hieraus ergibt sich die zentrale Frage dieser Arbeit:

Welchen Mehrwert generieren BIDs für die beteiligten Akteure?

Um dieser Untersuchungsfrage nachgehen zu können, sind als Vorgriff zum zweiten Kapitel hier zunächst die wesentlichen Akteure eines BID zu beschreiben und für die Untersuchung näher einzugrenzen. Die in der Einleitung aufgeführte Definition der BIDs benennt als Akteure: Eigentümer, Mieter und die Kommune. Daneben belegt die tägliche Arbeit an den Projekten, dass es eine Vielzahl weiterer Akteure gibt. Das sind zum einen Bewohner und Anlieger der BIDs und zum anderen Berater und Experten, die im Auftrag der BID-Initiatoren tätig sind. Letztere kommen aus sehr unterschiedlichen Professionen und sind beispielsweise Freiraumplaner, Architekten, Verkehrsplaner, Rechtsanwälte und Steuerberater, Vertreter von Reinigungs- und Lieferunternehmen, Unternehmen aus den Bereichen Service, Facility-Management und Sicherheit sowie Marketingexperten. Darüber hinaus hat in Hamburg die Handelskammer Hamburg einen gesetzlichen Auftrag zur Kontrolle der laufenden BIDs (siehe § 6 Absatz 3 GSED). Neben dieser Kontrollfunktion berät sie zudem die BID-Initiativen bei der Gründung eines BID. Ein weiterer wichtiger Akteur, den das GSED zwingend vorsieht, ist der so genannte Aufgabenträger (vgl. § 4 GSED). Der Aufgabenträger setzt das BID um und schließt dafür mit der Stadt einen öffentlich-rechtlichen Vertrag ab. Die meis-

ten dieser Akteure arbeiten im Rahmen von Dienstleistungsverträgen und profitieren entsprechend von diesen Aufträgen. Oft sind sie jedoch mit ihrem Gewerbe in einem BID-Gebiet ansässig, dann erfolgt ihre Beratung in der Regel ohne Gegenleistung, da die Mitarbeit an der Vorbereitung oder Durchführung des BID ehrenamtlich erfolgt. Auch die Handelskammer Hamburg erhält keine Aufwandsentschädigung für ihre Kontrollfunktion. Auf öffentlicher Seite können die beteiligten Akteure ebenfalls differenziert werden: Politik, Verwaltung und kommunale Unternehmen sind in fast jedem BID involviert. Hauptakteur sind die für BID zuständigen Verwaltungseinheiten, in Hamburg die BID-Kontaktstellen der Bezirke (operative Ebene) und der BID-Beauftragte der BSU (operative, übergeordnete Ebene) sowie die Stadtplanung, die Verkehrsplanung und die Finanzverwaltung, die die Abgaben von den Grundeigentümern einzieht. Darüber hinaus beraten die Rechtsämter der Verwaltung z.B. beim Abschluss des öffentlich-rechtlichen Vertrags zwischen der Stadt und dem Aufgabenträger und führen die Widerspruchsverfahren gegen Abgabenbescheide sowie Klageverfahren durch. Für alle diese Akteure ließe sich der mit einem BID erzielbare Mehrwert untersuchen. Interessant sind insbesondere die Akteursgruppen, die nicht wirtschaftlich im Rahmen eines BID tätig sind. Wie profitiert z.B. die Handelskammer von einem BID, wie die Anlieger und die Anwohner und wie die Berater und Experten, die ehrenamtlich tätig sind?

Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt eine Beschränkung auf drei Akteure: das Grundeigentum, den Handel und die Verwaltung. Dies sind die Hauptakteure im BID-Prozess. Die Grundeigentümer sind im BID gesetzlich verpflichtet, eine Abgabe zu leisten, der Einzelhandel ist für die Grundeigentümer der primäre Umsatzträger und im Zuge der Umlage häufig an der Abgabenleistung beteiligt. „Ziel der Schaffung eines Innovationsbereichs [so die hamburgische gesetzliche Bezeichnung für ein BID] ist es, die Attraktivität eines Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Gewerbezentrums für Kunden, Besucher und Bewohner zu erhöhen und die Rahmenbedingungen für die in diesem Bereich niedergelassenen Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Gewerbebetriebe zu verbessern, um die jeweiligen Standorte zu stärken.“ Diese in § 2 Absatz 1 GSED formulierte Zielsetzung betrifft sowohl die privaten als auch die übergeordneten öffentlichen Zielsetzungen bei der Umsetzung eines BID. Der Mehrwert für die Verwaltung wird in Bezug auf diese übergeordneten Ziele der Stadtentwicklung untersucht. Damit sind letztlich in der Regel auch die Interessen und die Mehrwerte für die Bewohner und Anlieger einbezogen (Binger, Büttner, Klimach, 2006, S. 131ff).

In Bezug auf die drei ausgewählten Akteure stellen sich eine Vielzahl von Unterfragen, die dieser Untersuchung als strukturierender Leitfaden dienen sollen. Sie werden im Kapitel 4.2 detailliert aufgeführt.

Im Fokus der Arbeit steht der Mehrwert, den BIDs erzeugen. In der Literatur und Praxis werden aber auch negative Effekte von BIDs diskutiert. Zum Beispiel wird in Bezug auf die Stadtentwicklung häufig festgestellt, dass erfolgreiche BIDs zu Verschiebungen in der Zentrenhierarchie führen könnten, in dem Zentren ohne BIDs den Anschluss verlieren und die Stadt gezwungen ist, einzugreifen. Ein weiterer oft geäußerter Vorwurf ist, dass nicht alle Akteure eines BID gleichermaßen von dem BID profitieren würden, aber alle im selben Maße finanziell herangezogen werden (Interview Büttner). Zwar sind derartige Fragestellungen grundsätzlich von ebenso großem Interesse, die Beantwortung im Rahmen dieser Untersuchung würde jedoch den Umfang der Arbeit übersteigen, weshalb eine Konzentration auf die positiven Effekte der BIDs erfolgt.

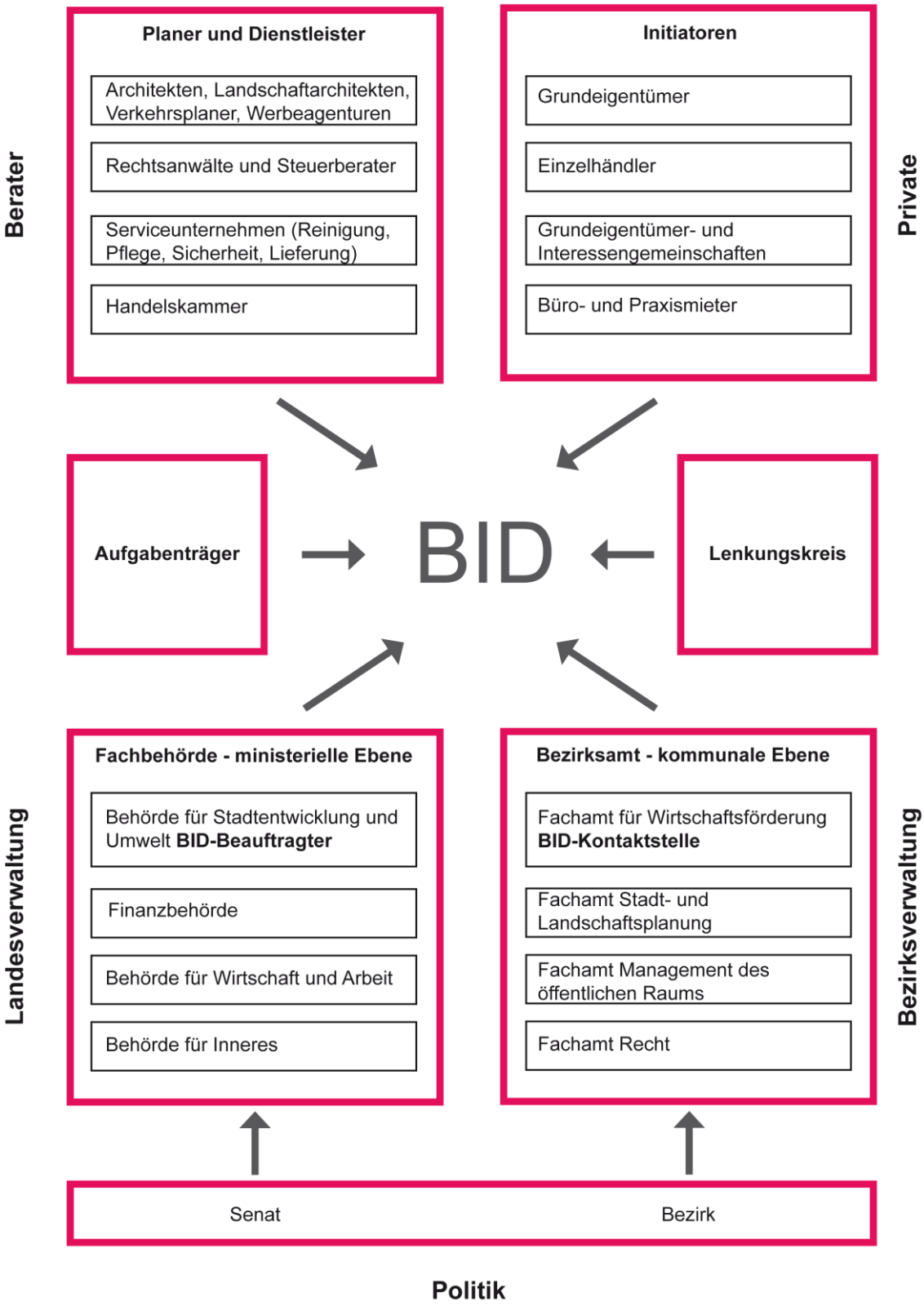



**Abbildung 1: Übersicht der BID-Akteure, eigene Darstellung**

## 1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Zur ersten Annäherung an das Thema BID wurden in einem ersten Schritt die wissenschaftliche Literatur sowie das Internet über das Instrument der BIDs, die Evaluierung und die Immobilienwirtschaft analysiert und ausgewertet. Ergänzt wurden diese vorbereitenden Arbeiten durch umfassende Gespräche mit Fachleuten und eigene Erfahrungen, die im Rahmen des Praktikums und der daran anschließenden Tätigkeit als studentische Hilfskraft bei der BSU in Hamburg gewonnen werden konnten. Diese Auseinandersetzungen und Diskussionen führten letztlich zur Herleitung der Problemstellung und zentralen Untersuchungsfrage dieser Arbeit. Die in Hamburg im Laufe der letzten drei Jahre erworbenen Orts- und Fachkenntnisse führten dazu, dass sich die Verfasserin für diese Arbeit auf Hamburg konzentriert. Das gilt sowohl für die Beschreibung des Instruments der BID als auch für die Auswahl der zu analysierenden Projekte.

Im zweiten Kapitel finden sich die Erläuterungen zum Instrument der BIDs mit einem Fazit, das als These die Fragestellung dieser Arbeit enthält. In Kapitel 3 erfolgt die Auseinandersetzung mit grundsätzlichen immobilienwirtschaftlichen Fragen, die für die Beantwortung der Untersuchungsfrage notwendig sind.

Um den mit einem BID erzeugten Mehrwert ermitteln zu können, ist die Anwendung wissenschaftlicher Evaluierungsmethoden notwendig. Im vierten Kapitel wird neben den allgemeinen Zielen und Aufgaben einer Evaluation ein Überblick zur Bandbreite der denkbaren Anwendungsmöglichkeiten gegeben und eine Methode ausgewählt, die im Folgenden anhand von drei Fallbeispiele angewendet wird. Da in Hamburg bisher nur zwei BIDs abgeschlossen sind gestaltete sich die Auswahl geeigneter Fallbeispiele relativ schwierig. Nach zahlreichen Ortsbesichtigungen und umfangreichen Diskussionen mit den Beteiligten in der BSU wurden schließlich drei BIDs für die Evaluierung ausgewählt. Die Auswahl der Gebiete wird in Kapitel vier und fünf begründet. In Kapitel fünf wird die Evaluierung an Hand der drei ausgewählten BIDs durchgeführt. Dafür wurden Standortdaten herangezogen und viele qualitative und quantitative Interviews mit Eigentümern, Einzelhändlern und Verwaltungsangehörigen geführt. Darüber hinaus gab es Gespräche mit verschiedenen BID-Experten, z.B. aus den Bereichen der Stadtplanung und der Politik. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet, dass sie zu verschiedenen Fragestellungen dieser Arbeit Antwort geben konnten und sie gleichzeitig mehrere Funktionen bei der Befassung mit dem Thema BID einnehmen. Beispielsweise wurde Herr Dr. Binger interviewt, der sich sowohl wissenschaftlich als auch praktisch als Aufgabenträger mit BIDs auseinandergesetzt hat. Ein anderes Beispiel ist Herr Fuchs, der als Bezirksamtsleiter im Bezirk Wandsbek als höchste

Verwaltungsstelle für das BID Wandsbek Markt und später als Staatsrat der BSU politisch für die BID-Einführung in Hamburg zuständig war. Von Anfang an gab es die Befürchtung, dass die für die Untersuchung notwendigen Daten von Beratungsunternehmen und Maklern ebenso wenig zur Verfügung gestellt werden, wie die immobilienwirtschaftlichen Daten durch die Grundeigentümer oder die Umsätze durch die Einzelhändler. Diese Befürchtung hat sich im Laufe der Bearbeitung in vielen Fällen bewahrheitet. Dennoch sind durch die Evaluierung und Interviews ausreichend verwertbare Ergebnisse ermittelt worden, um die Untersuchungsfrage beantworten zu können. Die Auswertung und Bewertung hinsichtlich der verschiedenen Akteursgruppen bildet in Kapitel fünf den Abschluss des analytischen Teils der Arbeit und setzt sich ausführlich mit der Ausgangsfrage und -these auseinander.

Das Schlusskapitel fasst die Ergebnisse der Arbeit zusammen und formuliert Kernaussagen und Handlungsempfehlungen für die Akteure. Neben einer persönlichen Bewertung gibt dieses Kapitel auch Auskunft über die offenen Fragen und den weiteren Untersuchungsbedarf zu diesem Thema.

# 2 BIDs als Instrument der Stadtentwicklung

Um den bereits in Kapitel 1.1 beschriebenen Problemfeldern deutscher Zentren zu begegnen, wurden verschiedene Konzepte und Instrumente entwickelt, von denen die wichtigsten im Folgenden kurz vorgestellt und gegenüber BIDs abgegrenzt werden sollen.

BIDs sind darauf ausgelegt, an erster Stelle die privaten Interessen, Wünsche und Vorstellungen ihrer Akteure, genauer der Grundeigentümer und Einzelhändler, unabhängig von der Gesamtstadt, anzustreben. Sie sollten jedoch niemals losgelöst von Leitbildern und Zielvorgaben der Stadtentwicklung umgesetzt werden, um eine uneinheitliche, inhomogene Stadtentwicklung zu vermeiden. Vor diesem Hintergrund werden der besondere polyzentrische Aufbau Hamburgs sowie das damit verknüpfte stadtplanerische Leitbild dargestellt. Im Anschluss daran wird Bezug auf das neue Hamburger Innenstadtkonzept genommen. Darüber hinaus wird das BID-Instrument und dessen Einführung in Deutschland und Hamburg vorgestellt.

## 2.1 Private Initiativen in der Stadt- bzw. Zentrenentwicklung

Public Private Partnership (PPP)

Seit den neunziger Jahren ist das Modell der öffentlich-privaten Partnerschaft immer öfter in Anspruch genommen worden. Solche Partnerschaften betreffen meist öffentliche Infrastrukturmaßnahmen und können unterschiedlicher Natur sein. Neben Straßen, Brücken, Tunneln oder Verwaltungsgebäuden können auch Ver- und Entsorgungseinrichtungen oder IT-Systeme zu Public-Private-Partnership(PPP)-Projekten werden. In der Umsetzung vergibt die öffentliche Hand an ein privates Unternehmen einen Auftrag zur Planung, Errichtung und Betrieb von öffentlicher Infrastruktur. Der Auftragnehmer erhält eine Vergütung dafür, dass er als Betreiber diese Infrastruktur im vereinbarten Zustand verfügbar hält. Das Risiko, das normalerweise die öffentliche Hand trägt, wird bei PPP-Projekten auf private Dienstleister übertragen (Drey, Proll 2009, S. 9). „Systematische Stadtentwicklung im kleinteilig strukturierten Bestand (Stadterneuerung/Stadtsanierung) - im Unterschied zur Neuentwicklung ganzer innerstädtischer Areale - ist allerdings bisher noch am wenigsten von dieser Entwicklung erfasst“ (Bloem, Büttner, Kellner, 2004, S. 22). In erster Linie beziehen sich PPP-Projekte also auf Einzelvorhaben und haben keinen ganzheitlichen Ansatz. Da sie den Problemen in den Zentren somit nur punktuell begegnen sind diese Projekte kein wirksamer Ansatz zur nachhaltigen Zentrenentwicklung (Interview Büttner).

Werbe- und Interessengemeinschaften

Ein weiteres, auf privatem Engagement beruhendes Konzept bieten Werbe- und Interessengemeinschaften. Oft sind sie als Vereine organisiert und verfolgen auf den Handel bezogene Zielsetzungen. Hauptmaßnahme ist oftmals das Marketing, um Kundenfrequenzen und Kaufkraftbindung des Standortes zu erhöhen. Sie beruhen überwiegend auf einem freiwilligen Zusammenschluss von lokalen Gewerbetreibenden, die gemeinsame Interessen für ihren Standort artikulieren und vertreten. Sie finanzieren sich durch freiwillige Spenden und Vereinsbeiträge ihrer Mitglieder oder durch Einkünfte aus Veranstaltungen. Das wohl größte Problem der Interessengemeinschaften sind die so genannten Trittbrettfahrer, die von den Maßnahmen profitieren, ohne sich finanziell oder personell an der Umsetzung zu beteiligen. Die Interessengemeinschaften sind wichtig für die Standortentwicklung eines Zentrums, sie können allerdings nicht nachhaltig wirken, da ihnen auf Grund des geringen Organisationsgrads von maximal 25% häufig die notwendigen Mittel fehlen. Darüber hinaus gestaltet sich die Mittelakquise bei freiwilligen Initiativen in der Regel schwierig. Die ehrenamtlich Tätigen müssen oft säumigen Beitragszahlern hinterherlaufen und „von Tür zu Tür gehen“, um Gel-

der für besondere Maßnahmen zu erhalten. Außerdem verfolgen Interessengemeinschaften oft nur die Ziele einer einzigen Akteursgruppe. Hinzu kommen zeitliche und personelle Überforderung der aktiven Akteure (vgl. Binger, 2010, S. 40).

Eigentümerstandortgemeinschaften (ESG)

Der wirtschaftliche und demografische Wandel trägt seit längerem dazu bei, dass die Steuerungsfähigkeit der Städte beeinträchtigt wird und macht gleichzeitig privates Engagement dringend notwendig (Wiezorek 2010, S. 6ff). Gegenüber den Interessengemeinschaften verfolgt das Konzept der Eigentümerstandortgemeinschaft (ESG) ein kollektives Handeln aller Grundeigentümer im gesamten Quartier. Unter ESG versteht man „einen Zusammenschluss von Eigentümern benachbarter Immobilien mit dem Ziel, durch gemeinsame Aktivitäten oder Maßnahmen die Verwertungschancen ihrer Objekte zu verbessern. Dabei kann die ganze Vielfalt sinnvoller Maßnahmen zur Anwendung kommen (baulich, sozial, Marketing / Image etc.). Die ESG löst sich dabei ein Stück weit aus der einzelwirtschaftlichen Betrachtung des Einzeleigentümers (Rentabilität des individuellen Immobilieneigentums), um gemeinschaftlich die Quartiersrentabilität in den Blick zu nehmen“ (Brenner, Hirschle, Metzmacher 2009, S. 11). ESGs sind überwiegend auf die gemeinschaftliche Aufwertung von Wohn- und Mischquartieren ausgerichtet, wobei sich die Maßnahmen gegenüber denen in den Zentren inhaltlich kaum unterscheiden. ESGs bilden sich im Unterschied zu BIDs freiwillig und beziehen im Gegensatz zu Interessengemeinschaften die Grundeigentümer in die Quartiersentwicklung mit ein. Der Grundeigentümer verfolgt ein eigenes Interesse, aber auch das Interesse seiner Mieter. Insofern bilden ESGs stärker als Interessengemeinschaften das Quartiersinteresse ab. Solange sie auf freiwilliger Basis agieren, haben sie aber wie die Interessengemeinschaften Probleme mit Trittbrettfahrern und der Mittelakquise.

## 2.2 Das BID-Modell

Die gesetzliche Einführung von BIDs zielt darauf ab, die zuvor beschriebenen Mängel der PPP, Interessengemeinschaften und ESGs auszuräumen.

### 2.2.1 Definition

Eine einheitliche Definition von BIDs besteht nicht, da diese, je nach (Bundes-)Land in dem sie gesetzlich verankert sind, Unterschiede aufweisen. Geht man auf die wesentlichen Elemente aller BIDs ein, kann man von räumlich klar begrenzten, in der Regel innerstädtischen Geschäftsbereichen, in denen sich aus rein privater Initiative, Grundeigentümer und Gewerbetreibende zusammenschließen, um Maßnahmen zur Vitalisie-

rung ihres Umfelds und zur Verbesserung der standortbezogenen Rahmenbedingungen durchzuführen, sprechen. In Deutschland ist der Projektzeitraum gesetzlich auf maximal fünf Jahre beschränkt. Finanziert werden BIDs durch eine kommunale Abgabe, die alle im Gebiet ansässigen Grundeigentümer aufgrund einer Satzung oder Verordnung zu leisten haben (BSU 2010e). Grundsätzliche Vorteile der Einrichtung eines BID bestehen im Ausschluss von sogenannten Trittbrettfahrern durch gesetzlichen Mitwirkungszwang.

### 2.2.2 Das Verfahren

Bis zur Einrichtung eines BID müssen die Akteure verschiedene Verfahrensphasen durchlaufen:

In der ersten Phase gründen die Eigentümer einen Lenkungsausschuss, in dem sie gemeinsam mögliche Maßnahmen erarbeiten, die während der BID-Laufzeit umgesetzt werden sollen. Das entstehende Maßnahmen- und Finanzierungskonzept enthält detaillierte Angaben der geplanten Maßnahmen und deren Kosten. Um mit diesem Konzept den Antrag auf Einrichtung des BID beim zuständigen Bezirksamt stellen zu können, wird die Zustimmung der Eigentümer von mindestens einem Drittel der Grundstücke, deren Fläche zugleich mindestens ein Drittel der Gesamtgrundstücksfläche im ausgewählten Gebiet beträgt, benötigt. Diesen Antrag stellt ein vom Lenkungsausschuss ausgewählter Aufgabenträger, der auch nach Einrichtung des BID für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist. In der Antrags- und Genehmigungsphase prüft das Bezirksamt das Maßnahmen- und Finanzierungskonzept und macht es allen im BID-Gebiet ansässigen Grundeigentümern bekannt. Während der öffentlichen Auslegung haben die Eigentümer einen Monat die Gelegenheit, dem Antrag auf Einrichtung des BID zu widersprechen. Widersprechen die Eigentümer von weniger als einem Drittel der Grundstücke, deren Fläche zugleich weniger als ein Drittel der Gesamtgrundstücksfläche im Gebiet beträgt, wird der Antrag auf Einrichtung des BID angenommen. Bevor die Maßnahmen in der letzten Phase umgesetzt werden können, erfolgt die formale Einrichtung des BID durch den Erlass einer Satzung (in Hamburg Rechtsverordnung), in der u.a. die Höhe der BID-Abgabe, die Gebietsabgrenzung und die Laufzeit des BID festgelegt werden. Gleichzeitig schließt der Aufgabenträger mit der Stadt einen öffentlich-rechtlichen Vertrag, in dem er sich zur Umsetzung der Maßnahmen verpflichtet. Nach dem Erlass der Satzung durch den Gemeinderat (in Hamburg der Rechtsverordnung durch den Senat) ist das BID offiziell eingerichtet. Die BID-Abgabe wird sodann von der Stadt bei den Eigentümern erhoben und an den Aufgabenträger zur Durchführung der Maßnahmen weitergeleitet. Die Umsetzungsphase ist gleichzeitig die offizielle BID-Laufzeit. Alle vorherigen Phasen sind gesetzlich nicht

normiert. Die Vorbereitungsphase nimmt häufig bis zu drei Jahre in Anspruch (siehe dazu ausführlich: Binger, Büttner, 2005, S. 7ff).

### 2.2.3 Was BIDs leisten können

Die allgemeinen Ziele, die durch die Einrichtung eines BID angestrebt werden, sind im GSED formuliert. Da sich die deutschlandweit bisher erlassenen BID-Gesetze am Hamburger Vorbild orientieren und dessen Inhalte zu großen Teilen übernommen haben, verfolgen alle die gleichen Zielsetzungen. Als primäres Ziel eines BID soll „[…] die Attraktivität eines Einzelhandels- und Dienstleistungszentrums für Kunden, Besucher und Bewohner […]“ erhöht werden (§ 2 Absatz 1 GSED). Zugleich sollen die lokalen Rahmenbedingungen verbessert werden, um so den jeweiligen Standort zu stärken und eine positive wirtschaftliche Entwicklung zu bewirken. Die Einrichtung eines BID soll demnach die Lage des Einzelhandels- und Dienstleistungsstandorts verbessern und zur Positionierung bzw. Profilierung im Standortwettbewerb beitragen. „Die konkreten Ziele und Maßnahmen werden für jeden Innovationsbereich in einem Maßnahmen- und Finanzierungskonzept festgelegt“ (§ 2 Absatz 3 GSED). In Deutschland wurden bisher 24 BIDs durch Satzung bzw. Rechtverordnung eingerichtet (vgl. Abbildung 3 und 7).

Erfolgsfaktoren bei der Einrichtung von BIDs sind:

- Ausschluss von Trittbrettfahrern, alle sind eingebunden
- aktive Organisation vor Ort
- klar formulierte Ziele sowie konsensfähiges Konzept
- kooperative Verwaltung
- kommunalpolitische Unterstützung
- Zielerreichung / Veränderung messen
- stetige Kommunikation und größtmögliche Transparenz (intern / extern)

Derzeitige Kritikpunkte bestehen v.a. in dem Vorwurf, dass sich die Kommunen aus der Verantwortung zurückziehen und Elemente der hoheitlichen Daseinsvorsorge Privaten überlassen. Dem steht jedoch das oben zitierte Gesetzesziel entgegen, wonach BIDs nur der Verbesserung, der Aufwertung von Standorten dienen und nicht Maßnahmen der Daseinsvorsorge übernehmen dürfen. Die Abgrenzung zwischen der Daseinsvorsorge der Kommunen und der Aufwertung von Standorten ist als fließend anzusehen. (Interview Büttner).

Wie aus den Abbildungen 3 und 7 ersichtlich wird, ist das Spektrum der möglichen Handlungsfelder innerhalb eines BID vielfältig und reicht von Maßnahmen zur Verbesserung der Stadtgestaltung und Aufenthaltsqualität, insbesondere der öffentlichen Räume, über zusätzliche Sicherheits- und Sauberkeitsmaßnahmen bis hin zu gebietsbezogenen Marketing- und Serviceaktivitäten. Die konkrete Ausgestaltung richtet sich jeweils nach dem lokalen Bedarf sowie den Wünschen und Möglichkeiten der Eigentümer. Die umgesetzten Maßnahmen können zu einer besseren Positionierung im Wettbewerb beitragen und so zu einer Lageverbesserung führen. Aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen in den Zentren kann das Maßnahmenspektrum stark variieren. Das zur Verfügung stehende Budget sowie die individuellen Bedürfnisse, Ziele und Wünsche der BID-Akteure sind die ausschlaggebenden Kriterien für die Zusammenstellung des jeweiligen Maßnahmenpakets (Peters 2006, S. 34 f.).

### 2.2.4 Herkunft und Verbreitung

Das BID-Modell ist weder eine neue und noch eine deutsche Erfindung. Bereits Mitte der 60er Jahre entstand das erste offizielle BID in Kanada. Entstehen konnte das Modell im anglo-amerikanischen Raum, in dem sich der Staat weitgehend auf die notwendige Daseinsvorsorge beschränkt und alles Übrige der privaten Initiative überlässt. Leistungen, die für die Stadtentwicklung erbracht werden, bemessen sich nach dem Minimalbedarf eines Quartiers. Für Maßnahmen, die über dem staatlichen Standard liegen, ist das Engagement der ansässigen Grundeigentümer und Einzelhändler gefordert (Stiller 2008, S. 8).

Der erste offizielle BID ist bereits vor 40 Jahren im kanadischen Toronto auf Initiative einiger Grundeigentümer und Ladeninhaber im Bloor West Village entstanden. Der Einzelhandelsstandort war von einem zunehmenden Rückgang der Kundenfrequenz betroffen. Gründe hierfür waren zum einen eine neu eröffnete U-Bahnlinie, die die Vororte Torontos mit der Innenstadt verband und Kunden unterirdisch ins Stadtzentrum beförderte, ohne die oberirdischen Quartiere zu tangieren. Die Berufspendler nutzten von da an die öffentlichen Verkehrsmittel und fehlten folglich als Kunden. Zum anderen wurde in direkter Nachbarschaft ein neues Einkaufszentrum errichtet, das zusätzlich Kundenströme umlenkte. Die Folge waren sinkende Einzelhandelsumsätze. Die Geschäftsleute befürchteten durch die Konkurrenz des sauberen und klimatisierten Einkaufszentrums, mit seinem zentralen Management, das eine großflächige Werbung ermöglichte, weitere Umsatzeinbußen. Darüber hinaus waren die Folgen der Suburbanisierungstendenzen amerikanischer Städte in den 60er Jahren bereits zu diesem Zeitpunkt sichtbar. Immer mehr Ladenlokale standen leer und es drohte ein schleichender Prozess der Verwahrlosung des Einzelhandelsstandortes (Stiller 2008, S. 9).

Um im Standortwettbewerb bestehen zu können, schlossen sich die Einzelhändler, anfangs auf freiwilliger Basis, zusammen. Die Initiative brachte jedoch aufgrund zu geringer Spenden und unzureichendem ehrenamtlichen Engagement nicht den erhofften Erfolg. Um den Standort dennoch zu stärken, wurde die Stadtverwaltung einbezogen. Ziel war der Erlass eines Gesetzes, auf dessen Grundlage kommunale Abgaben zur Finanzierung von Maßnahmen zur Standortverbesserung von den Eigentümern des Quartiers eingezogen werden konnten (Stiller 2008, S. 9). Durch das Engagement der lokalen Einzelhändler wurde 1970 in Kanada das erste BID-Gesetz verabschiedet. Nachdem sich die Mehrheit eines Quartiers für ein BID ausgesprochen hatte, war es nun möglich, eine verpflichtende Abgabe aller Geschäftsleute und Eigentümer in einem klar begrenzten Gebiet einzuziehen (Stiller 2008, S. 10).

Seit seinen Anfängen in Kanada ist das BID-Modell zu einer internationalen Erfolgsgeschichte geworden (Bloem 2008, S. 23). Die letzten Schätzungen im Jahr 2001 gehen von weltweit über 1.500 BID-Projekten aus. „Allein in Toronto gibt es 54 BIDs, in New York 52 und in den gesamten USA über 600“ (Stiller 2008, S.11). Darüber hinaus existieren mittlerweile BIDs in Südafrika, Brasilien und Großbritannien. Die umgesetzten Maßnahmen beziehen sich zum einen auf die „harten Standortfaktoren“, wie die Erhaltung und Aufwertung des öffentlichen Raums und die Verbesserung der Infrastruktur. Zum anderen zählen „weiche Standortfaktoren“ wie die Vermarktung als Einzelhandels- und Wirtschaftsstandort dazu. Welche dieser beiden Handlungsfelder den Schwerpunkt bilden, hängt von der Größe des BID, seinem Budget und natürlich von den lokalen Erfordernissen und Gegebenheiten ab (Stiller 2008, S. 11).

Ähnlich wie für das Bloor West Village beschrieben, haben inzwischen auch deutsche Innenstädte erheblichen Handlungsbedarf, leiden sie doch zunehmend an Bedeutungs- und Funktions- sowie einem deutlichen Attraktivitätsverlust. Auslöser für diesen Trend sind unter anderem Verkehrsprobleme, unzureichende Sauberkeit und die Verlagerung von Handelsstandorten in periphere Randlagen. Aus Sicht der Geschäftsleute sorgen der zunehmende Filialisierungsgrad und der damit einhergehende Verlust des Standortbezugs für eine „Engagementverdrossenheit“ der lokalen Akteure. Leere Kassen schränken den öffentlichen Handlungsspielraum in der Stadtentwicklung zunehmend ein und nicht selten ist die öffentliche Hand gezwungen, sich allein auf die Kernaufgaben zu fokussieren. Vor diesem Hintergrund und mit Blick nach Nordamerika lag die Einführung des BID-Modells in Deutschland nahe (Vogel 2008, S. 33).

## 2.3 BID-Einführung in Deutschland

### 2.3.1 Stand der Gesetzgebung

Das Stadtentwicklungsinstrument BID wurde in Deutschland Anfang 2005 zuerst in Hamburg mit Erlass des GSED eingeführt. Auf Basis des GSED sind bisher in fünf weiteren Bundesländern eigene BID-Gesetze nach dem Hamburger Vorbild in Kraft getreten:

- Hessen: INGE (Gesetz zur Stärkung von innerstädtischen Geschäftsquartieren); 1.1.2006
- Bremen: Bremisches Gesetz zur Stärkung von Einzelhandels- und Dienstleistungszentren; 19.7.2006
- Schleswig-Holstein: PACT (Partnerschaft zur Attraktivierung von City-, Dienstleistungs- und Tourismusbereichen); 27.7.2006
- Saarland: BIDG (BID-Gesetz); 27.9.2007
- Nordrhein-Westfalen: ISG-G (Gesetz über Immobilien- und Standortgemeinschaften); 20.6.2008

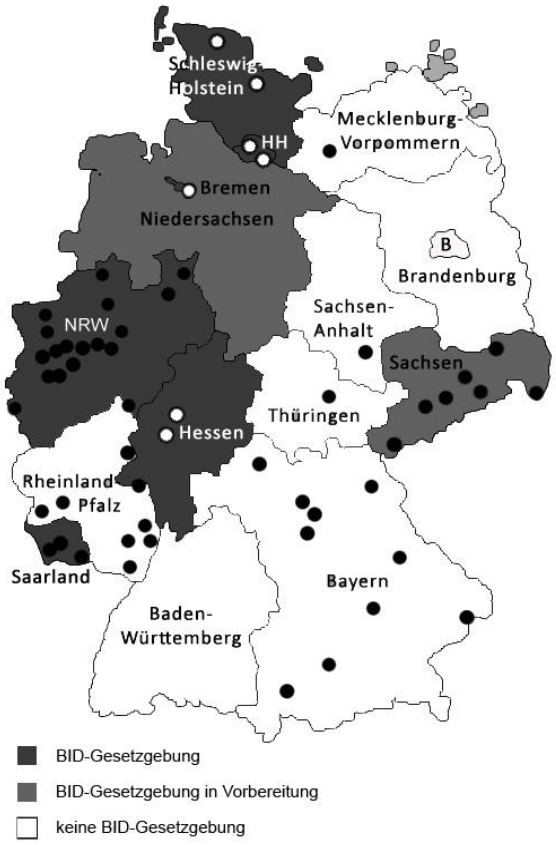



**Abbildung 2: Übersichtskarte zu Bundesländern mit BID-Gesetzgebung**
(Quelle: Handelskammer Hamburg)

Bei der Ausgestaltung der einzelnen BID-Gesetze haben sich im Grundsatz alle Bundesländer am Hamburger Gesetz orientiert. Jedoch bestehen auch Abweichungen: In Hessen wurde, dem Landesrecht geschuldet, die Überwachungsfunktion anstelle der Handelskammer den jeweiligen Gemeinden übertragen. Im Bremer BID-Gesetz wird ausdrücklich auf die Möglichkeit eines zu gründenden Standortausschusses hingewiesen. Die meisten Abweichungen sind im Schleswig-Holsteiner PACT-Gesetz zu finden. Neben den Einzelhandels- und Dienstleistungszentren wird den Initiatoren hier auch die Einrichtung von BIDs in Tourismusbereichen ermöglicht. Zudem steht ihnen die

Wahl der anzuwendenden Bemessungsgrundlage frei. Neben dem sonst üblichen Einheitswert der jeweiligen Immobilien können auch andere Bemessungsgrundlagen als Abgabenschlüssel angewandt werden. Die Abgabe kann beispielsweise nicht nur von Grundeigentümern, sondern auch von Gewerbetreibenden erhoben werden. Als weitere Abweichung gibt das PACT-Gesetz kein doppeltes Widerspruchsquorum vor, d.h. das Quorum muss nur durch die Anzahl der Eigentümer, nicht aber nach der Fläche erfüllt sein. Ebenso bedarf es für die Antragstellung keines Mindestquorums von sonst üblich 15% Zustimmung der Grundeigentümer. Das Saarland offeriert auch anderen Betroffenen eines BID die Möglichkeit, eine freiwillige BID-Abgabe zu leisten, so dass sich auch die Einzelhändler, welche durchaus von den BID-Maßnahmen profitieren, finanziell beteiligen können. Sollte über die gesetzlich geregelte BID-Laufzeit hinaus durch Einsparungen ein Mittelüberschuss vorhanden sein, kann dieser auf ein etwaiges Folge-BID übertragen werden. Gleichermaßen wie beim PACT-Gesetz zählt auch beim saarländischen BID-Gesetz nur das Widerspruchsquorum der Anzahl der Eigentümer und nicht der Fläche. Als bisher letztes Bundesland hat Nordrhein-Westfalen mit dem ISG-G ein BID-Gesetz verabschiedet. BIDs heißen dort Immobilien- und Standortgemeinschaften (ISG). Während in anderen Gesetzen so genannte Aufgabenträger ausgewählt werden um das BID als Rechtspersönlichkeit zu vertreten, haben ISGs eine eigene Rechtspersönlichkeit. Das Widerspruchsquorum liegt hier bei einem Viertel (Prey, Vollmer 2009, S. 231-232).

Neben den genannten Gesetzen gibt es mittlerweile in nahezu allen Bundesländern Überlegungen und Ansätze zur gesetzlichen Einführung von BIDs.

### 2.3.2 Projekte in Deutschland

Die folgende Tabelle listet alle in Deutschland eingerichteten BIDs auf.

| BID | Budget | in Kraft treten | Laufzeit | Maßnahmen |
|---|---|---|---|---|
| **Bremen** | | | | |
| Ansgarikirchhof | 150.000 € | 2.10.2009 | 3 Jahre | Events, Marketing, Neugestaltung des öffentlichen Raums |
| „Das Viertel“ | 1.121.000 € | 6.10.2009 | 5 Jahre | Neugestaltung der Eingangsbereiche, Verbesserung der Sauberkeit, Standortmanagement, Marketing, Weihnachtsbeleuchtung |
| **Hessen** | | | | |
| Gießen, Selterswег | 1.101.000 € | 1.10.2006 | 5 Jahre | Stadt- und Citymanagement, Gründung einer Stadtmarketing GmbH, Aufwertungsmaßnahmen |
| Gießen, Markt- | 624.500 | 1.1.2007 | 5 Jahre | Stadt- und Citymanage- |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| quartier | | | | ment, Gründung einer Stadtmarketing GmbH, Aufwertungsmaßnahmen |
| Gießen, Katharinenviertel | 303.000 € | 1.1.2007 | 5 Jahre | Stadt- und Citymanagement, Gründung einer Stadtmarketing GmbH, Aufwertungsmaßnahmen |
| Gießen, Theaterpark | 158.000€ | 1.1.2007 | 5 Jahre | Stadt- und Citymanagement, Gründung einer Stadtmarketing GmbH, Aufwertungsmaßnahmen |
| Baunatal, Baunatal-Mitte | 40.000 € | 1.4.2009 | 2 Jahre | Quartiersmanagement, Leerstandmarketing |
| **Nordrhein-Westphalen** | | | | |
| Haltern am See, Innenstadt | 500.000 € | 1.1.2011 | 5 Jahre | Steigerung der Aufenthaltsqualität, Immobilienwerte sichern und steigern, Sauberkeit verbessern |
| **Saarland** | | | | |
| Saarbrücken-Burbach | 484.376 € | 11.2.2010 | 5 Jahre | Leerstandsmanagement, Marketing, Bepflanzung, Weihnachtsbeleuchtung |
| **Schleswig-Holstein** | | | | |
| Flensburg, Holm/Große Straße | 3.135.000 € | 1.6.2007 | 5 Jahre | Erneuerung der Fußgängerzone |
| Elmshorn, Königstraße/Alter Markt | 330.000 € | 27.9.2007 | 5 Jahre | Stadtmarketing, Weihnachtsbeleuchtung |
| Rendsburg, Holsteiner Straße | 3.500 € | 13.10.2008 | 1 Jahr | Finanzierung u. Pflege Blumenkübel, Weihnachtsbeleuchtung |
| Norderstedt, Schmuggelstieg | 122.480 € | 1.8.2009 | 2 Jahre | Quartiersmanagement, Stadtteilmarketing |
| Pinneberg, Dingstätte | 294.031 € | 1.9.2010 | 5 Jahre | Weihnachtsbeleuchtung |

**Abbildung 3: Übersicht der bisher eingerichteten BIDs in Deutschland**
(eigene Darstellung, Quelle: Handelskammer Hamburg, Interview Heiner Schote)

Aufgrund der Vielfalt an Maßnahmen und der flexiblen Anwendungsmöglichkeiten des BID-Modells wären BIDs durch eine sinnvolle Einbettung in vorhandene lokale Netzwerke in der Lage, einen wertvollen Beitrag zum Erhalt deutscher Städte als einzigartige Orte für Arbeit, Einkauf, Freizeit und Kultur zu leisten (Mandac 2008, S. 76).

## 2.4 BID-Einführung in Hamburg

Das BID-Instrument wurde im Jahr 2005 vom Gesetzgeber als Instrument zur Entwicklung von Einzelhandels- und Dienstleistungszentren geschaffen. Da in dieser Arbeit Hamburger Beispiele untersucht werden sollen, ist zunächst eine nähere Betrachtung des Wirkungsraums von BIDs notwendig. Nach diesem Exkurs erfolgt eine Sachstandsbeschreibung der BID-Einführung in Hamburg.

### 2.4.1 Exkurs: Zentrenentwicklung

BIDs werden in Einkaufs- und Geschäftsgebieten eingerichtet. Aus diesem Grund werden im folgenden Exkurs die Hamburger Planungen zu den Zentren und zur Innenstadt kurz vorgestellt.

**Das Hamburger Zentrenkonzept**

Hamburg ist eine polyzentrale Stadt. Die Grundlage für die Versorgung der Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen bildet ein vielfältiges und räumlich breit gefächertes System von Zentren, den sog. Zentralen Standorten. „Es beruht auf historisch gewachsenen Zentren - teilweise früher selbständiger Städte - sowie auf ergänzenden neu erbauten Einkaufszentren. (BSU 1997, S. 2)“ Über die Einzelhandelsfunktion hinaus wurden die zentralen Standorte ergänzt durch öffentliche Einrichtungen, Angebote des Dienstleistungssektors, der Gesundheitsversorgung, der Gastronomie und durch kulturelle Angebote. Die Stadt Hamburg definiert zentrale Standorte als Mittelpunkte des öffentlichen und politischen Lebens mit eigener Identität und Ausstrahlung, die wesentlich zur städtischen Lebensqualität beitragen. (BSU 1997)

Maßgeblich für die städtische Steuerung sind die sog. „Leitlinien für den Einzelhandel“, der geltende Flächennutzungsplan und seine Begründung sowie die „Karte zentrale Standorte nach dem Flächennutzungsplan“. Letzteres wird in Verbindung mit der Begründung des Flächennutzungsplans zu den zentralen Standorten als „Hamburger Zentrenkonzept“ bezeichnet (Interview Büttner).

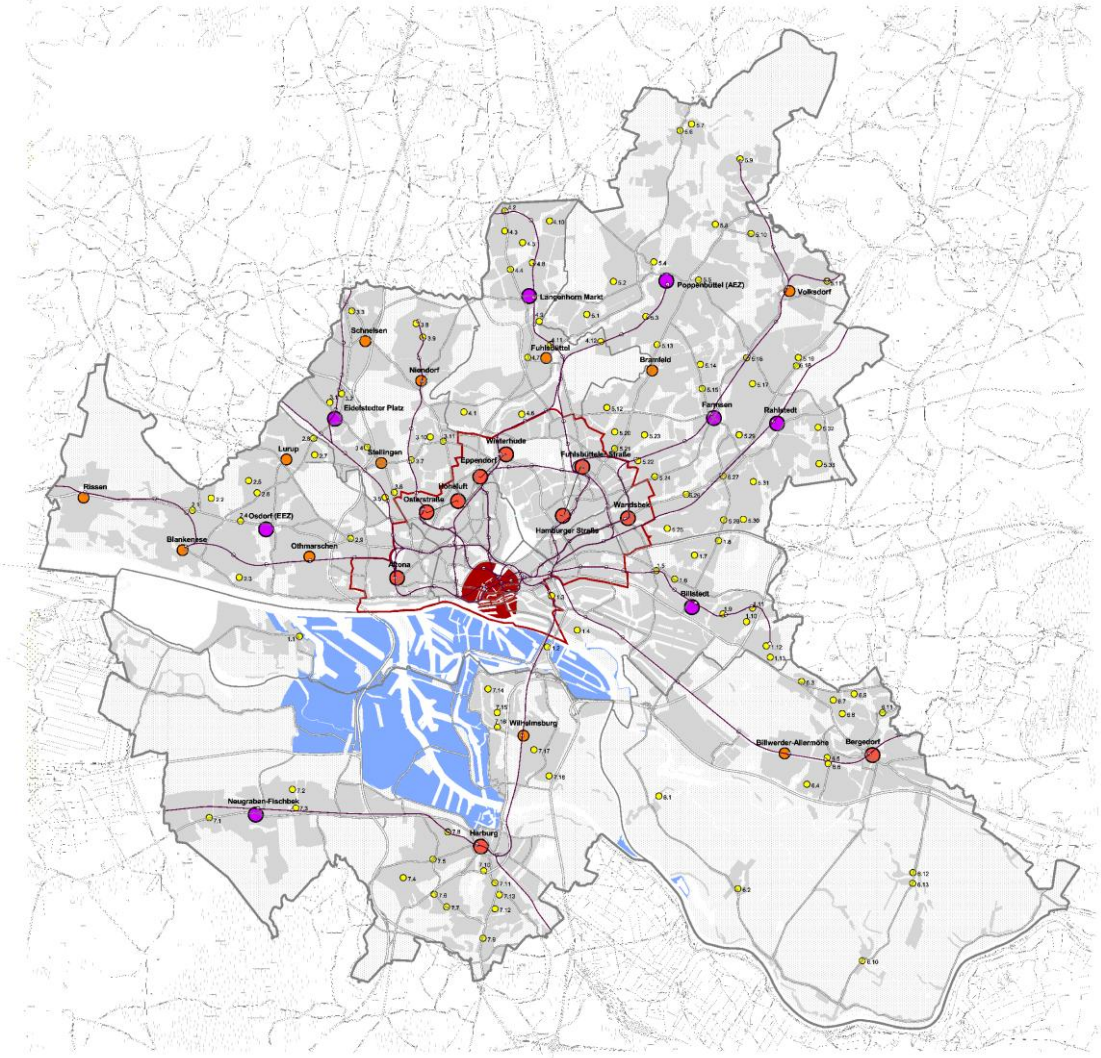



**Abbildung 4: Hamburger Zentrenkonzept**
(Quelle: Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Hamburg)

Das Zentrenkonzept basiert auf einer hierarchisch gegliederten, polyzentrischen Struktur, die sich entlang der Hauptverkehrsachsen orientiert. Ziel dieser räumlichen Struktur ist es, eine Mischung unterschiedlicher Nutzungen zu erzeugen, um eine bestmögliche Versorgung der Bevölkerung zu ermöglichen (BSU 1997, S. 2). Um dieses Ziel zu erreichen, hat Hamburg eine fünfstufige Hierarchisierung der Zentren vorgenommen.

| Zentralität | Bezeichnung | Einwohner im Einzugsgebiet |
|---|---|---|
| A | City | über 3 Mio. Einwohner |
| B 1 | Bezirkszentrum | etwa 200.000 Einwohner |
| B 2 | Bezirksentlastungszentrum | über 100.000 Einwohner |
| C | Stadtteilzentrum | etwa 50.000 Einwohner |
| D | Lokales Zentrum | etwa 20.000 Einwohner |

**Abbildung 5: Übersicht Zentrengrößen in Hamburg**
(Quelle: BSU 1997, S. 1)

In der City werden sämtliche Güter und Dienstleistungen angeboten. Sie fungiert somit als Kern- und Oberzentrum der Metropolregion Hamburg, in dem neben der Hauptnutzung Einzelhandel zentrale Einrichtungen wie Kultur, Wirtschaft und öffentliche Verwaltung vorzufinden sind. Neben Gütern des periodischen und aperiodischen Bedarfs, bietet der Handel ein sehr spezialisiertes, breites und besonders hochwertiges Angebot. Der Hierarchie folgend dienen Bezirkszentren neben den allgemeinen Handels- und Versorgungsfunktionen auch für Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung. Sie sind zumeist historisch gewachsen und wurden teilweise - wie zum Beispiel Altona und Wandsbek 1937 - eingemeindet. Die Bezirksentlastungszentren im äußeren Teil der Stadt sollen vorrangig die Versorgung der Bevölkerung mit Gütern des aperiodischen Bedarfs erfüllen. In Hamburg wurden diese Zentren teilweise durch den Neubau von Einkaufszentren neu geschaffen. Die Bereitstellung der Güter des periodischen Bedarfs sollen Stadtteilzentren und lokale Zentren sicherstellen. (BSU 1997, S. 4 - 8)

Mit der Einführung der BIDs ist die Stadt bzw. die Planungsverwaltung von dieser Zielsetzung nicht entbunden. BIDs dienen der Stärkung und Aufwertung von Standorten. Dies kann durch Marketing oder Baumaßnahmen im öffentlichen Raum geschehen. Damit können sie an manchen Standorten den städtischen Handlungsbedarf ersetzen. Die generelle Pflicht, die Versorgung der Bevölkerung durch ein ausgewogenes Netz von Zentren sicherzustellen, bleibt jedoch weiterhin Kernaufgabe der städtischen Stadtentwicklung und kann und soll nicht durch private Initiative ersetzt werden (Interview Büttner).

**Räumliches Leitbild**

Das Räumliche Leitbild für Hamburg existiert bis heute nur als Entwurf, der im Februar 2007 veröffentlicht wurde. Mit dem Räumlichen Leitbild sollte auf planerischer Ebene das politische Leitbild „Metropole Hamburg – Wachsende Stadt“ ausgefüllt werden. „Das Räumliche Leitbild entwirft eine räumliche Zielvorstellung bis zum Jahr 2020 für eine nachhaltige Entwicklung und einen verträglichen Wachstumsprozess und nennt Strategien und Handlungsprioritäten, die geeignet sind, diese Entwicklung zu steuern und planerisch zu begleiten“ (BSU 2007b, S. 14). Dabei handelt es sich um einen ganzheitlichen Ansatz, der die folgenden vier Hauptziele verfolgt:

- „Überdurchschnittliches Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum

- Erhöhung der Einwohnerzahl

- Steigerung der internationalen Attraktivität und Ausbau der Metropolfunktion

- Sicherung der Lebensqualität und Zukunftsfähigkeit der Stadt“

(BSU 2007b, S. 14)

Diese Ziele sollen im Rahmen von fünf so genannten Zielbotschaften umgesetzt werden (siehe BSU 2007b, S. 36 ff.). Die Zentrenentwicklung wird unter der Zielbotschaft „Mehr Stadt in der Stadt“ und das Thema BID unter der Zielbotschaft „Auf Qualität bauen – Familienfreundliche Wohnstadt Hamburg“ thematisiert. Die Aussagen zur Zentrenentwicklung entsprechen denen des Flächennutzungsplans mit einer Ausnahme, die sich auf die Förderung des Wohnens in den Zentren bezieht (BSU 2007b, S. 66). Konkrete Aussagen zum BID-Modell enthält das Räumliche Leitbild nicht, es wird unter der Überschrift Quartiersentwicklung nur kurz beschrieben (BSU 2007b, S. 110).

Für die Thematik, dieser Arbeit sind die Aussagen des Entwurfs für ein Räumliches Leitbild somit zu allgemein, um im Weiteren thematisiert zu werden.

**Hamburger Innenstadtkonzept**

Die Hamburger Innenstadt erweitert sich mit dem Bau der HafenCity um nahezu 40%. Auf diesem Areal entstehen u.a. ca. 213.000 qm BGF gewerbliche und öffentlichkeitsbezogene Nutzflächen (d.h. Einzelhandel, Gastronomie, Ausstellungsflächen und Dienstleistung) sowie ca. 1.110.000 qm BGF Bürofläche (HafenCity Hamburg 2011). Die Planungen, die die Verbindungen / Verknüpfungen zwischen der gewachsenen Innenstadt rund um die Binnenalster und die Erweiterungsbereiche in der HafenCity betreffen, haben in den letzten Jahren die Diskussion in Hamburg bestimmt. Deshalb hat sich Hamburg intensiv mit seiner Innenstadt auseinander gesetzt. Darüber hinaus besteht das Ziel, auch in der Innenstadt die Wohnnutzung zu stärken (BSU 2010a, S. 14 f. und 48 ff). „Das Innenstadtkonzept versucht, sich mit diesen Fragen nicht pauschal, sondern differenziert und auf den Einzelfall bezogen auseinanderzusetzen. Es verfolgt dabei aber sehr wohl das Ziel, die künftige Innenstadt wieder als zusammenhängenden Stadtraum erfahrbar und nutzbar zu machen, die historische Bedeutung des Raumes neu zu interpretieren, verschwundene Räume und städtebauliche Zusammenhänge neu entstehen zu lassen und in diesem Kontext schließlich auch den zunehmenden Fußgänger- und Radverkehr zu fördern, ihm mehr Raum zu geben und mit dem notwendigen motorisierten Individualverkehr neu auszutarieren“ (BSU 2010a, S. 15). Es befasst sich zum einen mit verschiedenen Handlungsfeldern und zum anderen mit Räumen für die künftige Entwicklung der Innenstadt. Die Handlungsfelder umfassen:

- „Öffentliche Räume kultivieren, verknüpfen und beleben

- Innenstadt als Wohnort weiterentwickeln

- Angebotsvielfalt und neue Lagen des Einzelhandels stärken

- Innenstadt als zentralen Dienstleistungsstandort festigen

- Innenstadt als Zentrum der Kultur weiterentwickeln

- Gestaltqualität der Innenstadt bewahren und profilieren

- Verkehr stadtverträglich organisieren und gestalten“

(BSU 2010a, S. 40 - 84).

Laut Innenstadtkonzept (BSU 2010a, S. 61) werden BIDs als „Entwicklungsmotor“ angesehen. „Als Ergänzung zu den klassischen Instrumenten wie Stadtmarketing oder Gründung von Interessengemeinschaften bieten Business Improvement Districts neue Mitwirkungsansätze für die Eigentümer und sind somit neue Partner bei der Stadtentwicklung. Davon profitiert die Stadt, die angesichts zurückgehender finanzieller Spielräume der öffentlichen Haushalte zunehmend auf private Partner in der Stadtentwicklung angewiesen ist. Sofern es gelingt, das Vorgehen öffentlicher und privater Akteure aufeinander abzustimmen, können grundlegende und langfristig tragfähige Verbesserungen erzielt werden. Die privaten Akteure leisten auf diese Weise einen wertvollen Beitrag zur Weiterentwicklung der Hamburger Innenstadt“ (BSU 2010a, S. 62).

In der zurzeit laufenden öffentlichen Diskussion spielt gerade dieses private Engagement eine entscheidende Rolle. BIDs tragen sowohl zur Aufwertung der öffentlichen Räume als auch zur Stärkung des Einzelhandels, zur Schaffung neuer Lagen und zur Erhöhung der Angebotsvielfalt in Hamburg bei. Insofern ist das Instrument BID über das Innenstadtkonzept als wichtiger Motor für die Innenstadtentwicklung anerkannt worden (so der Hamburger Oberbaudirektor Prof. Jörn Walter anlässlich der Vorstellung des Innenstadtkonzept beim Trägerverbund Projekt Innenstadt am 16. Dezember 2010).

### 2.4.2 Gesetzgebungsanlass

Vor dem Hintergrund vielfältiger Diskussionen über die Rolle und Entwicklung der Innenstadt und der Zentren findet seit einigen Jahren das Modell der BIDs in Deutschland immer mehr Befürworter. Dies geschieht auch vor dem Hintergrund, dass die bisherigen Formen der Zusammenarbeit durch PPP, im Rahmen von Interessengemein-

schaften und auch als (damals allerdings noch nicht so bezeichnete) ESGs auf Grund der Freiwilligkeit und Trittbrettfahrerproblematik oftmals nicht zielführend waren. Diese Problemlage war auch der Politik und Verwaltung bekannt. Zudem wollten sich die Standorte im Wettbewerb besser positionieren, denn:

- Die zentral organisierten innerstädtischen Einkaufszentren werden als Hauptbedrohung für vorhandene, traditionelle Dienstleistungs- und Einzelhandelszentren angesehen (Huber 2007, S. 466).

- Die Gewerbemieter von Einkaufszentren zahlen in der Regel bis zu 3 Euro/m² an das Center-Management für Dienstleistungen wie Sauberkeit, Werbung, Events, hohe Qualität der Flanierzonen, Sicherheit und Kundenbetreuung. Die Mieter gewachsener Einzelhandelsbereiche möchten ähnliche Organisationsmöglichkeiten nutzen und sind grundsätzlich bereit, finanziellen Mehraufwand zu betreiben (Huber, 2007 S. 466).

- Aufgrund des Strukturwandels im Einzelhandel sowie fehlender Investitionsmittel für die attraktive Gestaltung des öffentlichen Raums über einen längeren Zeitraum sind Probleme in den traditionell gewachsenen Einkaufslagen entstanden, die infolge dessen zunehmend wirtschaftliche und gestalterische Defizite aufweisen. Der damit einhergehende Ansehens- und Funktionsverlust betraf in Hamburg nicht nur periphere Lagen oder B-Lagen. Auch innerstädtische Standorte der City wiesen vermehrt diese Probleme auf (Interview Büttner).

Das Thema BID „lag in der Luft“ (Interview Büttner). Ein erstes Gutachten zum möglichen Einsatz von BIDs in Deutschland vergab 2001 das Land Nordrhein-Westfalen. In Hamburg begann die Diskussion mit einem internationalen Expertenhearing, das die Handelskammer Hamburg in Kooperation mit der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing e.V. im Jahr 2003 durchführte. Kurz darauf kündigte der damalige Erste Bürgermeister Ole von Beust an, dass Hamburg prüfen würde, ob das BID-Modell gesetzlich eingeführt werden könnte, und dass erste Pilotprojekte durchgeführt werden sollten. Parallel zu den beiden Pilotprojekten Neuer Wall und Sachsentor wurde innerhalb eines Jahres das GSED erarbeitet und zum 1. Januar 2005 erlassen. Noch im selben Jahr wurden beide Pilotprojekte als BIDs förmlich eingerichtet (Büttner, 2005, S. 157ff)

### 2.4.3 Aufbau und Inhalte des GSED

Hamburg hat im Jahr 2005 als erstes Bundesland eine BID-Gesetzgebung erlassen und nimmt somit deutschlandweit eine Vorreiterrolle ein. Wie in Kapitel 2.2.2 beschrie-

ben, haben sich die Bundesländer, die zu einem späteren Zeitpunkt BID-Gesetze erlassen haben, stark an dem Hamburger Gesetz orientiert. Im GSED sind genaue Vorgaben und Regeln zur Gründung, der Einrichtung und Durchführung eines BID festgelegt, die im Folgenden kurz dargestellt werden:

**Grundsatz (§ 1 GSED)**

Da die Förderung der Wirtschaft und die Verbesserung der Versorgung der Bevölkerung mit Waren und Dienstleistungen in den verschiedenen Zentren angestrebt wird, wurde dieses Gesetz geschaffen, um auf Antrag Bereiche zu definieren, in denen private Eigentümer in eigener Organisation und Finanzverantwortung Maßnahmen zur Verbesserung der Situation der Standorte gestalten können.

**Ziele und Aufgaben (§ 2 GSED)**

Dieser Paragraph setzt fest, dass BIDs zur Attraktivitätssteigerung und dementsprechend zur Stärkung von Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Gewerbezentren gebildet werden. Die Maßnahmen müssen in einem Maßnahmen- und Finanzierungskonzept festgelegt werden.

**Einrichtung (§ 3 GSED)**

§ 3 GSED beschreibt die gesetzliche Gründung von BIDs. Zugleich wird festgelegt, dass der Aufgabenträger verpflichtet ist, einen öffentlich-rechtlichen Vertrag, in welchem die geplanten Maßnahmen, das Finanzierungskonzept, die Gebietsabgrenzung und der Aufgabenträger festgelegt sind, mit der Stadt Hamburg abzuschließen. Durch diesen Vertrag verpflichtet sich der Aufgabenträger zur Umsetzung der Maßnahmen, so dass eine Umsetzungsgarantie besteht, die es bei sonstigen privaten Initiativen nicht gibt.

**Aufgabenträger (§ 4 GSED)**

Da BIDs über keine eigene Rechtspersönlichkeit verfügen, wählen die BID-Initiatoren einen Aufgabenträger aus, der die Maßnahmen in privatrechtlicher Form erfüllt. Der Aufgabenträger muss Mitglied der Handelskammer Hamburg sein oder sich zumindest freiwillig der Aufsicht durch die Handelskammer unterwerfen. Bei der BID-Antragsstellung muss der Aufgabenträger seine hinreichende finanzielle Leistungsfähigkeit zusammen mit der Unbedenklichkeitsbescheinigung, welche seine steuerliche Zuverlässigkeit bestätigt, nachweisen.

**Antragsstellung (§ 5 GSED)**

In diesem Paragraphen werden die Details der Antragsstellung dargestellt. Hierzu zählen die Berechnung der Quoren für das Zustandekommen und Ablehnen eines BID, die Art der Antragstellung, die Gründe für Ablehnungen von Anträgen zur Gründung eines BID und der formelle Vorgang der öffentlichen Bekanntmachung bei der Gründung eines BID. Einer der wichtigsten Grundsätze besteht darin, dass ein Innovationsbereich nicht gegen den Willen der Stadt eingerichtet werden kann. So ist der Antrag einer BID-Initiative abzulehnen, wenn öffentliche Belange oder Rechte Dritter beeinträchtigt werden oder die benannten Maßnahmen als nicht geeignet erscheinen.

**Umsetzung und Überwachung (§ 6 GSED)**

Die Umsetzung des Maßnahmen- und Finanzierungsplanes sind in § 6 GSED geregelt. Der Plan muss der Aufsichtsbehörde in jedem Kalenderjahr für das kommende Jahr vorgelegt werden und bedarf im Falle von groben Abweichungen zum Ursprungsplan einer erneuten Abstimmung. Die Überwachung der Umsetzung und des Aufgabenträgers übernimmt die Handelskammer Hamburg.

**Abgabenerhebung (§ 7 GSED)**

Die Finanzierung von BIDs erfolgt nach dem Abgabenprinzip. Die Berechnungsgrundlagen, Adressaten der Abgabenbescheide oder die Abgabeformalitäten wie beispielsweise die Fälligkeitsregeln der Abgabenbeträge sind in diesem Paragraphen festgelegt. Durch die gesetzlichen Regelungen ergibt sich für alle ansässigen Grundeigentümer des Innovationsbereichs ein Beteiligungszwang. Die in anderen privaten Initiativen häufig auftretenden Trittbrettfahrer werden so zwangsweise finanziell an dem Vorhaben beteiligt.

**Mittelverwendung (§ 8 GSED)**

Die eingezogenen Abgaben werden abzüglich des Verwaltungsaufwandes von der Finanzbehörde direkt an den Abgabenträger weitergeleitet. Zusätzlich wird die strenge Trennung der Einnahmen aus dem Aufgabenaufkommen von den eigenen Mitteln des Aufgabenträgers festgelegt. Darüber hinaus ist geregelt, wie mit nicht verwendeten Mitteln verfahren werden muss.

**Laufzeit (§9 GSED)**

BIDs können höchstens für fünf Jahre eingerichtet werden. Eine BID-Verlängerung ist möglich, es gelten hierfür die gleichen Voraussetzungen wie bei einer Neueinrichtung.

**Gesetzesnovellierungen**

Nach In-Kraft-Treten des Gesetzes zeigte sich auf Grund der Praxiserfahrung an einigen Stellen Veränderungsbedarf, so dass das GSED mittlerweile zweimal, 2007 und 2011, novelliert wurde.

### 2.4.4 Hamburger Projekte

Derzeit existieren in zwölf der Hamburger Zentren BID-Aktivitäten: Zehn BIDs sind seit 2005 durch Rechtsverordnung eingerichtet worden. Hinzu kommen fünf weitere BID-Initiativen, die sich in konkreter Vorbereitung befinden. Weitere, noch in der Anfangsphase befindliche BID-Initiativen gibt es im Steindamm, dem Ballindamm und in der Osterstraße.

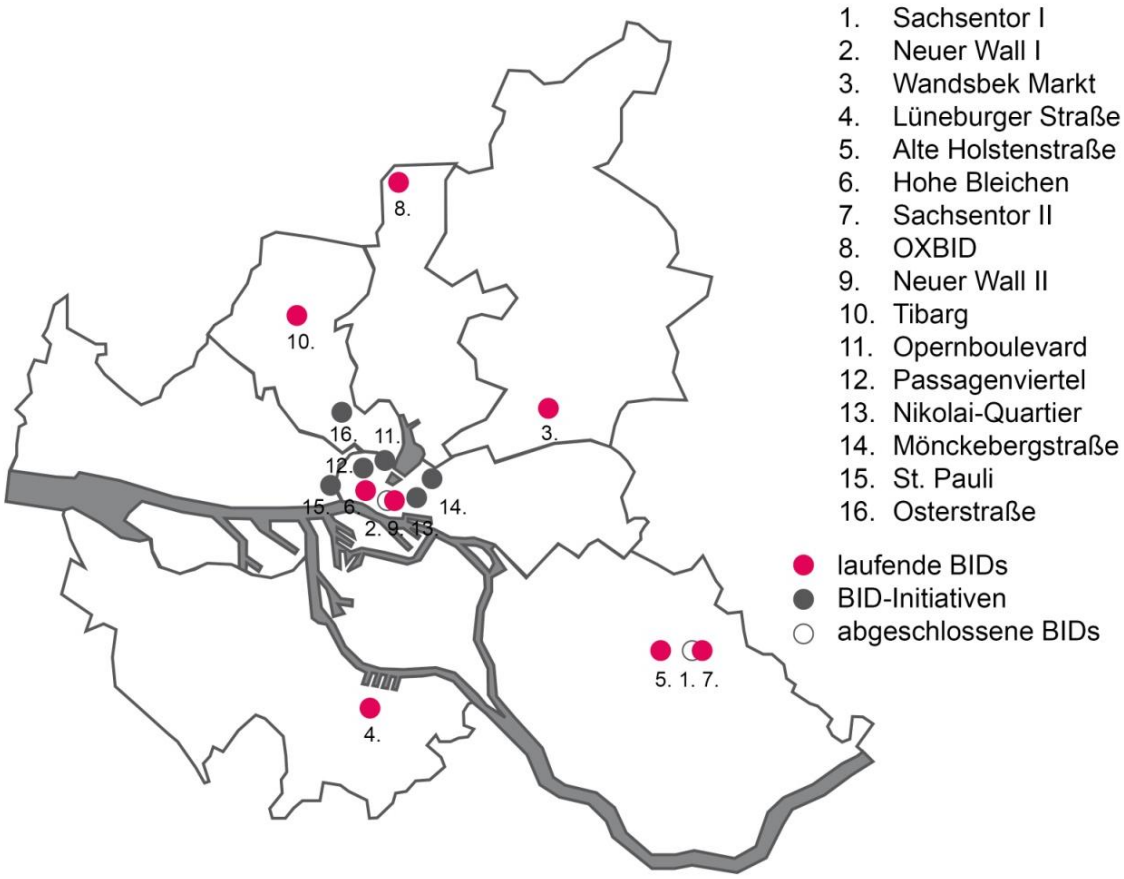



**Abbildung 6: Übersicht eingerichteter BIDs und BID-Initiativen in Hamburg**
(Quelle: eigene Darstellung)

Die folgende Tabelle stellt die wichtigsten Hamburger BID-Initiativen im Überblick dar:

| BIDs | Grund-stücke | Grün-dung | Budget in Euro | Hebe-satz in % | Träger-schaft | max. Abgabe | Maßnahmen |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sachsen-tor I | 84 | 2005 | 150.000 | 0,42 | Stadtm. Verein | ca. 1.000 | Marketing, Konzeptent-wicklung |
| Neuer Wall | 54 | 2005 | 5.996.000 | 8,4 | Dienst-leister | ca. 58.000 | Bau, FM, Marketing, Komm. |
| Wands-bek Markt | 67 | 2008 | 3.990.000 | 9,6 (Kap-pung) | Dienst-leister | 49.000 | Bau, Be-pflanzung, Marketing, Komm. |
| Lüneburg-er Straße | 65 | 2009 | 584.400 | 3,2 (Kap-pung) | Dienst-leister | 12.500 | Manage-ment, Opti-mierung des Verkehrs, Neuanpflan-zungen, Sicherheits-kooperatio-nen |
| Alte Holstenst raße | 42 | 2009 | 330.000 | 1,7 (Kap-pung) | Stadtm. Verein | 10.100 | Manage-ment, Marke-ting, Bepflan-zung, Auf-wertung |
| Hohe Bleichen | 19 | 2009 | 1.947.500 | 8,2 (Kap-pung) | Dienst-leister | 63.000 | Bau, Baum-pflanzungen, Straßenmöbel |
| Sachsen-tor II | 101 | 2009 | 600.000 | 3,2 (Kap-pung) | Stadtm. verein | 4.000 | Leerstands- und Flächen-Manage-ment, Öffent-lichkeitsarbeit |
| Ochsen-zoll | 19 | 2010 | 172.653 | 7 (Kap-pung) | Dienst-leister | 9.700 | Manage-ment, Stadt-möbel, Rei-nigung und Pflege, Wer-bung |
| Neuer Wall II | 54 | 2010 | 3.184.100 | 4,3 (Kap-pung) | Dienst-leister | 38.000 | FM, Marke-ting, Komm. |
| Tibarg | 32 | 2010 | 1.750.573 | 8,6 (Kap-pung) | BID e.V. | 44.000 | Neugestal-tung, Stadt-möbel, Be-leuchtung, Marketing, |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | Service, Quartiersmanagement |
| **BID-Initiativen** | | | | | | | |
| Opernboulevard | 18 | vsl. 2011 | vsl. 2.175.000 | offen | vsl. Dienstleister | offen | Bau, Stadtmöbel, Beleuchtung, Bepflanzung, Marketing |
| Passagenviertel | 22 | vsl. 2011 | vsl. 5.000.000 | offen | vsl. Dienstleister | offen | Bau, Service |
| Möncke-bergstraße | 20 | vsl. 2011 | vsl. 2.000.000 | offen | vsl. Dienstleister | offen | Beleuchtungskonzept für Gehwege, Bäume und Fassaden sowie Winter-, Weihnachts- und Eventbeleuchtung |
| Nikolai-Quartier | 69 | vsl. 2011 | vsl. 9.000.000 | offen | vsl. Dienstleister | offen | Bau, Platzgestaltung, Stadtmobiliar, Verkehrsplanung, Marketing, Service |
| St. Pauli | 120 | vsl. 2011 | vsl. 1.500.000 | offen | vsl. Dienstleister | offen | Quartiersmanagement, Marketing, Service, Events |

**Abbildung 7: Überblick eingerichteter BIDs und BID-Initiativen**
(Eigene Darstellung. Quelle: Binger, 2010, S. 74 ff, BSU 2010f)

## 2.5 Zwischenfazit

Die Vielzahl von BIDs, BID-Initiativen und interessierten Standorten zeigt, wie schnell das BID-Modell bei den Hamburger Grundeigentümern und Gewerbetreibenden Anklang gefunden hat. Die Investitionen aus dem privaten Sektor in die Zentrenentwicklung sind beachtlich. Allein durch die zehn eingerichteten BIDs sind über 18 Mio. Euro in die Stärkung der Zentren investiert worden (BSU 2010f). Durch die noch in der Vorbereitung befindlichen BID-Initiativen wird diese beachtliche Summe um, vorsichtig geschätzt, weitere 19 Mio. Euro ergänzt. Ein nicht unerheblicher Teil dieser Investitionen ist in die Aufwertung des öffentlichen Raums geflossen. Doch nicht

allein die Bereitschaft zur Investition kann als Erfolg gewertet werden. Als positiver Nebeneffekt hat sich in den verschiedenen BIDs und Initiativen ein gut arbeitendes Netzwerk aller Beteiligten ergeben, die somit ihre Interessen deutlich besser vertreten und durchsetzen können.

# 3 Immobilienwirtschaft

Entsprechend der Annahme, dass die Einrichtung und Umsetzung eines BID Anlass für Eigentümer sein kann, in ihre (Einzelhandels-) Immobilien zu investieren, soll in diesem Kapitel ein kurzer Überblick über Immobilien, im Speziellen Handelsimmobilien und ihre Charakteristika, gegeben werden, um dann am Ende des Kapitels auf die Erfolgsfaktoren der Wertentwicklung von Handelsimmobilien einzugehen.

## 3.1 Definitionen

„Immobilien sind Wirtschaftsgüter, die aus unbebauten Grundstücken oder bebauten Grundstücken mit dazugehörigen Gebäuden und Außenanlagen bestehen. Sie werden von Menschen im Rahmen physisch-technischer, rechtlicher, wirtschaftlicher und zeitlicher Grenzen für Produktions-, Handels-, Dienstleistungs- und Konsumzwecke genutzt“ (Bone-Winkel, Focke, Schulte 2005, S. 16).

Auf Grund ihrer Langlebigkeit und der prinzipiell hohen Wertbeständigkeit (mit der Möglichkeit zur Wertsteigerung) sind Immobilien als eine grundsätzliche Kapitalanlage und zugleich als Produktionsfaktor anzusehen (Brauer 2011, S. 43 / Gondring 2004, S. 33). Exogene Faktoren wie Marktveränderungen, Verschlechterung der Infrastruktur, Entstehung attraktiver Konkurrenzobjekte oder ein verändertes Verbraucher- bzw. Nutzerverhalten können sich negativ auf den Immobilienstandort und somit auch auf den Wert der Immobilie auswirken (Kühne-Büning, Heuer 1994, S. 612 / Meins 2010, S. 263). Sich daraus ergebende Folgen sind häufig rückläufige Mieteinnahmen, eine problematische Anschlussvermietung oder Leerstände. Das primäre Ziel der Immobilieneigentümer ist daher die Stabilität und wenn möglich Steigerung der Gebäudeerträge. Bei der Wertermittlung von Immobilien spielt die Nutzung der Gebäude eine maßgebliche Rolle, da Eigentümer die Immobilie unter dem Aspekt der auf dem Markt zu erzielenden Einnahmen und nicht nach den Herstellungskosten betrachten. Eine zielgerichtete Bewirtschaftung der Immobilien wird vor diesem Hintergrund daher vorausgesetzt (Gondring 2004, S. 33).

„Die Immobilienwirtschaft umfasst alle wirtschaftlichen Funktionen, bei denen

a) das Wirtschaftsgut Immobilie im Ergebnis des Leistungsprozesses entsteht und
b) die Immobilie wesentlicher Produktionsfaktor ist, der in den Leistungsprozess des Immobilienunternehmens eingebracht wird, um letztendlich ein wirtschaftliches Ergebnis aus der Immobilie erzielen zu können“ (Brauer 2011, S. 9).

Dieser Definition entsprechend, beinhaltet der Begriff Immobilienwirtschaft alle Leistungsphasen, die in direktem Zusammenhang mit dem Lebenszyklus einer Immobilie stehen (Bone-Winkel, Schulte 2008, S. 70 ff). Produktion und Dienstleistung stehen hierbei in direkter Verbindung zueinander, da nach Beendigung der reinen Produktion, also dem Bau, ein vergleichsweise langer Nutzungs- und Bewirtschaftungszeitraum anschließt. In dieser Phase des Lebenszyklus werden entsprechend der Nutzung und notwendigerweise zu erbringender Dienstleistungen wirtschaftliche Erträge generiert, die letztendlich als das Ziel eines jeden Eigentümers angesehen werden (Brauer 2011, S. 9 f.).

## 3.2 Charakteristika des Wirtschaftsgutes Immobilie

Eines der wohl augenscheinlichsten Charakteristika von Immobilien gegenüber anderen Wirtschaftsgütern ist die Unbeweglichkeit und damit **Standortgebundenheit**. Hieraus ergibt sich zwangsläufig die Abhängigkeit der Vermarktung, die entscheidenden Einfluss auf die Vermietung, Nutzung oder den Verkauf eines Objektes hat. Ebenso entscheidend sind dabei auch die technische und kulturelle Infrastruktur (Brauer 2011, S. 10). Aus der Kombination dieser Aspekte ergibt sich ein weiteres Charakteristikum von Immobilien – die **Einmaligkeit**. Selbst bei gleichem Standort, gleicher Bauweise, gleicher Aufteilung (Grundriss) und gleicher Ausstattung ist keine Immobilie vollends identisch zu einer anderen. Dies resultiert aus der beschriebenen Standortgebundenheit, wobei der Standort im weiteren Sinne als Region, Stadt oder Gemeinde und im engeren Sinne als Stadtbezirk oder Straße definiert werden kann. Diesem Charakteristikum folgend ergibt sich wiederum die **Heterogenität** des Wirtschaftsgutes Immobilie (Brauer 2011, S. 10 f.). Eine weitere Besonderheit von Immobilien gegenüber anderen Wirtschaftsgütern ist die **lange Produktionsdauer**. Hier ist entsprechend dem Lebenszyklus nicht nur die reine Bauphase gemeint, sondern auch die vorgreifenden Planungs- und Genehmigungsverfahren (Brauer 2011, S. 11 f.).

„Die Entscheidung für eine Immobilieninvestition ist immer mit der Entscheidung für eine relativ **hohe immobile Kapitalbindung** verbunden“ (Brauer 2011, S. 12). Wird die

Immobilie zur dauerhaften Vermietung oder Eigennutz im Bestand gehalten, ist die Kapitalbindung entsprechend lang. Der Endinvestor trägt hierbei das nicht unerhebliche Risiko einer wechselnden Marktlage, die sich durch stagnierende oder sinkende Mietpreise äußert. Sollte dieser Fall eintreten, kann dies langfristig den Wert des Objektes beeinflussen. Entgegen früherer kontinuierlich erzielbarer Immobilienwertsteigerungen, hat sich die Situation in den letzten Jahren verändert, da Immobilien mehr denn je von den regionalen und demografischen Entwicklungen ihrer Standorte abhängig sind (Brauer 2011, S. 12).

Entscheidet sich der Eigentümer zum Verkauf oder zur Übertragung seiner Immobilie, ist mit entsprechend **hohen Übertragungskosten** in Form von Grunderwerbssteuer, Notar- und Amtsgerichtsgebühren sowie Maklercourtage zu rechnen. Kosten entstehen ebenfalls bei der Übertragung der Nutzung in Form von Umzugskosten. Sieht der Eigentümer die Immobilie als Kapitalanlage, nehmen Übertragungskosten einen hohen Stellenwert ein. Demnach ist die Auswirkung auf die Rendite umso größer, desto kürzer sich die Immobilie im Bestand des Eigentümers befindet (Brauer 2011, S. 13).

## 3.3 Strukturen des Immobilienmarktes

Immobilien werden im Hochbau hinsichtlich ihrer Nutzung unterschieden. Daraus resultiert eine Dreiteilung in Wohnimmobilien, Sozialimmobilien und Gewerbeimmobilien. Während Wohnimmobilien im Allgemeinen die privaten Haushalte umfassen, beinhaltet der Begriff Sozialimmobilien Gebäude der öffentlichen Verwaltung, Seniorenheime und Krankenhäuser oder auch Kultureinrichtungen. Gewerbeimmobilien werden dagegen in Produktion, Dienstleistung oder Handel unterteilt. Da für diese Arbeit vorrangig Handelsimmobilien von Bedeutung sind, werden diese im nächsten Abschnitt näher beleuchtet.

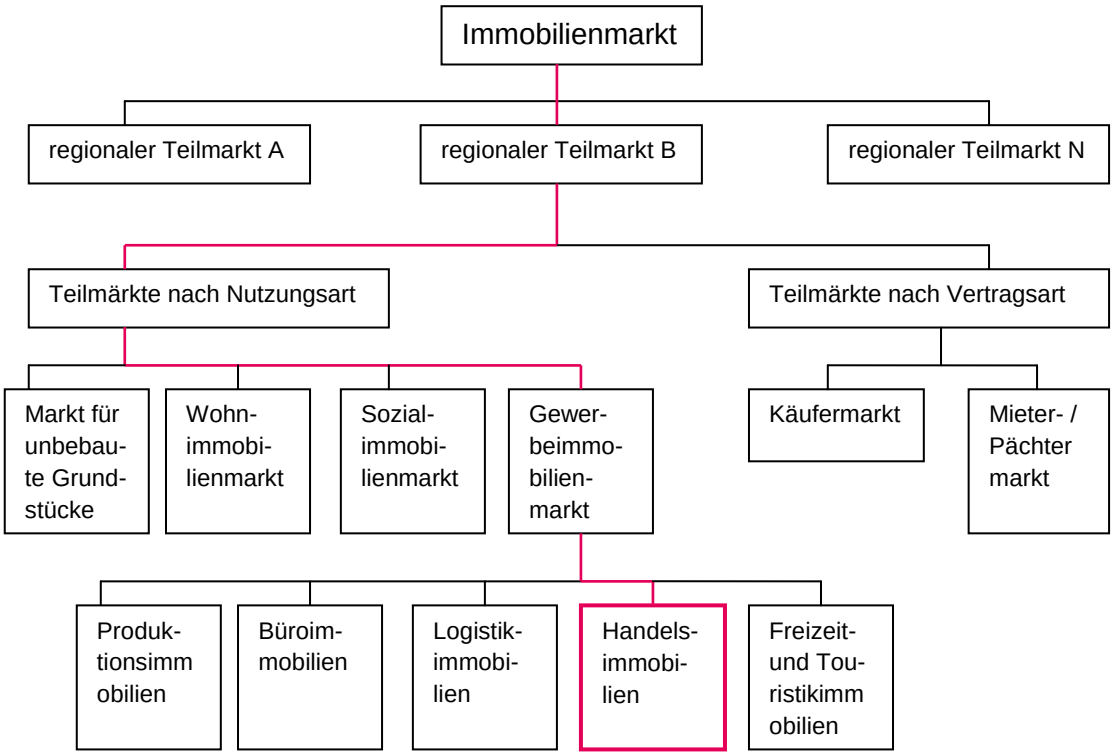



**Abbildung 8: Teilmarktstruktur des Immobilienmarktes**
(Eigene Darstellung. Quelle: Brauer 2011, S. 14)

### 3.3.1 Handelsimmobilien und ihre Betriebsformen

„Der Begriff Handelsimmobilie umfasst ein weites Spektrum von Immobilien, deren Hauptnutzungsart Einzelhandel ist. Dieses Spektrum reicht von der klassischen Innenstadtimmobilie, die durch einen oder sehr wenige Mieter, ein- oder mehrgeschossig, belegt ist, über Fachmärkte und Fachmarktzentren mit vorwiegender Nutzung, bis hin zu multifunktionalen mehrgeschossigen Shopping Centern mit 20.000 bis über 100.000 m² Verkaufsfläche.“ (Schulte 2008, S. 432)

Die Handelsimmobilie ist also ein Sammelbegriff für teils sehr unterschiedliche Betriebs- oder auch Erscheinungsformen des Handels anzusehen. Die Unterscheidung in Betriebsformen oder -typen dient dazu, Objekte ähnlicher Ausprägung zu klassifizieren. Die Merkmalsausprägung ist hierbei stark branchengebunden bzw. abhängig von den betrieblichen Konzepten eines Unternehmens. Im Wesentlichen resultieren die Unterscheidungsmerkmale aus dem Sortiment, der Betriebsgröße mit gewissen Flächenforderungen, dem Standort, dem Kundenkreis und aus der Form des Verkaufs. „Zu den Betriebsformen des Einzelhandels mit festem Standort und vorhandenem Kundenverkaufsraum gehören Supermärkte, Verbrauchermärkte, SB-Warenhäuser, Fachgeschäfte, Factory-Outlet-Center, Galerien und Passagen sowie Shopping Center“ (Börschig,

Strumfels 2010, S. 55). Im Zusammenhang dieser Arbeit werden nur Betriebsformen betrachtet, die einen festen Standort und Verkaufsraum haben.

| Betriebsform | übliche Flächen-größe in m² | Umsatzspanne in EUR/m² VKF | Mietspanne in EUR/m² |
|---|---|---|---|
| Supermarkt | 400 – 1.500 | 3.500 – 5.000 | 9,00 – 15,00 |
| Verbrauchermarkt | 1.500 – 5.000 | 3.000 – 4.500 | 8,00 – 14,00 |
| SB-Warenhaus | 5.000 – 15.000 | 3.000 – 6.000 | 7,50 – 12,00 |
| Lebensmittel-Discounter | 600 – 1.400 | 3.000 – 6.000 | 8,00 – 13,50 |
| LEH-Fachgeschäft | 50 – 250 | --- | --- |
| Cash & Carry Markt | 4.000 – 12.000 | 2.500 – 5.500 | 5,50 – 8,00 |
| Fachmarkt | 200 – 6.500 | 1.000 – 9.000 | 6,00 – 11,00 |
| • Baumarkt | 4.000 – 17.500 | 1.000 – 2.000 | 4,00 – 9,00 |
| • Möbelmarkt | 3.000 – 30.000 | 1.000 – 1.800 | 4,00 – 8,00 |
| Warenhaus/Kaufhaus | 10.000 – 20.000 | 1.500 – 4.000 | 5,00 – 12,00 |
| Factory-Outlet-Center | 9.000 – 22.000 | 4.000 – 5.500 | 20,00 – 35,00 |
| Einkaufszentrum | 10.000 – 30.000 | 2.500 – 5.000 | 13,00 – 30,00 |

**Abbildung 9: Kennzahlen verschiedener Betriebsformen**
(Quelle: Börschig, Strumfels 2010, S. 60)

### 3.3.2 Klassifizierung von Einzelhandelsstandorten

Einzelhandelsstandorte werden in der Handelsbetriebslehre nach sogenannten A- und B-Lagen klassifiziert. Sie sind ein wichtiges Kriterium bei der Bewertung und Vermarktung von Einzelhandelsflächen.

**1A-Lage**

Als 1A-Lagen werden die besten Einzelhandelsstandorte der Innenstadt bezeichnet. Entscheidende Kenngrößen sind die Passantenfrequenz, die Einzelhandelsdichte und die Höhe der Umsätze (Comfort 2008).

Folgende Merkmale weisen auf 1A-Lagen hin:

- Angebot aus dem Luxussegment,
- hohe Waren- und Kaufhausdichte,
- Trend- bzw. Szenemeile,
- größere Flächen,
- Vollklimatisierung,
- Deckenhöhen mind. 3 m,
- Internationalisierung,

- Trend zum „Flagshipstore“,
- Filialisierung und Exodus des mittelständischen Einzelhändlers.

Diese Merkmale sind Hinweise auf eine 1A-Lage, aber nicht in ihrer Kombination oder im alleinigen Auftreten Beleg für eine 1A-Lage.

**1B-Lagen**

Als 1B-Lagen werden u.a. Nebenstraßen von 1A-Lagen definiert. Sie haben in der Regel eine ebenso hohe Passantenfrequenz, doch unterscheiden sie sich erheblich im Mietpreisniveau.

Die 1B-Lagen zeichnen sich im Vergleich zu 1A-Lagen durch folgende Merkmale aus:

- heterogener Branchenmix,
- hoher Anteil an Spezial- und Nischenanbietern,
- zahlreiche Dienstleister,
- deutlich niedrigerer Bekleidungsanteil,
- niedrigerer Filialisierungsgrad, mehr regionale Einzelhändler mit Stammkundschaft bzw. Zielpublikum,
- geringere Flächenproduktivität,
- regionale Einzelhändler mit Stammkundschaft bzw. Zielpublikum,
- relativ hoher Anteil von Leerständen,
- niedrige Mietpreise,
- lange Vermarktungszeiträume.

Auch für 1B-Lagen gilt das oben zu den 1A-Lagen Gesagte. Diese Merkmale sind Hinweis, aber nicht ausschließlicher Beleg für die Einstufung der Lage. Vielerorts sind z.B. regionale Einzelhändler auch in 1A-Lagen zu finden, z.B. Traditionsjuweliere, der alteingesessene Konditor und der traditionelle Herrenausstatter. (Blotevogel 2004)

### 3.3.3 Erfolgsfaktoren für die Wertentwicklung von Handelsimmobilien

Da Handelsimmobilien auf verschiedene Arten von Märkten abzielen, lässt sich kein alleiniger Erfolgsfaktor definieren. Entscheidend für den Erfolg jeder Handelsimmobilie ist jedoch die Akzeptanz für den Endverbraucher. „Um diese Akzeptanz zu erzielen, ist ein stimmiger Leistungsmix aus Standort, Gestaltung, Angebot und Management einer Einzelhandelsimmobilie erforderlich“ (Stegner 2008, S. 436). Bei diesen Faktoren ist der geeignete Standort von grundlegender Bedeutung. „Nur an einem solchen Standort

können die anderen Faktoren wie Gestaltung (Größenordnung, Layout, Architektur), Angebot (Branchen-, Mieter-, Betriebsformen-, Größen- und Konzeptmix) sowie Management ihren Erfolg entfalten“ (vgl. Stegner 2008, S. 436). Nur wenn der Standort auf Grund seiner Lage, wie z.B. im unmittelbaren Wohnumfeld oder in der Nähe zum Arbeitsplatz, täglich durch die notwendige Anzahl von Kunden besucht wird, kann er für den Einzelhandel Erfolg versprechen. Diesen Ausführungen folgend, gibt es für gute Standorte von Einzelhandelsimmobilien folgende Erfolgsfaktoren (Stegner 2008, S. 436 ff.):

- Lage zum Nachfragepotenzial (Kunden)

Für den Endverbraucher ist bei der Entscheidung zwischen zwei gleichwertigen bzw. gleich attraktiven Standorten von entscheidender Bedeutung, welcher der beiden mit weniger Aufwand zu erreichen ist. Standorte in größerer Entfernung werden erst dann wieder interessant, wenn sie erheblich attraktiver als das nähere Angebot sind. „Dieser Erfolgsfaktor beinhaltet zum einen die Unterkategorie Erreichbarkeit / Verkehrsanbindung und zum anderen Agglomerationsvorteile / Kundenfrequenz / Kopplungspotenzial. Sie sind für alle Kategorien von Handelsimmobilien von überragender Bedeutung – wenngleich unterschiedlich in ihrer Gewichtung“ (Stegner 2008, S. 437).

- Werbesichtanbindung

Dieser Faktor bezieht sich auf Sichtbeziehungen und damit auf die Wahrnehmung von relevanten Verkehrsströmen. Je häufiger eine Einzelhandelsimmobilie von einem Konsumenten wahrgenommen wird, desto größer wird ihr Bekanntheitsgrad. Die Werbeansicht einer Immobilie soll so prägnant sein, dass sie dem Konsumenten im Gedächtnis bleibt und er sich bei der späteren Auswahl von Einkaufsangeboten an diese spezielle Immobilie erinnert und sie im Idealfall aufsucht.

- Umfeld / Standortimage

Umfeld und Standortimage können grundsätzlich positiv zum Gesamtimage einer Immobilie beitragen. Dies setzt allerdings eine entsprechende Aufenthaltsqualität voraus. Ist diese nicht gegeben, kann das Umfeld einer Einzelhandelsimmobilie auch gegenteilig wirken und die Endverbraucher vom Standort fernhalten.

Um neben den benannten Erfolgsfaktoren die Akzeptanz eines Standortes beim Endverbraucher einschätzen zu können, genügt es nicht, ausschließlich die gegenwärtige Konkurrenz zu betrachten. Es müssen ebenfalls absehbare Planungen und gegebenenfalls auch nur rein theoretisch denkbare Wettbewerbsstandorte berücksichtigt wer-

den. Schließlich positionieren sich nicht selten Konkurrenzanbieter zwischen Bevölkerungsschwerpunkte und Bestandsstandorte, ebenso wie erheblich größere und attraktivere Wettbewerber kleineren Anbietern Kunden entziehen.

### 3.3.4 Zieldefinitionen von Eigentümern und Einzelhandelsmietern

Eigentümer, die ihre Handelsimmobilie als Kapitalanlage verstehen, sind auf Grund der Immobilienlanglebigkeit über einen großen Zeitraum an einen Standort gebunden. Ihr Interesse fokussiert sich dementsprechend auf die zu erzielende Rendite, also die Mieteinnahmen ihres Objektes. Der Einzelhandelsmieter hingegen ist nur für die Dauer seines Mietvertrages an das Objekt gebunden. Entgegen dem Eigentümer werden für den Mieter daher der Standort und das Objekt nur als Rahmenbedingungen verstanden. Für ihn sind die Kosten, in Form von möglichst niedrigen Mieten und Mietnebenkosten, das wichtigere Auswahlkriterium zur Anmietung für eine Ladenfläche (Schulte 2008, S. 444). „Je besser Standort und Immobilie sind, desto höher ist der dort zu realisierende Umsatz. Je höher der Umsatz, desto höher ist die für den Mieter tragfähige Mietbelastung, desto höher sind die Mieteinnahmen für den Eigentümer. Je höher der zu realisierende Umsatz der Immobilie ist, desto geringer ist auch die Wechselbereitschaft des Einzelhandelsmieters und umso größer ist seine Bereitschaft sich langfristig zu engagieren und zu binden“ (Schulte 2008, S. 444).

Aus diesen Zieldefinitionen geht das entscheidende Erfolgskriterium hervor: die nachhaltige Akzeptanz durch den Endverbraucher. Unter diesem Gesichtspunkt muss die Immobilie als „Verpackung“ für das an den Endverbraucher gerichtete Angebot, im engeren Sinne die Ware, gesehen werden. Voraussetzung dafür ist der Branchenmix, denn er bestimmt die Attraktivität des Standortes.

## 3.4 Zwischenfazit

Wie aus den vorangegangenen Ausführungen deutlich wird, ist der richtige Standort einer Immobilie ihr wichtigster Erfolgsfaktor. Hierzu zählen neben der Lage auch der Branchenmix in der unmittelbaren Nachbarschaft und die Qualität der dort angebotenen Ware. Steigt die Attraktivität des Standortes, profitieren neben den Einzelhändlern, aufgrund steigender Kundenfrequenz und den damit verbundenen Umsatzsteigerungen, auch die Eigentümer der Immobilien. Vereint eine Immobilie alle am Standort gegebenen Faktoren, indem sie für Mieter eine geeignete Fläche darstellt, dem Kunden eine interessante Versorgungs- und Erlebnisstätte bietet und gleichzeitig für den Investor eine gute Investition im Sinne einer effizienten Kombination von Rendite und Risiko darstellt, hat sie den Grundstein zum Markterfolg gelegt:

„Markterfolg einer Immobilie = Standort x Gestaltung x Angebot x Management“ (Schulte 2008, S. 445)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bei der langfristigen Betrachtung von Handelsimmobilien nicht das Einzelobjekt an sich, sondern die Entwicklung des Standortes im Vordergrund stehen muss. In diesem Zusammenhang lässt sich auch erklären, warum es eine Vielzahl von Initiativen, bestehend aus Einzelhändlern, Gewerbetreibenden und Immobilieneigentümern gibt, die durch ein professionelles und gemeinsames Vor-Ort-Marketing den Erfolgsfaktor „Standort“ vorantreiben.

# 4 Evaluation als Forschungsmethodik

Es gibt eine Reihe von Autoren (u.a. W. Beywl; P.H. Rossi) die Literatur zur Evaluationsforschung veröffentlicht haben. In diesem Kapitel hat sich die Verfasserin für verschiedene Veröffentlichungen von R. Stockmann entschieden.

## 4.1 Begriffsbestimmung, Ziele und Aufgaben

Die Evaluationsforschung ist ein weitläufiges Feld, dessen Erkenntnisinteresse sich auf Personen, Organisationen, Produkte, Reformen, Gesetze, Maßnahmen, Projekte und Programme ausweitet (vgl. Stockmann 2004, S. 3). In der Wissenschaft konnte daher bislang keine Einigkeit zur Klärung des Evaluationsbegriffs gefunden werden. Wählt man die wörtliche Übersetzung, so bedeutet Evaluation schlichtweg Bewertung. Um diese vornehmen zu können, ist die Anwendung verschiedener systematischer Modelle, Strategien und Methoden möglich (vgl. Stockmann 2006, S.65).

Grundsätzlich sollen Evaluationen als Entscheidungsgrundlagen dienen. Sie sollen Probleme in der Implementationsphase von Interventionen erkennen, bei der Effizienz- und Effektivitätssteigerung helfen, Kosten senken und den Wirkungsgrad von Maßnahmen verbessern. Als Teil des Qualitätsmanagements tragen sie zur Sicherstellung oder Entwicklung der Qualität von Programmen und Maßnahmen bei (vgl. Stockmann 2006, S. 66). Vor diesem Hintergrund können die folgenden Leitfunktionen einer Evaluation benannt werden:

- Gewinnung von Erkenntnissen
- Ausübung von Kontrolle
- Entwicklungen eines Konzepts durch Schaffung von Transparenz / Dialogmöglichkeiten vorantreiben
- Legitimation der durchgeführten Maßnahmen

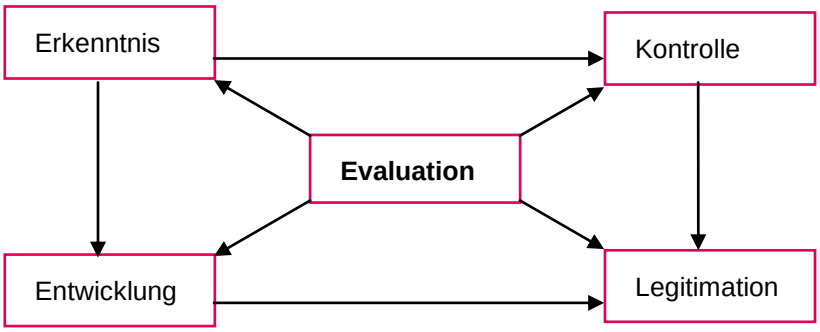



**Abbildung 10: Leitfunktionen der Evaluation**
(Quelle: Stockmann 2006, S. 67)

Die Abbildung 10 verdeutlicht das enge Beziehungsgeflecht der Leitfunktionen. Demnach dienen die durch eine Evaluation gewonnenen Erkenntnisse als rationale Entscheidungsgrundlage für Managementprozesse. Neben der Effizienz und Effektivität eines Programms können die Bedarfe der Zielgruppe, die Akzeptanz des Programms oder auch die Auswirkungen der Maßnahmen auf die Zielgruppe von Interesse sein. Des Weiteren können Aussagen darüber getroffen werden, „[…] welche Beiträge das Programm zur Lösung des identifizierten Problems geliefert hat, ob die beobachteten Veränderungen tatsächlich auf das Programm oder andere Faktoren zurückgeführt werden können“ (Stockmann 2006, S. 67). Auf der Grundlage der gesammelten Informationen kann gemäß der durch das Programm vorgegebenen oder selbst gewählten Kriterien eine Bewertung und eine Entscheidung über mögliche Steuerungsmaßnahmen erfolgen. Evaluationen dienen neben dem Erkenntnisinteresse auch der Kontrolle von Programmen. Durch Erfolgskriterien wie Effektivität, Effizienz, Akzeptanz oder Nachhaltigkeit wird das Programm einem Soll-Ist-Abgleich unterzogen. Die aus Erkenntnis- und Kontrollevaluationen hervorgegangenen Ergebnisse können offen bilanziert werden, so dass eventuelle Lerneffekte entstehen. Die Ergebnisse der Evaluation tragen im Endeffekt zur Entwicklung eines Programms bei (Stockmann 2006, S. 68).

Die vierte Leitfunktion besteht in der Legitimierung von durchgeführten Programmen oder Maßnahmen. Mit Hilfe der aus Evaluationen gewonnen Erkenntnisse kann nachweislich belegt werden, durch welchen Input, welcher Output und welche Wirkungen (outcome) erzielt wurden. Mittels ex-post-Evaluationen (vgl. 4.3) lässt sich neben dem Wirkungsgrad auch die Nachhaltigkeit von identifizierten Wirkungen belegen. Eine Legitimation von Programmen oder Maßnahmen kann durch bereits benannte Kriterien wie Effektivität, Effizienz, Relevanz oder auch Nachhaltigkeit vorgenommen werden (Stockmann 2006, S. 68ff). Zusammenfassend wird deutlich, dass keine der beschriebenen Leitfunktionen unabhängig auftritt, sondern immer in Verbindung zu den ande-

ren steht (Abbildung 10). Die Erkenntnisfunktion bildet hierbei den Schwerpunkt und die Grundlage für alle anderen Leitfunktionen. Die Entscheidung für eine prioritäre Leitfunktion bestimmt die Herangehensweise, das Forschungsdesign und die Durchführung einer Evaluation.

## 4.2 Evaluationstheoretische Ansätze

Aus der Fachliteratur ist eine große Anzahl möglicher Evaluationsansätze zu entnehmen. Dies hängt zum einen mit den teils sehr differenzierten Zielformulierungen und zum anderen mit den theoretisch-methodologischen Vorlieben des jeweiligen Evaluators zusammen. Die am häufigsten genutzten Ansätze sind ziel-, management-, konsumenten-, experten- oder wirkungsorientiert.

Durch die große Bandbreite bietet sich die Möglichkeit, die für das Forschungsziel passende Herangehensweise zu wählen (Stockmann 2007, S. 47ff). Allerdings muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass es bisher kaum empirische Untersuchungen über die Anwendbarkeit der verschiedenen Ansätze gibt.

Gemäß den in Kapitel 1 und Kapitel 5 formulierten Untersuchungsfragen soll der Mehrwert, den BIDs für Grundeigentümer, Einzelhändler und die Stadtentwicklung generieren, untersucht werden. Es soll aufgezeigt werden, ob es sinnvoll ist, im Rahmen eines BID tätig zu werden, Maßnahmen in einem Quartier durchzuführen und eine Abgabe zu leisten. Für die Verwaltung stellt sich eine ähnliche Frage: Lohnt es sich die BID-Akteure tätig werden zu lassen, sie dabei zu unterstützen und der dabei eingebrachte Ressourceneinsatz? Da all diese Fragen auf eine Wirkung abzielen, wird an dieser Stelle näher auf die wirkungsorientierte Evaluation eingegangen.

Wirkungsorientierter Evaluationsansatz

Idealerweise erfasst dieser Evaluationsansatz alle auftretenden Wirkungen eines Programms. Die Kausalzusammenhänge zwischen den Programminterventionen und den erfassten Wirkungen sollen möglichst eindeutig bestimmt und gegensätzliche Erklärungen ausgeschlossen werden (Stockmann 2006, S. 104). Hierfür sind die „Nettowirkungen“, die allein auf die Intervention zurückzuführen sind, von den „Bruttowirkungen“, die alle Wirkungen umfassen, zu unterscheiden. In der Praxis ist dies aufgrund fehlender, aber benötigter Daten oft schwierig. Auch auftretende Effekte anderer Faktoren und Design-Effekte, die durch Messfehler entstehen, können die Ergebnisse verfälschen (vgl. Abbildung 9). Das primäre Ziel einer wirkungsorientierten Evaluation besteht also darin, die Bruttowirkungen von den externen Faktoren und Designeffekten zu bereinigen, um so die Nettowirkungen zu extrahieren (Stockmann 2006, S.105).

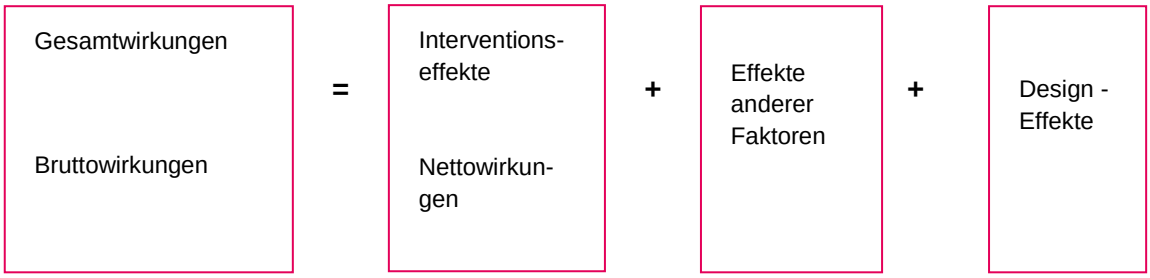



**Abbildung 11: Wirkungsgleichung von Interventionen**

(Quelle: Stockmann 2006, S. 105)

## 4.3 Forschungsdesigns

Nach Stockmann (2006, S. 70) kann wie folgender Abbildung zu entnehmen, eine Untergliederung der Evaluationsforschung vorgenommen werden:

| **Phasen des Programm-prozesses** | **Analyse-Perspek-tive** | **Erkenntnis-interesse** | **Evaluationskonzept** |
|---|---|---|---|
| Programmformulie-rung/ Planungs-phase | ex-ante | „analyses for policy“ / „sci-ence for ac-tion“ | preformativ/formativ: aktiv gestaltend, pro-zessorientiert, kon-struktiv |
| Implementations-phase | on-going | beides möglich | formativ/summativ: beides möglich |
| Wirkungsphase | ex-post | „analyses for policy“<br>„science for knowledge“ | summativ: zusammen-fassend, bilanzierend, ergebnisorientiert |

**Abbildung 12: Dimensionen der Evaluationsforschung**

(Quelle: Stockmann 2006, S. 70)

Analyseperspektive

Mit der ex-ante Analyseperspektive werden Programme in ihrer Planungsphase hinsichtlich der Konzeption und Ausarbeitung der geplanten Interventionen untersucht. Dabei wird durch die Analyse der „[…] materiellen, personellen, institutionellen, finanziellen, theoretischen Rahmen- bzw. Eingangsbedingungen […]“ zur Erstellung des Forschungsdesign beigetragen (Stockmann 2004, S. 3). Die ex-ante Perspektive trägt demnach dazu bei, bereits frühzeitig negative Effekte einer Intervention abschätzen

und optimieren zu können. In der Implementationsphase übernimmt die Evaluation die Kontroll- und Beratungsfunktion.

Durch die prozessbegleitende Untersuchung (on-going) können Informationen zum Programmablauf und dessen Ergebnisse gesammelt und bewertet werden, sodass zeitnahe Korrekturen zur Veränderung des Programmdesigns möglich sind. Hierbei handelt es sich um einen reinen Soll-Ist-Abgleich. On-going-Evaluationen sind demnach eine Begleitforschung, die zur Überwachung laufender Programme eingesetzt werden können (Stockmann 2004, S. 3).

Um wie im vorliegenden Fall nach der abgeschlossenen Implementierung eines Programms Aussagen über die Qualität der Maßnahmen treffen zu können, genügt es nicht, sich auf einen reinen Soll-Ist-Abgleich (output) zu beschränken, denn das entscheidende Qualitätsmerkmal besteht darin, ob ein Programm seine intendierten Wirkungen (outcome) erreicht hat (Stockmann 2006, S. 101). Der volle Umfang der auftretenden Effekte wird durch ergebnisorientierte Untersuchungen, sogenannte ex-post-Evaluationen, erfasst und bewertet sowie Zusammenhänge aufgedeckt (Stockmann 2004, S. 4).

Erkenntnisinteresse

Entsprechend der beschriebenen Analyseperspektiven kann das Erkenntnisinteresse zum einen auf den Durchführungsprozess eines Programms gerichtet sein um seine Wirkungsweise zu optimieren und zum anderen auf den Resultaten, die sich aus der Umsetzung ergeben. (Stockmann 2004, S. 4)

Evaluationskonzept

Neben den unterschiedlichen Analyseperspektiven lassen sich Evaluationen auch hinsichtlich ihrer Konzeption unterscheiden. Eine formativ angelegte Evaluation ist aktivgestaltend, prozessorientiert und konstruktiv. Durch direktes Feedback kann zur Optimierung eines Programms beigetragen werden. Als primäres Ziel steht die Qualitätssicherung im Vordergrund (Kuckratz u.a. 2008, S. 19 / Stockmann 2006, S.70). Im Gegensatz dazu arbeiten summative Konzepte bilanzierend und ergebnisorientiert. Die summative Evaluation wird während oder nach der Durchführung von Programmen angewandt und nimmt eine Qualitätskontrolle vor. Das Ziel des Konzepts ist eine zusammenfassende Beurteilung der durch die Maßnahmen des Programms direkt und nachträglich auftretenden Effekte zu erhalten. Grundsätzlich können bei allen Analyseperspektiven sowohl formative als auch summative Konzepte verwendet werden, jedoch sollte das Erkenntnisinteresse beachtet werden. In der Planungs- und Design-

phase werden kaum Ansatzpunkte für ein summatives Verfahren gegeben sein, sodass hier eher formative Konzepte genutzt werden. Prozessbegleitende Untersuchungen können sowohl einen formativen als auch einen summativen Charakter haben. Bei ex-post-Analysen, welche ergebnisorientiert arbeiten, ist ein summatives Konzept die Regel, obwohl durch Rückkopplungsschleifen für Folgeprojekte die formative Betrachtung nicht zu vernachlässigen ist (Stockmann 2006, S. 70).

## 4.4 Idealtypischer Evaluationsablauf nach Stockmann

Bevor an dieser Stelle die einzelnen Evaluationsphasen näher erläutert werden, ist anzumerken, dass die Gestaltung einer Evaluation immer an ihren Kontext geknüpft ist. Dabei sind Überschneidungen einzelner Programmphasen nicht auszuschließen (Stockmann 2006, S. 278 f).

Planung und Design

Zu Beginn eines Evaluationsvorhabens müssen einige grundlegende Fragen geklärt werden. Neben den Zielen, die mit der Erhebung verfolgt werden, ist auch die Entscheidung über die zu betrachtende Programmphase und die damit einzunehmenden Analyseperspektive zu treffen. Sind die Projektbeteiligten, die zum Erkenntnisinteresse beitragen, identifiziert, können anhand der Fragestellung das passende Untersuchungsdesign und die damit verbundenen Erhebungsmethoden festgelegt werden. Sind diese grundsätzlichen Entscheidungen getroffen, können ein Leitfaden und die zu untersuchenden Indikatoren bestimmt werden. Bevor mit dem nächsten Schritt, also der Anwendung der gewählten Erhebungsmethoden, begonnen werden kann, sollte das Ziel, das mit der Evaluation verfolgt wird, geklärt werden. Neben dem reinen Erkenntnisinteresse können auch die Kontrolle oder die Legitimation eines Programms das Ziel einer Evaluation darstellen. Des Weiteren sind in einem generellen Überblick wichtige Programmdaten über den Evaluationsgegenstand, einschließlich der Ziele und Konzeption des Programms sowie die Kontextbedingungen, zu erfassen (Stockmann 2006, S. 280).

Datenerhebung und Analyse

Nach der Auswahl der Erhebungsmethode wird diese angewandt. Hierzu werden die Daten ausgewertet, und die vorher erarbeitenden Fragestellungen beantwortet. Schlussendlich werden die gewonnen Erkenntnisse bewertet dargestellt.

Darstellung und Verwertung der Ergebnisse

In der Regel werden die Ergebnisse einer Evaluation vor der Zielgruppe und den Interessenten präsentiert und in einem Bericht zusammengefasst.

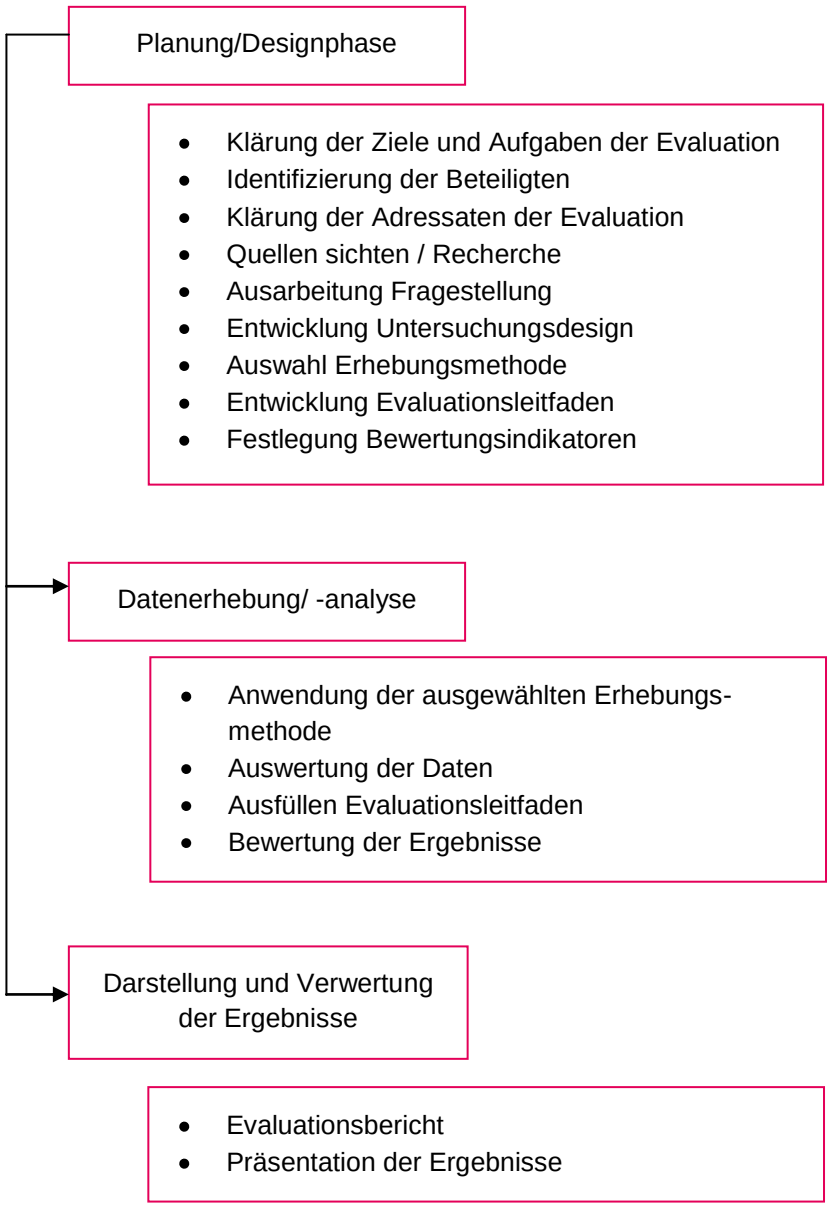



**Abbildung 13: Allgemeiner Evaluationsablauf**

(eigene Darstellung, Quelle: Stockmann 2006, S. 290)

## 4.5 Evaluationen als Qualitätssicherung in der Stadtentwicklung

In der Stadtentwicklung steht den Akteuren ein großer „Baukasten“ an Instrumenten zur Verfügung. Zur Umsetzung der Programme werden oftmals hohe öffentliche Geldsummen investiert. Die Bedeutung von Controlling und Evaluation sind dementspre-

chend von besonderer Bedeutung. Auf Grund der zunehmend knappen Haushaltlage der Städte hängt die Kontinuität von Zuwendungen primär von der Effizienz und Effektivität der Programme ab (vgl. Peters 2006, S. 14). Doch wie lässt sich der Qualitätsbegriff definieren? Stockmann weist darauf hin, dass die Begrifflichkeit bisher nie wirklich definiert worden ist. „Dies liegt nicht zuletzt daran, dass zwischen objektiven und subjektiven Merkmalen unterschieden werden muss“ (Stockmann 2006, S. 22). Während der 60iger Jahre wurde die Diskussion um die Kundenperspektive erweitert, wodurch die Nützlichkeit und Verwendbarkeit in das Zentrum des Qualitätsverständnisses rückte. „Dementsprechend können […] auch Dimensionen wie Zweckmäßigkeit, Handhabbarkeit, Ästhetik oder Prestige, dass ein Produkt verleiht, zur Beurteilung der Produktqualität herangezogen werden“ (Stockmann 2006, S. 23). Der Qualitätsmaßstab wird durch die Erfüllung der Erfordernisse und Bedürfnisse festgelegt, wodurch die Beurteilung der Qualität nicht nur subjektiven Nutzenerwägungen unterliegt, sondern letztlich auch vom jeweiligen situativen Kontext und der Art des Produkts abhängig ist (Vgl. Stockmann 2006, S. 23). „Es bleibt festzuhalten, dass die Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung nicht allgemeingültig bestimmt werden kann, sondern sich nach der Bewertung des Nutzens durch die Kunden bemisst“ (Stockmann 2006, S. 24). BIDs sind ein neues Modell in der Stadtentwicklung, das sowohl privat als auch öffentlich ist. Da BIDs sich auf zentrale Lagen und oft auf den öffentlichen Raum konzentrieren, wird für diese Arbeit unterstellt, dass das soeben gesagte zur Qualitätssicherung in der Stadtentwicklung auch für BIDs, insbesondere für die hier untersuchten Fallbeispiele, gilt.

## 4.6 Zusammenfassung

Evaluationen zielen darauf ab, die Gesamtbilanz von Interventionen zu erfassen. Um Aussagen über die Qualität von Programmen oder einzelnen Maßnahmen treffen zu können, ist ein simpler *zielorientierter* Soll-Ist-Abgleich, also die reine Betrachtung der output-Inidikatoren, nicht aussagekräftig. Durch *wirkungsorientierte* Evaluationen können Aussagen darüber getroffen werden, ob die intendierten Wirkungen, also das beabsichtigte outcome, erreicht wurden. Somit ist das outcome das entscheidende Qualitätsmerkmal eines Programms und seiner Maßnahmen. Zudem sollten auch die nichtintendierten Effekte von Interventionen erfasst werden (vgl. Stockmann 2006, S. 101). Sie stellen die Programm- oder Maßnahmenziele selbst in Frage und prüfen, ob grundsätzliche Entwicklungs- oder Innovationsleistungen erbracht werden können. Somit besteht eine der schwersten Aufgaben in der Lösung des Kausalitätsproblems. Ebenso muss deutlich gemacht werden, dass keine der beschriebenen Leitfunktionen unabhängig auftritt, sondern immer in Verbindung zu den anderen steht (vgl. Abbildung 10).

Die Erkenntnisfunktion bildet hierbei den Schwerpunkt für alle anderen Leitfunktionen. Die Entscheidung für eine prioritäre Leitfunktion bestimmt die Art der Herangehensweise und somit das Forschungsdesign und die Durchführung einer Evaluation.

# 5 Evaluation von Business Improvement Districts an drei ausgewählten Hamburger Beispielen

Zur Beantwortung der in Kapitel 1 formulierten Untersuchungsfrage soll in diesem Kapitel eine Evaluation anhand des in Kapitel 4.4 dargestellten Leitfadens nach Stockmann durchgeführt werden. Die Evaluation wird an drei Hamburger Beispielprojekten vorgenommen, die unter dem Gliederungspunkt 5.1.3 vorgestellt werden.

## 5.1 Planungsphase: Zielsetzung und zentrale Fragestellung

Die Evaluation der drei ausgewählten Hamburger Fallbeispiele soll dazu dienen, die intendierten Wirkungen der umgesetzten Maßnahmen zu erfassen. Hierzu wird zunächst die Ausgangssituation der jeweiligen Einzelhandelsstandorte mit dem Zustand nach Umsetzung der Maßnahmen verglichen. Ausgangspunkt der Untersuchung sind die Ziele, die zum einen im Hamburger BID-Gesetz und zum anderen durch die Akteure selbst im Maßnahmen- und Finanzierungskonzept formuliert wurden (vgl. 5.1.3). Darüber hinaus soll aufgezeigt werden, ob das BID-Instrument den jeweiligen Problemen begegnen, zu ihrer Behebung beitragen und die intendierten Wirkungen erreichen konnte. Aus diesen Überlegungen ergibt sich folgende zentrale Untersuchungsfrage:

**Welchen Mehrwert generieren BIDs für ihre drei Hauptakteure?**

Diese Frage kann jedoch nicht generell beantwortet werden, da unterschiedliche Akteure an einem BID beteiligt sind (vgl. 1.2), welche den persönlichen Mehrwert jeweils anders definieren. Um den individuellen Belangen gerecht zu werden, ist eine detaillierte Betrachtung notwendig. Dementsprechend werden im Kapitel 5.1.2 die in dieser Untersuchung relevanten Zielgruppen hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Zielsetzungen und Erwartungen vorgestellt. Auf diese drei ausgewählten Hauptakteure bezogen, stellen sich eine Vielzahl von Fragen, die der Untersuchung als strukturierender Leitfaden dienen sollen. Die Beantwortung dieser Unterfragen dient der Beantwortung der zentralen Untersuchungsfrage und der Erarbeitung von Hinweisen und Empfehlungen.

.

### 5.1.1 Problematik der Erfolgskontrolle bei BIDs

Im Rahmen der Stadtentwicklung mittels des BID-Instruments muss ein ganzheitlicher Betrachtungsansatz gewählt werden, um den Interessenlagen aller Beteiligten gerecht zu werden. Wirtschafts- und Tourismusförderung zählen ebenso wie Standortmarketing zu den möglichen Zielen, die ein BID verfolgen kann. Als besondere Eigenschaft des BID ist die Gleichzeitigkeit dieser Ziele hervorzuheben. Im Detail wird nicht nur die Zusammensetzung des Einzelhandels beeinflusst, sondern auch - zumindest bei den BIDs, die auch den öffentlichen Raum gestalten - die Stadtarchitektur und die Infrastruktur. Gemeinsam tragen sie zur Aufwertung des Stadtambientes bei. Die folgende Grafik zeigt einige in der Literatur immer wieder genannte Motive für die Gründung eines BID.

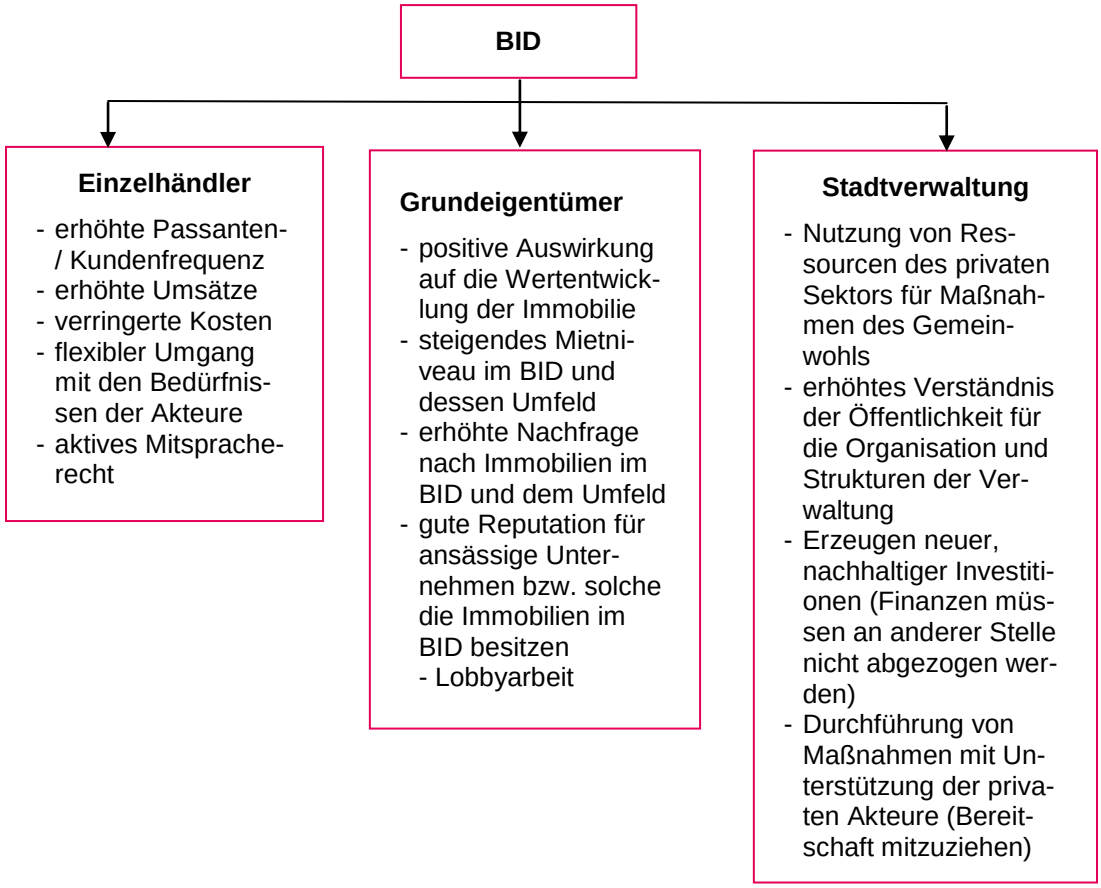



**Abbildung 14: Vorteile eines BID nach Interessenlagen der Akteure**

(eigene Darstellung, Quelle: Peters 2006, S. 36)

Die Abbildung 14 unterstreicht die gängige Behauptung aus der Praxis, dass BIDs eine „win-win-Situation“ für alle Akteure darstellen. Diese Behauptungen bleiben derzeit jedoch einen wissenschaftlichen Nachweis schuldig. Die Herausforderung des Forschungsvorhabens liegt in der Vielzahl von Maßnahmen und Einflussfaktoren eines

BID, die eine Untersuchung sehr komplex werden lassen. Durch diese Komplexität und die unterschiedlichen Erwartungshaltungen der einzelnen Interessengruppen kann das Verständnis von Erfolg, bezogen auf die an eine BID-Gründung geknüpften Erwartungen, stark divergieren. Die diesem Gliederungspunkt zugrunde liegende Quelle bezieht sich zwar auf das Controlling von BIDs, also eine prozessbegleitende Evaluationsform, grundlegende Verallgemeinerungen können aber auch bei der Bearbeitung der hier gestellten Forschungsfragen weiterhelfen.

Die beschriebene Komplexität der Maßnahmen eines BID lassen eine Evaluation problematisch erscheinen. Sie erzeugen in der Regel Ergebnisse polykausalen Charakters, d.h. Ergebnisse, die durch das Zusammenspiel der unterschiedlichsten Faktoren bewirkt werden können. So können verschiedene Jahreszeiten Einfluss auf Kundenfrequenzen und Einzelhandelsumsätze haben. Der positive Einfluss dieser Maßnahme lässt sich also quantitativ nur über einen entsprechend langen Zeitraum messen (Peters 2006, S.17). Für einige Effekte stehen keine quantitativen Daten zur Verfügung, sodass auch qualitative Erhebungen einbezogen werden müssen.

Um die Vergleichbarkeit für weitere Evaluationen zu gewährleisten, wird die Formulierung eines vergleichbaren Schemas vorausgesetzt, dass die folgenden Informationen der Fallbeispiele abfragen sollte (Peters 2006, S. 17):

- Eindeutige Bezeichnung der Maßnahme
- Nennung der mit der Maßnahme verfolgten Ziele
- Definition der Indikatoren, welche die Erreichung der Ziele markieren
  (z.B. „Umsatz der Fachgeschäfte“)
- Benennung der verantwortlichen Personen oder Institutionen

Auf Grund der komplexen Handlungsfelder von BIDs, bei denen die Effekte einiger Maßnahmen erst nach einem gewissen Zeitraum bemerkbar sind, empfiehlt die Verfasserin zur Erfolgsmessung eine generelle ex-post Betrachtung.
Peters weist auf drei unterschiedliche Controlling- bzw. Evaluationsformen hin, die bei der Einordnung der Bewertungsindikatoren helfen sollen.
Für die Prämissenkontrolle werden die vorhandenen Entscheidungsgrundlagen aus einem früheren Projektstadium überprüft, um ihre Relevanz für zukünftige Entscheidungen zu gewährleisten. Als zweite Form ist die Ergebniskontrolle zu benennen. Sie beschränkt sich auf einen reinen Soll-Ist-Abgleich der Maßnahmen. Die Problematik liegt in der Zieldefinition der jeweiligen Maßnahmen. Sind sie quantitativ ausgerichtet ist die Messung der Daten einfach. Qualitative Zieldefinitionen hingegen sind deutlich

schwieriger zu erfassen. Die an dritter Stelle benannte Verfahrenskontrolle bezieht sich auf den Prozess an sich (vgl. Peters 2006, S.18). Da zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage die Ergebniskontrolle entscheidend ist, werden die anderen Kontrollformen in dieser Arbeit nicht mehr weiterverfolgt.

### 5.1.2 BID - Akteure

An dieser Stelle sollen die mit der Einrichtung eines BID verbundenen Interessen und Ziele von Eigentümern, Händlern und der Verwaltung zusammenfassend beschrieben werden (vgl. Abbildung 9 ), anhand derer die Bewertungskriterien festgelegt und diese Untersuchung durchgeführt wird.

**Eigentümer**

Im Rahmen dieser Arbeit werden die Immobilieneigentümer, welche an einem BID beteiligt sind, in drei Kategorien unterschieden: die privaten Einzeleigentümer, die institutionellen Eigentümer und die Stadt. Im Folgenden sollen die jeweiligen Interessen kurz dargestellt werden.

Wie in Kapitel 3.3.4 beschrieben, besteht das vorrangige Ziel des Eigentümers in der Wertsicherung bzw. Wertsteigerung des Gebäudeertrags, also der Rendite. Diese kann durch Mieterhöhung, Neuvermietung sowie Betriebskostenumlage und -abrechnung erreicht werden.

Weil der ökonomische Wert einer Immobilie an dem zu erzielenden Mietertrag bemessen wird, liegt es im Interesse des Eigentümers für seine Immobilie potentielle Mieter, die sich durch ihren guten Namen auszeichnen oder aufgrund ihres Bekanntheitsgrads eine Magnetfunktion ausüben, zu akquirieren. Ein möglichst einheitliches Niveau der Mieterstruktur des Standorts führt letzten Endes zu einer Standortaufwertung und ferner auch zu höherer Mieterträgen (Kühne-Büning / Heuer 1994, S. 610). Um möglichst viele potentielle Kunden nachhaltig zum eigenen Standort zu leiten, sollte demnach ein adäquater Branchenmix angestrebt werden (vgl. Kapitel 3.3.3).

„Die Zielstellung privater und institutioneller Anleger ist im Wesentlichen deckungsgleich. Unterschiede bestehen in den Volumina und in der Professionalität der Geldanlage“ (Brauer 2011, S. 43). So bündeln Institutionelle das Kapital vieler Einzelanleger und investieren damit gezielt in den Erwerb und die Bewirtschaftung einer Immobilie (vgl. Brauer 2011, S. 43).

Einen weiteren Eigentümertyp stellt die öffentliche Hand dar, also Bund, Länder und Kommunen. „Die öffentliche Hand hat gleichermaßen die Aufgabe die Immobilie als Rahmenbedingung zur Standortentwicklung und die Bewirtschaftung öffentlicher Lie-

genschaften zu optimieren“ (Brauer 2011, S. 44). Exogene Faktoren wie Marktveränderungen, Verschlechterungen der Infrastruktur, Entstehung attraktiver Konkurrenzobjekte oder ein verändertes Verbraucher- bzw. Nutzerverhalten können negative Auswirkungen auf einen Standort und somit auf den Wert einer Immobilie ausüben. Folge sind rückläufige Mieteinnahmen, Leerstand oder eine problematische Anschlussvermietung (vgl. Kühne-Büning / Heuer 1994, S. 612; Meins 2010, S. 263). Um dem entgegen zu wirken, ist es notwendig etwas zu unternehmen. Ein mögliches Instrumentarium zur Attraktivitäts- und somit Wertsteigerung kann ein BID sein. In diesem Sinne lässt sich die zentrale Untersuchungsfrage in Bezug auf die Eigentümer wie folgt spezifizieren:

| | |
|---|---|
| Lage: | - Wie beeinflussen BIDs die Lage einer Immobilie? |
| | - Welche Maßnahmen sind besonders geeignet, die Ziele der Grundeigentümer zu erreichen? |
| Wertsteigerung: | - Können BIDs Anlass für Investitionen in Immobilien sein? |
| | - Tragen BIDs zu einer Wertsteigerung der Immobilie bei? |
| | - Sind die BID-Abgaben rentierlich? |
| Mietpreisentwicklung: | - Können durch BIDs höhere Mieten erzielt werden? |
| | - Hat ein BID Auswirkungen auf Fluktuation und Leerstand? |
| | - Steigern BIDs die Nachfrage für Einzelhandels- und Büroflächen? |
| | - Können BIDs zur besseren Vermarktung von Immobilien bei tragen? |

**Einzelhändler**

„Von einem Gebäude sind im Regelfall am meisten diejenigen Personen betroffen, die in dem Gebäude wohnen, arbeiten, lernen oder anderen Tätigkeiten nachgehen, die also das Gebäude nutzen. Dieser Personenkreis wird kurz als Nutzer bezeichnet.“ (Möller 2007, S. 38)

Im Zusammenhang mit dieser Arbeit und mit Hinblick auf den Typus Handelsimmobilie werden an dieser Stelle die Einzelhändler, sowohl inhabergeführt als auch Filialist, als Nutzergruppe angesehen. Zwar sind auch häufig tertiäre Nutzer an Einzelhandelsstan-

dorten vertreten, da sie jedoch einen geringen Einfluss auf die Maßnahmen eines BID haben und auch keinen so deutlichen Gewinn durch die Umsetzung eines BID erwirtschaften, sind sie im Rahmen dieser Arbeit zu vernachlässigen.

Grundsätzliches Ziel eines Einzelhändlers ist die Kaufkraftbindung und somit stabile und nach Möglichkeit steigende Umsätze. Dabei hat die Standortqualität des Ladenlokals, die u.a. durch das Erscheinungsbild des öffentlichen Raums sowie das Niveau der benachbarten Mieter geprägt wird, einen nicht unerheblichen Einfluss. Um dieses Ziel nachhaltig zu erreichen und so eine sichere Positionierung im Wettbewerb zu gewährleisten, kann ein BID durch die in Abbildung 7 aufgeführten Maßnahmen den geeigneten Rahmen geben. In Bezug auf die zentrale Untersuchungsfrage lassen sich für die Akteursgruppe der Einzelhändler die folgenden Unterfragen spezifizieren:

Wettbewerb: - Welche Maßnahmen sind besonders geeignet, um die Ziele der Einzelhändler zu erreichen?

Wertentwicklung: - Können BIDs Anlass für Investitionen (in die Ladenflächen, in das Sortiment, in Personal) sein?
- Können durch BIDs Umsatzsteigerungen erzielt werden?
- Können BIDs höhere Kundenfrequenzen erzeugen?

**Verwaltung**

Im Rahmen der Stadtentwicklung Hamburgs werden BIDs (bzw. die involvierten Grundeigentümer, Einzelhändler und Träger öffentlicher Belange) inzwischen als wichtiger Partner bei der Entwicklung öffentlicher Räume wahrgenommen, womit ihnen im Verhältnis zu ihrer kurzen Legitimierung ein hoher Stellenwert eingeräumt wird (vgl. Kapitel 2.4.1). In Bezug auf die städtischen Akteure stellen sich folgende Unterfragen:

Wirtschaftsförderung: - Durch welche Maßnahmen können BIDs am zielführendsten zur Stärkung/Stabilisierung von Einzelhandelsstandorten beitragen?
- In welcher Form lassen sich städtische Belange in BIDs integrieren?

Stärkung der Zentren: - Wie kann ein BID zur Stärkung der Zentren beitragen?
- Welche positiven städtebaulichen Effekte lassen sich durch BIDs für die Gesamtstadt erzielen?

- Können BIDs ein Ambiente erzeugen, dass auch touristisch attraktiv ist?

### 5.1.3 Vorstellung der untersuchten Fallbeispiele

Der im Rahmen dieser Arbeit zur Verfügung stehende Zeitraum für die Bearbeitung der zentralen Untersuchungsfrage ist begrenzt. Aus diesem Grund wurden drei prägnante Hamburger Projekte ausgewählt, die stellvertretend untersucht werden sollen. Als Grundlage für die weitere Arbeit wird zunächst die Ausgangssituation der jeweiligen Einzelhandelsstandorte erläutert und die daraus abgeleiteten Zielsetzungen und Maßnahmen für den jeweiligen BID-Antrag beschrieben.

**Fallstudie BID Neuer Wall**

Ausgangssituation

Der Neue Wall liegt in der westlichen Innenstadt Hamburgs und reicht vom Jungfernstieg an der Binnenalster bis zur Stadthausbrücke im Süden. Sowohl im Osten als auch im Westen wird er durch zwei Kanäle (in Hamburg Fleete genannt) begrenzt. Zwei Kreuzungen unterteilen die Straße in drei Abschnitte, die sich in ihrem Einzelhandelsbesatz stark unterschieden haben. Zu der ca. 600 m langen Straße gehören 54 Grundstücke, die sich in der Hand von 47 Eigentümern befinden. Die Grundstücke zeichnen sich durch eine homogene Nutzung aus. So werden die Erdgeschossflächen der Straße ausnahmslos durch Einzelhandelsmieter genutzt. Ebenso sind die Geschossflächen der Gebäude, bis auf wenige Ausnahmen, durch Rechtsanwälte, Ärzte und Agenturen gewerblich genutzt. Die Gebietsabgrenzung des BID (Abbildung 15) verdeutlicht zudem, dass alle Grundstücke ähnlich groß sind.

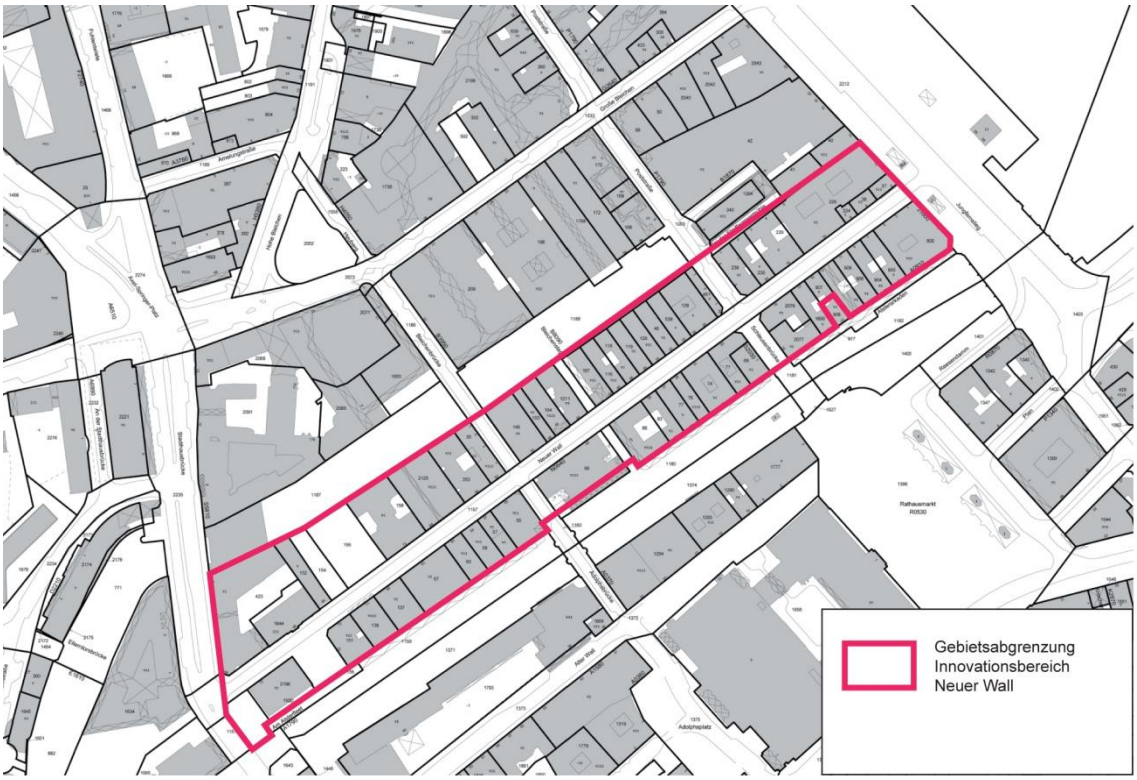



**Abbildung 15: Gebietsabgrenzung BID Neuer Wall, o. M.**
(eigene Darstellung, Quelle: BSU 2010b)

Der Neue Wall, als eine der bekanntesten Einkaufsstraßen Hamburgs, wies die typischen Probleme innerstädtischer Quartiere auf (vgl. Rothmann 2008, S. 93). So herrschte eine große Diskrepanz zwischen der Qualität des Ladenbesatzes und der Immobilien auf der einen und dem öffentlichen Raum auf der anderen Seite (BID Neuer Wall 2005).

> „Da die Straße schon im schlechten Zustand war, sind die Kunden gar nicht erst reingekommen“ (Interview Grundeigentümer).

Erkennbare Leerstände sowie bewusst reduzierte Mieten zur Leerstandvermeidung führten zu einer Stagnation der Mietentwicklung am Neuen Wall (Interview Grundeigentümer). Zudem verursachte der fehlende Branchenmix der 100 Einzelhandelsgeschäfte erhebliche Frequenzunterschiede innerhalb des Straßenverlaufs. Während der nördliche Teil aufgrund einer guten Durchmischung des Ladenbesatzes durch die Kunden entsprechend gut frequentiert wurde, viel der südliche Teil mit seinen vorwiegen durch Möbelgeschäfte geprägten Einzelhandel stark ab. Notwendige Investitionen in den Gebäudebestand wurden auch zum Teil wegen der mangelhaften Zustände im öffentlichen Raum zurückgehalten (vgl. Rothmann 2008, S. 93).

Der Neue Wall wurde zulasten der Aufenthaltsqualität und dem subjektiven Sicherheitsempfinden der Kunden vielfach als Durchgangsstraße genutzt. Eine vom Grundeigentümerverein Neuer Wall durchgeführte Befragung hat gezeigt, dass die Straße ein exklusives und hochwertiges Image hat, sich dies jedoch nicht im Erscheinungsbild widerspiegelt. So wurde der Neue Wall als dunkel, grau und hektisch wahrgenommen (Interview Grundeigentümer).
Im Detail waren die Bürgersteige auf beiden Straßenseiten sehr schmal und verhinderten das Flanieren der Kunden. Zusätzlich unterlagen die Straßenbelege sowie die Möblierung starken Abnutzungserscheinungen. Trotz einer Interessengemeinschaft der Einzelhändler gab es kein einheitliches Marketingkonzept für den Standort.
Aufgrund der breiten Fahrbahn parkten Lieferanten aber auch Kunden oft in zweiter Reihe, was zu einem weiteren Attraktivitätsverlust und Unruhe führte (BID Neuer Wall 2005). Zudem befürchteten die Eigentümer die Konkurrenz, die durch die im Bau befindliche Europapassage (ein Shoppingcenter mit 30.000 Quadratmeter Einzelhandelsfläche) für den Neuen Wall entstehen könnte zumal anfangs sehr hochwertige Mieter im Gespräch waren. Zugleich wurde die Neugestaltung des Jungfernstiegs an der Binnenalster im Jahr 2005 als Konkurrenzsituation gesehen (Interview Grundeigentümer).

> „Der Jungfernstieg wurde mit vielen Millionen wunderbar als Prachtmeile saniert. Der Neue Wall drohte eben auch „irgendwo zu versinken“ (Interview Grundeigentümer).

> „Wenn wir jetzt nichts tun, sind wir irgendwann „Niemandsland“. Im Konzert der Großen zur Bedeutungslosigkeit verdammt“ (Interview Grundeigentümer).

Mit der Einrichtung eines BID sahen die Grundeigentümer und Gewerbetreibenden demnach eine große Chance, die Attraktivität und Aufenthaltsqualität des Neuen Wall zu steigern und langfristig die Wertigkeit der Objekte zu sichern.

Zielsetzung

Die Initiative aus Grundeigentümern und Gewerbetreibenden hatte die folgenden Ziele definiert (vgl. BSU 2005):

- Das Erscheinungsbild des öffentlichen Raums soll durch umfangreiche Umbaumaßnahmen den exklusiven Läden und den hohen Ansprüchen der Lage angepasst werden.
- Es soll ein großzügiger Flanierraum geschaffen werden.
- Den Kunden sollen Parkmöglichkeiten zur Verfügung stehen.
- Es soll ein umfassender Service in Bezug auf Sauberkeit, Sicherheit und Parkraum geboten werden.
- Die Aufenthaltsqualität und das Wohlbefinden der Kunden sollen gesteigert werden.
- Von der Betonung der fußläufigen Wegebeziehung soll der gesamte Neue Wall profitieren.
- Ein einheitliches und wirksames Marketingkonzept soll entwickelt werden.

Maßnahmen

Um diese Ziele durch ein konkretes Maßnahmenpaket zu erreichen, hat sich der BID-Lenkungsausschuss bestehend aus Grundeigentümern des Neuen Wall, dem Vorstand des Grundeigentümervereins Neuer Wall, dem Vorstand der Interessengemeinschaft Neuer Wall, Vertretern der Freien und Hansestadt Hamburg (BSU und Bezirksamt Hamburg-Mitte), Vertretern der Handelskammer Hamburg, dem Trägerverbund Projekt Innenstadt und der Helmut Schmidt Universität gegründet.
Zur Aufwertung des Erscheinungsbilds des öffentlichen Raums und zur Schaffung eines großzügigen, barrierefreien Flanierraums wurden die Gehwege und Fahrbahnflächen durch umfangreiche Baumaßnahmen neu gestaltet, um sich so dem hochwertigen Einzelhandel dieser Straße anzupassen und neue hochwertige Mieter zu gewinnen. Des Weiteren wurde das Stadtmobiliar in Form von Bänken, Müllbehältern und Fahrradbügeln ausgetauscht oder neu aufgestellt. Zusätzliche Reinigungsmaßnahmen sollen den gewünschten hochwertigen, optischen Eindruck sicherstellen. Da der bisher meist durch Lieferanten besetzte Parkraum wieder den Kunden zur Verfügung stehen sollte, wurden Lieferzonen festgelegt und ein Parkraummanagement eingeführt. Zudem gab es Vereinbarungen mit Lieferunternehmen über eine Terminierung der Anlieferungen. Da die installierte städtische Beleuchtung nicht mehr den optischen Ansprüchen der Eigentümer entsprach, wurde diese ebenfalls durch eine attraktivere ersetzt. Auch ein gemeinsames Marketing und zusätzliche Veranstaltungen sowie eine gemeinsame Weihnachtsbeleuchtung tragen heute zum einheitlichen Erscheinungsbild des Neuen Wall bei.

Aktueller Stand

Das BID Neuer Wall ist nach 5 Jahren Laufzeit am 30.9.2010 abgeschlossen worden. Auf Grund der positiven Erfahrungen haben sich die Eigentümer dazu entschlossen, ein Anschluss-BID zu gründen, welches das neu geschaffene Niveau der Straße erhalten und sichern soll. Das BID Neuer Wall II wurde zum 1.10.2010 offiziell eingerichtet und schließt somit lückenlos an das Vorgängerprojekt an. Während auf Grund von Baumaßnahmen im ersten BID ein Budget von knapp 6 Mio. Euro aufgebracht wurde, hat das zweite BID, da hauptsächlich Reinigungs- und Pflegemaßnahmen betrieben werden, mit rund 3,2 Mio. Euro ein deutlich geringeres Budget.

**Fallstudie BID Wandsbek Markt**

Ausgangssituation

Wandsbek ist mit mehr als 400.000 Einwohnern der bevölkerungsreichste Bezirk Hamburgs. Rund ein Viertel der Wandsbeker leben im sogenannten Kerngebiet. Prägende Faktoren sind zum einen der Wandsbeker Marktplatz, der einen großen Busbahnhof beinhaltet sowie die Ausfallstraße B 75, die zu den meistbefahrensten Straßen Hamburgs zählt. Der Wandsbeker Markt, an dem sich auch das Bezirksamt befindet, bildet das wirtschaftliche, soziale und Verwaltungszentrum des Bezirks und ist in der Hamburger Zentrenhierarchie ein Bezirkszentrum.

**Abbildung 16: Gebietsabgrenzung BID Wandsbek Markt, o. M.**

(eigene Darstellung, Quelle: BSU 2010c)

Das BID Wandsbek Markt umfasst neben der Wandsbeker Marktstraße auch die Schloßstraße. Das BID weist in Ost-West-Richtung eine Ausdehnung von knapp 700 m auf und umfasst insgesamt 65 Grundstücke. Wie der Gebietsabgrenzung zu entnehmen ist, unterscheiden sich die Grundstücksgrößen beträchtlich. Neben großflächigen Anbietern, wie einer C&A-Filiale am westlichen Ende sowie einem Karstadt-Warenhaus und dem Einkaufzentrum Wandsbek Carree mit rund 80 Fachgeschäften im mittleren Teilbereich, sind in den Erdgeschossflächen der Wandsbeker Marktstraße ausnahmslos Fachgeschäfte, Gastronomie und Dienstleistungsanbieter zu finden. Die Geschossflächen werden sowohl gewerblich als auch zu Wohnzwecken genutzt. Während der östliche Teil auf Grund des U-Bahn- und Busbahnhofs gut frequentiert ist, fallen die Passantenfrequenz und die Qualität des Einzelhandels im westlichen Teil zunehmend ab. So sind vermehrt Handy-Shops, 1-Euro-Läden und Discountfriseure hinzugekommen.

> „Wir haben selbst bei der Neuvermietung des Ladens 25% weniger Miete bekommen. Das zeigt, dass die Mieten die früher einmal galten, nicht mehr abrufbar waren“ (Interview Grundeigentümer).

Zudem waren die Gehwege im Bereich der Wandsbeker Marktstraße und der Schloßstraße deutlich sanierungsbedürftig (Binger 2010, S. 127). Der Konkurrenzdruck zu alternativen Einzelhandelsstandorten in benachbarten Bezirkszentren und der City hat sich nach Einschätzung der Grundeigentümer und Einzelhändler in den letzten Jahren zunehmend verschärft.

> „Die Strahlkraft der Wandsbeker Marktstraße ging früher bis nach Lübeck. Durch die Verbesserung der Innenstadt und die Vergrößerung des AlsterEinkaufsZentrum (AEZ), dass ja eine gewisse Qualität hat, wuchs unser Handlungsdruck“ (Interview Grundeigentümer).

Um wettbewerbsfähig bleiben zu können und den Standort zu sichern, haben sich die lokalen Akteure 2005 dazu entschlossen, ein BID zu gründen.

<u>Zielsetzung</u>

Die Initiative verfolgt folgende Ziele (BSU 2008):

- Das Erscheinungsbild des öffentlichen Raums soll durch eine vollständige Neugestaltung der Geh- und Radwege und Parkplatzflächen (Nebenflächen) entlang der Wandsbeker Marktstraße und der Schloßstraße verbessert werden.

- Desweiteren soll ein großzügiger, schwellenfreier Boulevard hergestellt und eine neue Gehwegbeleuchtung installiert werden.
- Im Rahmen der Neugestaltung sollen Parkplätze entlang der Wandsbeker Marktstraße rückgebaut werden, um die Beeinträchtigung von Fuß- und Radwegen durch anliefernde oder ruhende Kraftfahrzeuge zu vermeiden.
- Durch den Rückbau von Fahrspuren sollen die Fuß- und Radwegflächen - soweit möglich - erweitert werden.
- Um die Aufenthaltsqualität und das Wohlbefinden für Kunden zu steigern, sollen eine höherwertige Gestaltung und eine neue Möblierung sowie ein einheitliches Standortmarketing und Management für das Wandsbeker Zentrum eingerichtet werden.
- Sowohl die Wettbewerbsfähigkeit und das Umsatzpotenzial als auch die Mieteinnahmen und die Immobilienwerte sollen gesteigert werden.

Maßnahmen

Zur Entwicklung des Maßnahmenpaketes hat sich 2005 der BID-Lenkungsausschuss bestehend aus Grundeigentümern der Wandsbeker Marktstraße sowie Vertretern des City Wandsbek e.V. (Einzelhändler), der Freien und Hansestadt Hamburg (BSU und Bezirksamt Wandsbek) und der Handelskammer Hamburg gegründet.
Um die zuvor aufgeführten Ziele zu erreichen, wurden in einem ersten Schritt die Gehwege und Parkflächen (Nebenflächen) entlang der Wandsbeker Marktstraße und der Schloßstraße vollständig neu gestaltet, um so einen möglichst barrierefreien und breiten Boulevards zu erstellen. Um das Wohlbefinden der Kunden zu steigern, wurden in einem nächsten Schritt neue Beleuchtungselemente installiert und zusätzliche Bäume gepflanzt, die den BID-Bereich optisch zusammenfassen. Desweiteren wurde das Stadtmobiliar, in Form von Müllbehältern, Fahrradbügeln und Sitzelementen neu erstellt, um so das neue einheitliche Erscheinungsbild zu komplettieren und die Aufenthaltsqualität für Kunden und Besucher zu steigern. Die Wandsbeker Marktstraße und die Schloßstraße haben durch die Baumaßnahmen das optisch gesetzte Ziel erreichen können. Um diese neue Attraktivität langfristig für Kunden zu erhalten, werden zusätzlich zu den städtischen Reinigungsintervallen eigene Reinigungen sowie Schneeräumungen durchgeführt. Das Bezirkszentrum Wandsbek wird über die Grenzen des Bezirks vermarktet, um neue Kunden nach Wandsbek zu locken und so wieder aktiv am Standortwettbewerb teilzunehmen (vgl. BID Wandsbek Markt 2008).

Aktueller Stand

Die Grundeigentümer bringen ein Gesamtbudget von rund 4 Mio. Euro auf, wovon ca. 3,2 Mio. Euro für die Umgestaltung der Gehweg- und Fahrbahnflächen sowie die Installation der Beleuchtung, Baumpflanzungen und Stadtmobiliar aufgewendet wurden. Das BID hat eine Laufzeit von 5 Jahren und wird 2013 abgeschlossen sein. Die Baumaßnahmen wurden bereits im Jahr 2010 fertiggestellt.

**Fallstudie BID Hohe Bleichen / Heuberg**

Ausgangssituation

Die Hohen Bleichen sind eine etwa 270 m lange Einkaufs- und Geschäftsstraße und bilden mit dem Neuen Wall, den Großen Bleichen und dem Jungfernstieg den Kern der westlichen Hamburger Innenstadt. Die Straße ist im Norden relativ schmal und öffnet sich im Süden trichterförmig zum Heuberg, der als öffentlicher Parkplatz genutzt wurde. Zu der Straße gehören 19 Grundstücke, die sich in der Hand von 16 Grundeigentümern befinden. Aus der Gebietsabgrenzung in Abbildung 12 wird ersichtlich, dass die Grundstücksgröße teils stark variiert. Direkt am Heuberg, zwischen Großen Bleichen und Hohen Bleichen, befindet sich das Renaissance Hotel. Nördlich davon liegt ein weiteres großes Grundstück, welches im Erdgeschoss durch Gastronomie und in den darüber liegenden Geschossflächen durch Büronutzung gekennzeichnet ist.

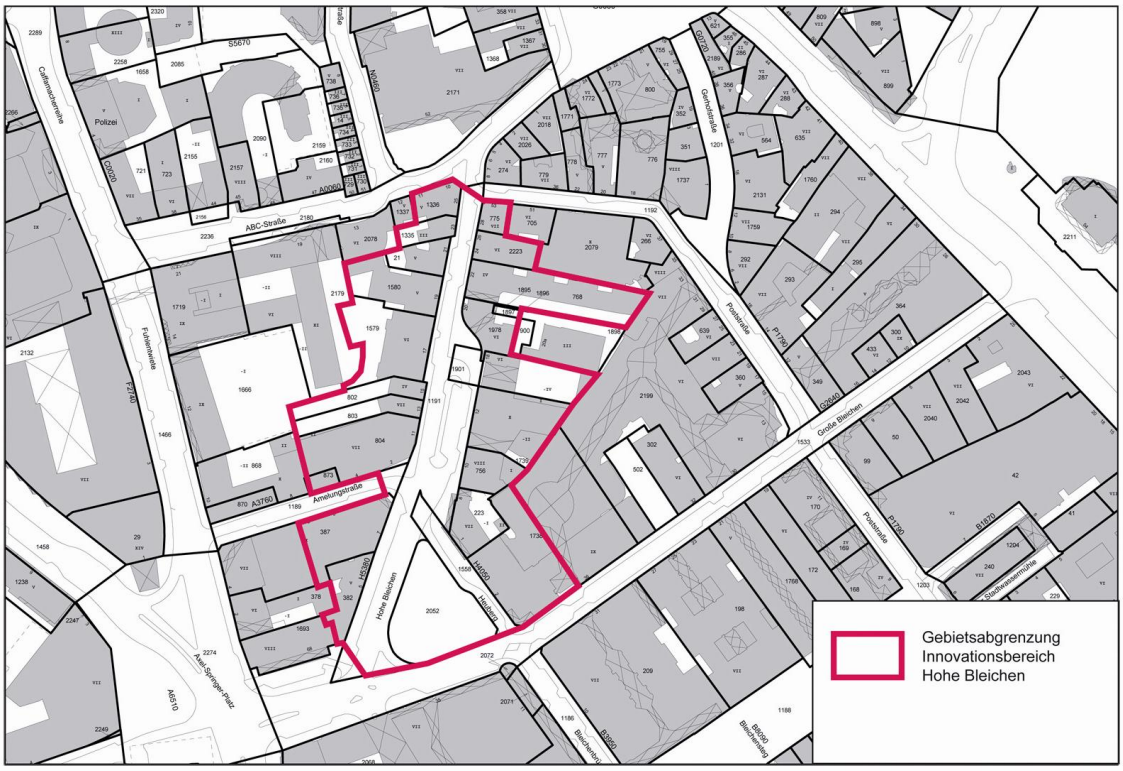



**Abbildung 17: Gebietsabgrenzung BID Hohe Bleichen; o. M.**

(eigene Darstellung, Quelle: BSU 2010d)

Die Straße Hohe Bleichen war für Kunden nur wenig attraktiv, da sie vorwiegend als gut frequentierte Durchgangsstraße genutzt wurde. Zudem waren die Gehwege schmal und in einem sanierungsbedürftigen Zustand. Vereinzelte, im schmalen nördlichen Teilbereich aufgestellte Poller behinderten Kunden beim Flanieren vor den Geschäften.

> „Wir haben uns erhofft, dass die Straße heller und freundlicher wird. Damals waren die Parkplätze auf beiden Seiten, die Mülltonnen standen auf der Straße. Da fühlt sich niemand wohl, der hochwertig einkaufen möchte“ (Interview Grundeigentümer).

Der Einzelhandelsbesatz der damaligen 1b-Lage reichte in den Erdgeschossflächen von Mietern des gehobenen Bedarfs bis hin zu zwei Luxuslabels. In den vergangenen zehn Jahren haben einige Grundeigentümer der Hohen Bleichen aufwendige Investitionen in ihre Immobilien getätigt, um der Straße mit ihrer „Hinterhoflage“ zu neuem Glanz zu verhelfen. Die gewünschte Wirkung blieb jedoch aus, da immer noch eine große Diskrepanz zwischen den sanierten Fassaden und auch Neubauten sowie dem öffentlichen Raum bestand. Für die Umsetzung einer bereits 2004 von Grundeigentümern und Landschaftsarchitekten angefertigte Planung zur Neugestaltung des öffentlichen Raums gab es keine ausreichenden Finanzmittel. Nicht zuletzt durch die Umgestaltung des Neuen Wall hat der Einzelhandelsstandort Hohe Bleichen aus Sicht der ansässigen Einzelhändler sowohl Passanten als auch Kunden verloren. Um den Anschluss nicht zu verlieren, entschlossen sich die Grundeigentümer ebenfalls ein BID zu gründen und so fehlende Finanzmittel zu akquirieren.

Zielsetzung

Das BID Hohe Bleichen / Heuberg verfolgt die folgenden Ziele (BSU 2009):

- Mit Einrichtung des BID soll die Attraktivität und die Wettbewerbsfähigkeit des Einzelhandelsstandortes gesteigert werden.
- Darüber hinaus soll die Aufenthaltsqualität für Kunden, Besucher und Mieter erhöht und eine einheitliche Quartiersidentität entwickelt werden.
- Zudem wurden der Werterhalt und ferner eine Wertsteigerung der Immobilien der Hohe Bleichen / Heuberg angestrebt.

Maßnahmen

Zur Erreichung der aufgeführten Ziele hat sich die Grundeigentümerversammlung der Hohen Bleichen / Heuberg dazu entschieden, einen Vertreter zu wählen, der zusam-

men mit einer Vertreterin des Einzelhandels und einem Aufgabenträger die neue Gestaltung für die Straße sowie den Quartiersplatz umsetzen sollte.
Durch die Umgestaltung der Straße Hohe Bleichen sowie dem Heuberg, der - wie erwähnt - als öffentlicher Parkplatz genutzt wurde, wurde das Erscheinungsbild des öffentlichen Raums den Ansprüchen der Grundeigentümer und des Einzelhandelsstandortes angepasst. Die Pflanzung von markanten, immergrünen Bäumen trägt zusätzlich zum Widererkennungswert der Hohen Bleichen / Heuberg bei und lässt die Straßenflucht strukturierter und offener wirken. Mit den Baumaßnahmen wurden Parkplätze, die vorher sowohl auf dem Heuberg als auch beidseitig der Hohe Bleichen zu finden waren rückgebaut und so die Gehwegbereiche als Flanierraum verbreitert. Aus dem Heuberg ist ein gut frequentierter Quartiersplatz geworden, der nicht nur durch die neu gepflanzten Bäume, sondern auch durch goldfarbene Sitzelemente einen ganz eigenen Charakter erhalten hat. Mit dem Rückbau der Parkplätze wurde zudem der Verkehr verringert und die Straße beruhigt (BID Hohe Bleichen / Heuberg 2009).

Aktueller Stand

Der Einzelhandelsstandort Hohe Bleichen / Heuberg wurde mit einem Budget von rund 2 Mio. Euro in Rekordzeit umgestaltet. Nach Abschluss der Baumaßnahmen konnte der Straßenraum durch neue Granitplatten, Bepflanzung und Stadtmobiliar sichtlich aufgewertet werden. Die Baumaßnahmen wurden Ende des Jahres 2009 abgeschlossen.

Begründung der ausgewählten Fallbeispiele

Hamburg hat 2005 als erstes Bundesland ein BID-Gesetz erlassen und bisher deutschlandweit die meisten eingerichteten BID-Gebiete. Darüber hinaus nutzen die Hamburger Beispiele die volle Spanne an möglichen BID-Maßnahmen, von Marketingaktivitäten, über Leerstandsmanagement bis hin zu großen Baumaßnahmen.

Durch das Praktikum und die darüber hinaus gehende Beschäftigung in der BSU hat die Verfasserin viele dieser Projekte in den letzten zwei Jahren begleiten können. Aus dieser Tätigkeit hat sich eine Vertrauensbasis zu den Grundeigentümern und Einzelhändlern entwickelt, die die Verfasserin auf eine große Kooperationsbereitschaft bzgl. notwendiger Interviews und Umfragen hoffen ließ. Aus diesem Grund erfolgt eine Beschränkung auf die Hamburger Projekte.

Der Neue Wall war das erste innerstädtische BID und gilt seither in Deutschland als sogenanntes Leuchtturmprojekt. Der Innovationsbereich nimmt mit einem Budget von rund 6 Mio. Euro derzeit noch eine Sonderrolle ein. Man kann unter diesem Gesichts-

punkt sowie dem hochkarätigen Einzelhandelsbesatz der Straße ein Sonderprojekt unterstellen, dass keinen Vergleich zu anderen BID-Projekten zulässt. Doch unabhängig von Budget und derzeitigen Mietern, muss an dieser Stelle deutlich werden, dass der Neue Wall vor der Einrichtung eines BID mit den gleichen Problemen wie viele andere Einzelhandelsstandorte konfrontiert war. So gab es auch hier Mängel im öffentlichen Raum, die aus Sicht der Grundeigentümer und Einzelhändler im Kontext zu aufgewerteten oder neu entstandenen Konkurrenzstandorten zum Kundenrückgang führten. Um Leerstand zu vermeiden, wurden die Quadratmetermieten bewusst reduziert. Betrachtet man die BID-Initiativen der Hamburger Innenstadt genauer, sind vergleichbare Projekte durchaus in Planung. Die BID-Initiative Nikolai-Quartier plant derzeit mit rund neun Mio. Euro Budget, das zur Umgestaltung des öffentlichen Raums sowie Marketingmaßnahmen vorgesehen ist. Auch die BID-Initiative Passagenviertel in den Großen Bleichen und somit in direkter Nachbarschaft zum Neuen Wall und den Hohen Bleichen hat ein Budget in Höhe von rund fünf Mio. Euro, mit dem insbesondere der öffentliche Raum umgestaltet werden soll.

Das BID Wandsbek Markt ist sowohl bezüglich der umgesetzten Maßnahmen als auch mit seinem Budget annähernd mit dem BID im Neuen Wall zu vergleichen. Gravierende Unterschiede sind zum Einen durch die Lage, d.h. Innenstadt und Kerngebiet eines Bezirkszentrums, und zum Anderen durch die räumliche Situation gegeben. So ist der Neue Wall eine Seitenstraße mit überschaubarer Verkehrsbelastung, wohingegen das BID in Wandsbek von einer Bundesstraße durchschnitten wird. An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass das Wandsbeker BID bezogen auf seine gesetzlich geregelte Laufzeit noch nicht abgeschlossen ist. Allerdings sind alle Baumaßnahmen, auf die bei der Auswahl der Fallstudien Wert gelegt wurde, bereits seit längerem beendet. Die zu erwartenden Wirkungen werden sicherlich noch nicht in Gänze eingetreten sein, doch geht es bei dieser Arbeit darum, Tendenzen herauszuarbeiten.

Auch die dritte Fallstudie, das BID Hohe Bleichen, ist noch nicht abgeschlossen. Das BID ist eines der Jüngsten in Hamburg und ebenfalls erst im letzten Jahr in Kraft getreten. Dessen ungeachtet kann das Projekt durchaus für diese Arbeit betrachtet werden, da die Baumaßnahmen bereits abgeschlossen sind. Gemäß dieser Betrachtung sind die Beispiele in Wandsbek und den Hohe Bleichen zwar noch nicht formal abgeschlossen, aber gemessen an der Umsetzung der geplanten Maßnahmen kann durchaus von einem inoffiziellen Abschluss gesprochen werden. Darüber hinaus verdeutlicht die Abbildung 18, dass sich die drei Fallstudien auch im aufgewendeten Budget in nichts nachstehen.

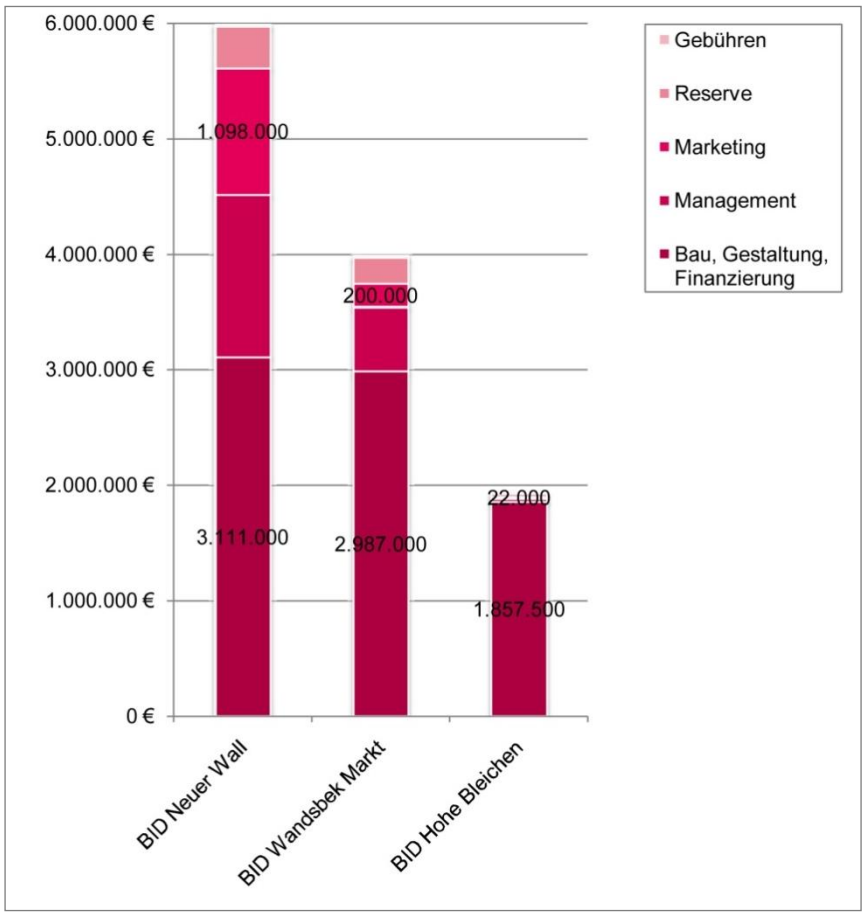



**Abbildung 18: Vergleich der BID-Budgets der drei Fallstudien**

(eigene Darstellung, auf Grundlage der Finanzierungspläne der BIDs im BID-Antrag)

### 5.1.4 Untersuchungsdesign

Die mit dieser Arbeit vorgenommene Untersuchung soll anhand von festgelegten Bewertungskriterien (siehe Kap. 5.1.6) die positiven Wirkungen, also den Mehrwert der BID-Interventionen, in den ausgewählten Fallstudien erfassen.

Um Aussagen über die Qualität der einzelnen Maßnahmen treffen zu können, ist ein simpler zielorientierter Soll-Ist-Abgleich, also die reine Betrachtung des output, nicht aussagekräftig, da in diesem Fall durch die BID-Gesetzgebung eine Umsetzungsgarantie der Maßnahmen gegeben ist. Mit der Wirkungsuntersuchung anhand der drei Fallstudien sollen Aussagen darüber getroffen werden können, ob die intendierten Wirkungen der BID-Akteure erreicht wurden. Somit ist das outcome das entscheidende Qualitätsmerkmal von BIDs.

Konzeptionell ist diese Untersuchung summativ (zusammenfassend, bilanzierend, ergebnisorientiert) ausgerichtet. Die summative Evaluation wird während oder nach der Durchführung von Programmen angewandt und nimmt eine Qualitätskontrolle vor. Ziel ist es, eine zusammenfassende Beurteilung der durch die Maßnahmen des Programms direkt und nachträglich auftretenden Effekte geben zu können. Aus diesem

Grund werden Sekundärvariablen als Kontrolldaten hinzugezogen, um letzten Endes Auskunft darüber geben zu können, durch welche Ursachen diese Wirkungen eingetreten sind und ob diese Wirkungen den jeweiligen Interventionen oder externen Faktoren zugeschrieben werden können. Die mit dieser Arbeit gestellte Untersuchungsfrage und die damit verbundene Zielstellung der Evaluation geben die Analyseperspektive für die Betrachtung der ausgewählten Fallstudien vor: die ex-post-Analyse.

Da es sich bei dem BID-Modell um ein relativ junges Instrument handelt und Hamburg im Vergleich der Bundesländer mit BID-Gesetzgebung die meisten eingerichteten BIDs hat, wird eine Querschnittanalyse anhand von Stichproben der Hamburger Projekte durchgeführt, bei der alle zu messenden Variablen zu einem Zeitpunkt erhoben werden. In der Regel beruhen Wirkungsanalysen auf Vergleichen von Untersuchungsgruppe und Kontrollgruppe um Interventionsergebnisse zu bestimmen. In Absprache mit dem prüfenden Lehrstuhl wird auf Kontrollgruppen verzichtet, da der Zugang zu vergleichbaren Daten und Ansprechpartnern im Rahmen dieser Arbeit aus zeitlichen Gründen nicht geleistet werden kann. Ebenso fehlt der Zugang zu vergleichbaren Daten der Hohen Bleichen, da aufgrund der früheren 1B-Lage viele Indikatoren dieser Untersuchung nicht erhoben worden sind.

### 5.1.5 Erhebungsmethoden

Durch die Datenerhebung werden relevante Informationen für die Durchführung von Evaluationen zusammengetragen. Grundsätzlich können alle in der empirischen Sozialforschung bekannten Erhebungsmethoden angewandt werden (vgl. Stockmann 2006, S. 242), jedoch sind nicht alle für jede Evaluation zielführend. Es gilt, die geeignetsten Instrumente auszuwählen, mit denen die zur Beantwortung der Untersuchungsfrage benötigten Informationen erfasst werden können. Im Rahmen dieser Arbeit werden zur Beantwortung der Untersuchungsfrage die folgenden quantitativen und qualitativen Methoden angewandt:

**Dokumenten- und Aktenanalyse**

Bei der Betreuung von BID-Initiativen durch die BSU werden eine Vielzahl von Dokumenten (Protokolle, Vermerke, Plangrundlagen für Baumaßnahmen etc.) gesammelt. Diese Informationen waren der Verfasserin für diese Arbeit zugänglich. Hierbei ist die Dokumenten- und Aktenanalyse nicht selbst Gegenstand des Untersuchungsinteresses, sondern dient dem historischen Hintergrund der Fallstudien (Kapitel 5.1.3). Informationen über die wichtigsten Merkmale der ausgewählten Projekte (Anzahl Eigentü-

mer/Grundstücke, politische/soziale Kontexte von dokumentierten Maßnahmen etc.) wurden zusammengetragen und dienen dem allgemeinen Verständnis des jeweiligen Fallbeispiels.

**Befragung**

Da die Akteure unterschiedliche Rollen im BID-Prozess einnehmen, wurden für die jeweiligen Akteursgruppen unterschiedliche Befragungsmethoden entwickelt und gewählt, die sich stark an den in Kapitel 5.1.2 aufgeführten Unterfragen orientieren. Während die Einzelhändler gebeten wurden, anhand eines Fragebogens Auskunft über die Erfahrungen mit dem BID zugeben, wurden die Eigentümer und die städtischen Akteure mittels eines Leitfadeninterviews befragt.

Fragebogen

Die zu untersuchenden Fallbeispiele sind in ihrer Gebietsabgrenzung bzw. der beteiligten Immobilien sehr umfangreich. Demzufolge steht die Verfasserin einer hohen Zahl von Einzelhändlern gegenüber. Eine umfangreiche Befragung aller Einzelhändler in den ausgewählten BIDs wurde aufgrund der hohen Anzahl von Geschäften ausgeschlossen, da der Zeitaufwand in Anbetracht der kurzen Bearbeitungszeit zu groß gewesen wäre. Um dennoch empirische Ergebnisse über die Kundenfrequenz oder Umsatzveränderungen zu erhalten, wurde ein vollstandardisierter Fragebogen (Anlage 3) verteilt und der Hintergrund der Befragung kurz erläutert.
Darüber hinaus wurden gezielte Interviews, z.B. mit dem Vorstand der Interessengemeinschaft Neuer Wall, der auch im BID-Lenkungsausschuss aktiv ist, geführt. Diese gesonderten Interviews dienen dem weiteren Verständnis der Befragungsergebnisse.

Leitfadeninterview

Bei der Auswahl der Gesprächspartner wurde darauf Wert gelegt, dass die Befragten eine herausragende, maßgebliche Rolle im BID-Prozess eingenommen haben. Im Folgenden findet sich die Liste der Interviewpartner.

| **Neuer Wall** | | | |
|---|---|---|---|
| **Grundeigentümer BID Neuer Wall** | | | |
| 13.01.2011 | Hr. Handreke | privater Grundeigentümer, Initiator | in mehreren BIDs, im Vorstand des Trägerverbunds und des Grundeigentümervereins Innenstadt |
| 20.01.2011 | Hr. von Rheden | institutioneller Grundeigentümervertreter | |
| 25.01.2011 | Hr. Hübner | privater Grundeigentümer | |
| 31.01.2011 | Hr. Crasemann | privater Grundeigentümer, Initiator | |
| 08.02.2011 | Hr. Hupertz | privater Grundeigentümer | vertritt die freien Berufe im Lenkungsausschuss |
| 15.02.2011 | Hr. Dr. Schrader | privater Grundeigentümer | war auch Einzelhändler im NW, Vorstand im Grundeigentümerverein |
| **Einzelhändler BID Neuer Wall** | | | |
| 28.01.2011 | Fr. Stehr | inhabergeführte Geschäfte am Neuen Wall und am Wandsbek Markt | |
| 03.02.2011 | Fr. Beneke | inhabergeführtes Geschäft, | |
| 03.02.2011 | Fr. Krage | Vertreter eines Filialisten | Vorstand IG Neuer Wall |
| 03.02.2011 | Hr. Schmiechen | Filialist | Vorstand IG Neuer Wall |
| **externe Akteure** | | | |
| 09.01.2011 | Hr. Dr. Binger | Aufgabenträger BID Neuer Wall und BID Wandsbek Markt | |
| 03.02.2011 | Fr. Schultz | Service im BID Neuer Wall | |

| **Wandsbek Markt** | | | |
|---|---|---|---|
| **Grundeigentümer BID Wandsbek Markt** | | | |
| 18.02.2011 | Hr. Riedel | privater Grundeigentümer | Baudezernent a.D. Bezirksamt Wandsbek |
| 25.02.2011 | Hr. Gnekow | privater Grundeigentümer | Gewerbetreibender, Vorsitzender City Wandsbek |
| 25.02.2011 | Hr. Reimer | privater Grundeigentümer | Gewerbetreibender, Vorsitzender City Wandsbek |
| 25.02.2011 | Hr. Klüter | institutioneller Grundeigentümer | Centermanager Wandsbek Carree, Mitglied City Wandsbek |
| 25.02.2011 | Hr. Niebuhr | privater Grundeigentümer | Hotelbetreiber |
| **Einzelhändler BID Wandsbek Markt** | | | |
| 28.01.2011 | Fr. Stehr | inhabergeführte Geschäfte am Neuen Wall und am Wandsbek Markt | |
| 25.02.2011 | Hr. Gnekow | Gewerbetreibender | privater Grundeigentümer, Vorsitzender City Wandsbek |
| 25.02.2011 | Hr. Reimer | Gewerbetreibender | privater Grundeigentümer, Mitglied City Wandsbek |
| **externe Akteure** | | | |
| 09.01.2011 | Hr. Dr. Binger | Aufgabenträger BID Wandsbek Markt und BID Neuer Wall | |

| **Hohe Bleichen** | | | |
|---|---|---|---|
| **Grundeigentümer BID Hohe Bleichen** | | | |
| 26.01.2011 | Hr. Waldhelm | insitutioneller Grundeigentümervertreter | in mehreren BIDs vertreten |
| 17.02.2011 | Hr. Barke | privater Grundeigentümer | Initiator |
| 17.02.2011 | Hr. von Spreckelsen | insitutioneller Grundeigentümer | Centermanager Hansevierte |

| **städtische Akteure und Vertreter von Institutionen** | | | |
|---|---|---|---|
| 28.01.2011 | Hr. Schote | Handelskammer Hamburg | |
| 28.01.2011 | Hr. Büttner | BID Beauftragter der BSU | |
| 01.02.2011 | Hr. Grüter | Geschäftsführer Trägerverbund Innenstadt | |
| 24.02.2011 | Hr. Fuchs | Staatsrat a.D. BSU | Bezirksamtsleiter a.D. Wandsbek |
| 24.02.2011 | Hr. von Rüden | Wirtschaftsförderer Bezirksamt Hamburg Mitte (BID-Kontaktstelle) | |
| 24.02.2011 | Hr. Zahrnt | Senior Research Analyst bei Jones Lang LaSalle | |



**Abbildung 19: Übersicht der Interviewpartner und Befragten**

**Akteursgruppe der Grundeigentümer**

Die Grundeigentümer sind die Initiatoren bzw. Schlüsselakteure eines jeden BID und im Rahmen der BID-Vorplanung und späteren Umsetzung zu Experten geworden. Entsprechend der Kategorisierung in Kapitel 5.1.2 wurden sowohl private als auch institutionelle Eigentümer, wobei einige der Gesprächspartner über mehrere Objekt im BID verfügen, ausgewählt. Ein weiteres Auswahlkriterium lag in der teilweise vorliegenden Doppelrolle als Eigentümer und Gewerbetreibender in einem BID. Hier bot sich die Gelegenheit, eine umfassende Befragung aus beiden Perspektiven durchzuführen. Darüber hinaus sind einige der Befragten in mehreren BIDs vertreten, sodass mit fundierteren Aussagen zu rechnen war. Mit dieser Evaluation soll u.a. die Wertsteigerung der in einem BID befindlichen Immobilien untersucht werden. Es wurde deshalb auch ein Eigentümer ausgewählt, der sein Objekt nach Abschluss des BID verkauft hat.

**Akteursgruppe der BID-Experten**

Die ausgewählten Gesprächspartner kommen u.a. aus der Verwaltung oder gehören zu Institutionen, die aufgrund ihres Arbeitsverhältnisses einen direkten Bezug zu den, in einem BID geplanten Maßnahmen haben. So wurden innerhalb der Verwaltung der BID-Beauftragte der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt befragt, da er im Rahmen seiner Tätigkeit alle BIDs und BID-Initiativen in Hamburg betreut. Ebenso kann er Aussagen über gesamtstädtische Planungen und das besondere Interesse Hamburgs an der Einrichtung von BIDs treffen. Eine spezielle Rolle nehmen die BID-Kontaktstellen in den Bezirksämtern ein, die gleichermaßen auch für die Wirtschaftsförderung des jeweiligen Bezirks verantwortlich sind. Im Bezirk Wandsbek hat der Wirtschaftsförderer, der das BID Wandsbek Markt betreut hat, kürzlich die Anstellung gewechselt, sodass der Wirtschaftsförderer des Bezirks Hamburg-Mitte stellvertretend für alle Fallbeispiele befragt wurde. Des Weiteren hat ein Interview mit dem Geschäftsführer des Trägerverbunds Projekt Innenstadt stattgefunden. Der Verein entstand bereits vor 30 Jahren auf Initiative der Gewerbetreibenden und Grundeigentümer der östlichen Innenstadt mit dem Ziel, die Attraktivitätssteigerung und Zukunftssicherung der Hamburger Innenstadt durch gezielte stadträumliche Eingriffe zu beeinflussen. In den letzten Jahren wurden in Kooperation mit dem Citymanagement und der Handelskammer Hamburg verschiedene Projekte, wie die Neugestaltung der Mönckebergstraße / Spitalerstraße, umgesetzt. Darüber hinaus wurde der stellvertretende Geschäftsführer des Geschäftsbereichs Starthilfe & Unternehmensförderung der Handelskammer Hamburg befragt. Er betreut mit seinem Team diverse BID-Initiativen und nimmt u.a. die Kontrolle der Wirtschaftspläne bereits eingerichteter BIDs vor. Im Rahmen seiner Tätigkeit hat er einen allgemeinen Überblick zum Hamburger Handel. Eine „Mischform“ stellt der

ehemalige Staatsrat der Stadtentwicklungsbehörde dar. Er war zuvor Amtsleiter des Bezirksamtes Wandsbek und hat das BID-Wandsbek Markt von Beginn an fördernd begleitet. Zudem ist er aufgrund seiner ehrenamtlichen Tätigkeit im „Verein zur Rettung der Nikolai-Kirche“ auch in der BID-Initiative Nikolai-Quartier engagiert.

Darüber hinaus wurden auch Experten befragt, die nicht zu den Zielgruppen dieser Untersuchung gehören, aber als Beteiligte weitere Perspektiven und Einschätzungen abgegeben haben. So zum Beispiel der Aufgabenträger der BIDs Neuer Wall und Wandsbek Markt. Er hat, in Person, zudem über das Thema BID promoviert und gilt in der Hinsicht als ausgewiesener Experte. Des Weiteren hat ein Gespräch mit dem Serviceunternehmen des Neuen Wall stattgefunden. Die Mitarbeiter nehmen im Rahmen des BID nicht nur Aufgaben, wie die Reinigung des öffentlichen Raums oder das Parkraummanagement war, sondern führen auch jährliche Befragungen über die Zufriedenheit der Einzelhändler durch. Zudem wurden mehrere Gespräche mit Vertretern von Jones Lang LaSalle geführt.

Sekundärquellen

Um in der Bewertung der Befragungsergebnisse Aussagen über den Erfolg der Interventionen treffen zu können, wurden Sekundärquellen in Form von Maklerberichten genutzt. Diese Berichte enthalten Passantenfrequenzmessungen und Mietpreisspiegel der in dieser Arbeit untersuchten Standorte. Der Verfasserin ist bewusst, dass diese Angaben in Bezug auf die Einzelhandelsmieten nur ein verzerrtes Bild der realen Marktlage wiederspiegeln, trotzdem lassen sich tendenzielle Entwicklungen ablesen. Es bleibt jedoch zu diskutieren, ob positive Veränderungen dem BID geschuldet sind.

**Verwendung erfasster Daten**

Mit der Erhebung der relevanten Daten ist eine Informationsbasis geschaffen worden, die für die Beantwortung der zentralen Untersuchungsfrage von grundlegender Bedeutung ist. Die erfassten empirischen Daten werden im Anschluss mit den Daten der Sekundärquellen diskutiert, um die identifizierten Bruttowirkungen von Effekten anderer Faktoren sowie Design-Effekten zu bereinigen (Abbildung 11). Abschließend kann anhand der extrahierten Nettowirkungen eine Bewertung, der durch BIDs erzielten Wirkungen vorgenommen und die zentrale Untersuchungsfrage dieser Arbeit beantwortet werden.

### 5.1.6 Bewertungskriterien

Die Beschreibung der Interessen und Ziele der BID-Akteure war die Grundlage zur Festlegung der Bewertungskriterien, anhand derer die positive Wirkung der Interventionen untersucht werden soll. Im Wesentlichen sollen durch die Neugestaltung des öffentlichen Raums sowie durch Service- und Marketingmaßnahmen die Passanten- und somit auch die Kundenströme zum eigenen Standort gelenkt und infolgedessen die Einzelhandelsumsätze gesteigert bzw. im Endeffekt die Immobilienwerte gesichert / gesteigert werden. Zusammenfassend soll der Standort gesichert und im Wettbewerb der Einzelhandelsstandorte positioniert werden. Aus städtischer Sicht wird mit der Einrichtung von BIDs die Stärkung von Einzelhandelsstandorten und folglich der lokalen Wirtschaft avisiert. Die Bewertungskriterien der übergeordneten Betrachtungsebene beziehen sich grundsätzlich auf das Modell der BIDs, während sich die Kriterien der zweiten Ebene auf die direkte Projektebene beziehen.

**übergeordnete Betrachtungsebene**

| Handlungsfeld | Ziele | Maßnahmen | Indikatoren | Erhebungsmethode |
|---|---|---|---|---|
| **Stadt** | Förderung privater Initiative (zur Stärkung und Stabilisierung der Zentren) | • BID-Gesetz<br>• Betreuung der BIDs + Initiativen durch die FHH | • private Investitionen<br>• Umsatz im Einzelhandel | • Interviews<br>• Sekundärquellen |
| **Grundeigentümer** | • höhere Rendite<br>• Lageverbesserung | • Durchführung BID<br>• Leistung einer Abgabe<br>• ehrenamtliche Betreuung | • Investitionen in Immobilien<br>• Wertsteigerung der Immobilien<br>• Mieten<br>• Fluktuation | • Interviews<br>• Sekundärquellen |
| **Handel** | • Positionierung im Wettbewerb<br>• Lageverbesserung<br>• höhere Umsätze | • Unterstützung BID<br>• ggf. Beitrag zur Abgabe über Miete<br>• ehrenamtliche Betreuung | • höherer Umsatz<br>• höhere Kundenfrequenz<br>• Investitionen in Ladenflächen<br>• bessere Adresse | • standardisierter Fragebogen<br>• Sekundärquellen |

**Abbildung 20: Übersicht zur Erarbeitung der Bewertungsindikatoren auf übergeordneter Ebene**
(eigene Darstellung)

**projektbezogene Betrachtungsebne**

<table>
<tr><th>Ziele</th><th>Maßnahmen</th><th>Indikatoren</th></tr>
<tr><td>• Erscheinungs-bild<br>• Aufenthaltsqua-lität<br>• Flanierraum</td><td>• Erneuerung Stadtmobiliar<br>• Erneuerung Beleuchtung<br>• Bepflanzung<br>• Gestaltung öffentlicher Raum</td><td rowspan="4"><u>in Bezug auf die Stadtentwicklung</u><br>• private Investitionen<br>• Passantenfrequenz / Kundenfre-quenz<br><br><u>in Bezug auf das Grundeigentum</u><br>• Immobilienwert<br>• Mietniveau (qm-Preise)<br>• Mieterniveau<br><br><u>in Bezug auf den Handel</u><br>• Umsatz<br>• Standortzufriedenheit</td></tr>
<tr><td>• Sauberkeit<br>• Sicherheit</td><td>• Reinigung und Pflege<br>• Sicherheitskonzept</td></tr>
<tr><td>• Standortsiche-rung</td><td>• Service / Marketing</td></tr>
<tr><td>• Kommunikation<br>• Netzwerke</td><td>• Quartiersmanagement<br>• Leerstandsmanagement<br>• Organisation der Eigentümer und Einzelhändler</td></tr>
</table>

**Abbildung 21: Übersicht zur Erarbeitung der Bewertungsindikatoren auf Projektebene**
(eigene Darstellung)

## 5.2 Datenerhebung: Durchführung der Evaluation

Zur Beantwortung der Untersuchungsfrage nach dem Mehrwert von BIDs für ihre Akteure wurden Bewertungsindikatoren festgelegt, die als Basis zur Formulierung von vertiefenden Untersuchungsfragen dienten. Auf Grundlage dieser Vorüberlegungen wurden die Fragebögen (Anlagen 1 bis 3) für die mit dieser Arbeit untersuchten Akteursgruppen erstellt. Die vertiefenden Unterfragen sollen im Anschluss eine differenzierte Diskussion der Ergebnisse ermöglichen. Bei den Interviews mit Eigentümern und Einzelhändlern hat sich gezeigt, dass Aussagen über die genaue Höhe der finanziellen Effekte des jeweiligen BIDs nicht getroffen werden (können). Aus diesem Grund wurden die Fragebögen für die Eigentümer und den Einzelhandel angepasst und nach einer prozentualen Veränderung gefragt.

### 5.2.1 Eigentümer

Welche Maßnahmen sind besonders geeignet, die Ziele der Grundeigentümer zu erreichen?

BID Neuer Wall: *„Alles was sichtbar und spürbar ist, ist hoch zu werten."*

Viele der Befragten stimmten überein, dass das Bündel an Maßnahmen zu einem Erfolg geführt hat.
Bei genauerer Gewichtung wurde die Umgestaltung der Straße, sowohl die Verbreiterung der Nebenflächen als auch die hellen Steine, genannt. Sie hätten nicht nur zu einem freundlicheren Erscheinungsbild geführt, sondern auch den Lauf der Kunden entschleunigt und gesteuert. So sei der vorher wenig frequentierte westliche Abschnitt heute gut besucht. An zweiter Stelle sind es aber auch die zusätzlich durchgeführten Reinigungsmaßnahmen (Kaugummientfernung, Zigarettenreste beseitigen, …) und der Service in Form von präsenten Mitarbeitern, die nach Auffassung der Eigentümer das neu geschaffene Bild erhalten.
An dritter Stelle wurden die in der gesamten Straße saisonal bepflanzten Blumenkübel genannt. Diese unterstreichen nach Meinung der Befragten das einheitliche Gesamtbild der Straße.

BID Wandsbek Markt: *„Bei Marketing ist das Geld schnell ausgegeben, ob mir das was bringt, weiß ich nicht."*

*„Für den Eigentümer ist es wichtig, dass er etwas Greifbares vor seiner Haustür sieht."*

Ein ähnliches Meinungsbild zeigt sich auch am Wandsbek Markt. Mit den Baumaßnahmen erhofften sich die Grundeigentümer einen Anstoß zu weiteren Projekten und Entwicklungen des Standortes gegeben zu haben. Mit der außergewöhnlichen Weihnachtsbeleuchtung in Form von ca. 1 m hohen, beleuchteten Plexiglaszylindern, die entlang der Wandsbeker Marktstraße installiert wurden, sei ein temporäres Bindeelement geschaffen worden, dass den BID-Bereich „optisch geklammert" hat. Hier ist von Seiten der Befragten eine dauerhafte Einrichtung wünschenswert. Die zusätzliche Reinigung wird an dritter Stelle als dringende „Muss-Maßnahme" angesehen, da auch hier der Erhalt des neu geschaffenen Erscheinungsbildes von hoher Priorität ist.

BID Hohe Bleichen: *„Uns war es wichtig, breite Gehwege zu schaffen, damit die Leute auch mal wieder aneinander vorbeigehen können."*

In den Hohe Bleichen wurden in den letzten Jahren viele Immobilien revitalisiert oder im Einzelfall auch komplett neu gebaut. Dies führte zu jahrelangen Bautätigkeiten von denen auch der öffentliche Raum nicht verschont blieb. Die Befragten waren sich einig, dass die Umgestaltung / Aufwertung des öffentlichen Raums eine zwingende Maßnahme für das Gesamtbild der Straße war. An zweiter Stelle sind die immergrünen Bäume, die bereits ausgewachsen gepflanzt wurden, benannt worden. Sie seien nicht nur entscheidend für die Abgrenzung zur Gestaltung des benachbarten Neuen Wall, sondern auch ein wichtiges Widererkennungsmerkmal der Straße.

Können BIDs Anlass für Investitionen in Immobilien sein?

BID Neuer Wall: *„Wir haben sicherlich investiert, sonst macht das ganze BID keinen Sinn."*

*„Wir haben unsere Fassade erneuert, denn wir wollten uns dem Niveau der Straße anpassen. Unsere Mieter haben dies im Übrigen auch verlangt."*

Mit der Einrichtung und Umsetzung des BID sah sich die Mehrheit der Befragten in der Pflicht, in ihre Immobilien zu investieren und diese dem neu geschaffenen Niveau der Straße anzupassen. Diesen Investitionen liegt ein simpler Gedanke zugrunde: Angebot und Nachfrage steuern den Wert einer Immobilie. Demgegenüber stehen Aussagen, das Investitionen nur im Rahmen von Mieterwechseln oder der generell nötigen Instandhaltungsmaßnahmen vorgenommen worden sind. Ebenso hat einer der Befragten unabhängig von den BID-Aktivitäten eines seiner Objekte vollrevitalisiert und zwei weitere komplett neu gebaut.

BID Wandsbek Markt: *„Ich würde nur in meine Fassade investieren, wenn ich Energiesparmaßnahmen, wie beispielsweise Wärmedämmung oder den Austausch von Fenstern, vornehme."*

*„Nicht weil es das BID gibt und weil ich eine Verbesserung will habe ich investiert, sondern weil ich das Haus so aufrüste, das ich überhaupt noch Interessenten finde, die einziehen wollen."*

Die befragten Eigentümer in Wandsbek stehen BID-begründeten Investitionen wesentlich kritischer gegenüber als in der Innenstadt. So fallen Investitionen in den Bestand nach der Aufwertung des Umfelds sicherlich leichter, doch ist hier die vorhandene Architektur ein Hemmnis, da das Bezirkszentrum vorwiegend durch den Wiederaufbau in

den 50er Jahren mit schlichten Backsteinfassaden geprägt ist. Darüber hinaus bestand unter den Befragten Übereinstimmung darin, dass mögliche Investitionen nicht getätigt werden, weil am Standort ein BID ist, sondern weil die Immobilie (soweit möglich) auf den neuesten Stand gebracht werden soll, um überhaupt adäquate Mietinteressenten zu finden.

BID Hohe Bleichen: *„Bei der Erwartung steigender Mieten sind Investitionen leichter zu begründen. Bei jeder Investition und einem gewissen Return ist das die richtige Entscheidung."*

In den Hohen Bleichen war die Entwicklung völlig gegensätzlich zum Neuen Wall. Hier haben bereits seit 2001 viele Eigentümer in die Sanierung ihrer teils historischen Fassaden investiert oder sogar komplette Neubauten errichtet. Nachdem die Bebauung ein neues, attraktives Erscheinungsbild erhalten hatte, war man sich einig, dass durch ein BID auch der öffentliche Raum aufgewertet werden soll. Vor diesem Hintergrund finden Investitionen aktuell „nur noch" in Form von regelmäßigen Instandsetzungen statt.

Tragen BIDs zu einer Wertsteigerung der Immobilie bei?

BID Neuer Wall: *„Auch in der Wirtschaftkrise haben die verkauften Objekte deutlich höhere Erlöse erbracht als ein Haus in der Nachbarstraße. Dies liegt zum Einen am „Neubau" und zum Anderen an der Gesamtheit der Straße mit deutlich höher zu erzielenden Mieten."*

Obwohl genaue Werte nicht benannt wurden, ist die Tendenz doch eindeutig: So werden die Immobilien nach Umsetzung des BID mit dem 20fachen der Jahresnettomiete gehandelt. Vor dem BID war das 15- bis 16fache die Regel. Einer der Gesprächspartner hat sein Objekt 2006 verkauft. Dabei wurde der Verkaufswert am Verkehrswert der Immobilie bemessen. Auf Nachfrage gab er an, das Dreifache des Verkehrswertes vor dem BID bekommen zu haben.

BID Wandsbek Markt: *„Die Immobilien hier steigen nicht im Wert, es wird eher ein weiterer Wertverlust verhindert!"*
*„Ob die ergriffenen Maßnahmen zur Wertsteigerung der Immobilien beitragen, ist zweifelhaft."*

Die Eigentümer des Wandsbeker BID waren sich von Beginn an darüber bewusst, dass sie nicht die gleichen positiven Wirkungen wie am Neuen Wall erzielen können,

da die Wertsteigerung von Immobilien auch stark lageabhängig ist. Vielmehr sollte der Standort durch gezielte Maßnahmen gestärkt und so ein weiterer Wertverlust vermieden werden. Demnach wird das BID als einer von vielen Bausteinen zum Werterhalt gesehen. Zurzeit wird der Wert einer Immobilie am Wandsbek Markt mit dem 15- bis 16fachen der Jahresnettomiete gehandelt. Eine schnelle Wertsteigerung ist im Bezirkszentrum jedoch unrealistisch. Die Befragten waren sich einig, dass mit ersten Auswirkungen frühestens in 15 Jahren zu rechnen ist, sollten sich die Maßnahmen auch auf den Mieterbesatz auswirken.

BID Hohe Bleichen: *„Das BID war eine abschließende Maßnahme zur Wertsteigerung."*

Das BID hatte - wie mehrfach erwähnt - eine völlig andere Ausgangslage als die anderen in dieser Arbeit untersuchten Fallbeispiele. Hier hat der Großteil der Eigentümer bereits vor dem BID in den Bestand investiert. Für den Wert einer Immobilie ist aber auch ihr Umfeld nicht ganz unerheblich, sodass mit dem BID eine „abschließende Maßnahme" zur Wertsteigerung getätigt wurde.

Sind die BID-Abgaben rentierlich?

BID Neuer Wall: *„Heutige Mieten in diesem Bereich wären vor fünf Jahren undenkbar gewesen."*

Für das BID am Neuen Wall lässt sich diese Fragestellung eindeutig beantworten. Durch die Maßnahmen des BID konnten nicht nur zahlreiche internationale Label für den Standort gewonnen werden und dadurch die Mieten entsprechend gesteigert, sondern auch der westliche bisher wenig frequentierte Teilbereich widerbelebt werden. Alle Befragten waren der Meinung, dass die Maßnahmen genau zur richtigen Zeit für den Standort kamen und ebenso dringend notwendig waren. Insofern hat sich das BID gelohnt.

BID Wandsbek Markt: *„Wenn ich etwas für den Standort tue, rechne ich nicht in 5 Jahren, sondern in 15 oder 20 Jahren."*
*„Allein die Tatsache, dass man ein Forum geschaffen hat und sich regelmäßig trifft um Dinge zu besprechen, ist für diesen Standort an sich schon ein Wert."*

In Wandsbek haben sich die ergriffenen Maßnahmen bisher weder auf den Mieterbesatz noch auf die Vermarktung der Ladenflächen ausgewirkt. Dies ist für die Eigentümer aber auch nicht überraschend. Sie gehen davon aus, dass sich positive Effekte

bezogen auf den Mieterbesatz und den zu erzielenden Mieten eher längerfristig einstellen werden.

BID Hohe Bleichen: *„Wir tragen mit unseren Immobilien 25% des Budgets. Mittelfristig wird das BID für uns kostenneutral sein, durch Mieterhöhung bei Neuvermietung."*

Für einige Eigentümer, welche auf Grund ausgelaufener Mietverträge bereits neue Mieter gefunden haben, kann dies bereits heute mit einem deutlichen ja beantwortet werden. Bei Eigentümern, die noch an langfristige Mietverträge gebunden sind, wird sich die Investition nach den Erkenntnissen um die Entwicklung des Neuen Wall erst mittelfristig rentieren.

Können durch BIDs höhere Mieten erzielt werden?

BID Neuer Wall: *„Dadurch, dass der Neue Wall schlichtweg keine leeren Flächen mehr hat, werden horrende Mieten gezahlt."*

*„Aktuelle Abschlüsse für Ladenflächen wurden mit bis 200 Euro den Quadratmeter geschlossen."*

Tendenziell haben sich die Mieten deutlich positiv entwickelt. Die Höhe der Mietsteigerungen ist jedoch von verschiedenen Faktoren abhängig. Während private Eigentümer an einer langfristigen, auskömmlichen Vollvermietung interessiert sind und Institutionelle eine gute Rendite erwirtschaften wollen, vermieten Projektentwickler zu übersteigerten Preisen. So wurde durch einen privaten Eigentümer eine Ladenfläche mit bis 135 Euro/qm vermietet, während ein Projektentwickler im gleichen Abschnitt der Straße eine Ladenfläche mit bis zu 200 Euro/qm vermietet hat. Ein weiterer Einflussfaktor ist die Lage der Ladenfläche innerhalb der Straße. Im östlichen hoch frequentierten Drittel des Neuen Walls lassen sich Ladenflächen nach dem BID mit bis zu 200 Euro/qm vermieten, während im westlichen Teilbereich, der die geringste Frequenz aufweist, nur ein Drittel dieser Summe zu erzielen ist. Bei diesen Werten muss aber nach der Art der Vermietung differenziert werden. Ein Teil der Befragten gab an, Ladenflächen mit einer „Flatmiete", d.h. demselben Preis für jeden Quadratmeter, zu vermieten. Andere nehmen eine Staffelung der Mietflächen vor. Demnach werden die ersten 10 m im Erdgeschoss zu einer Spitzenmiete veräußert, die anschließenden Quadratmeter (einschließlich 1. Obergeschoss) für etwa die Hälfte. Neben den Faktoren des Eigentümertyps und der Lage der Fläche hat auch die Umlage der BID-Abgabe Einfluss auf die Miete, wobei nicht alle Eigentümer die BID-Abgabe umgelegt haben.

BID Wandsbek Markt: *„Wir haben noch keinen neuen Mieter, da unser Mietvertrag noch länger läuft. Eine Umlage halte ich für kritisch."*

Die Investitionen in den öffentlichen Raum haben bisher keine Auswirkungen auf die Mieten im Einzelhandel gehabt. Dies liegt hauptsächlich daran, dass die Eigentümer die BID-Abgabe nicht über die Nebenkosten auf ihre Mieter umlegen, da eine allgemeine Unsicherheit bezüglich der Rechtslage besteht.

BID Hohe Bleichen: *„Ich habe mit meinen Mietern noch laufende Mietverträge, sodass eine Mieterhöhung leider bisher noch keine Rolle gespielt hat."*

In den Hohen Bleichen können nach der Umgestaltung des öffentlichen Raums bei Neuvermietung deutlich höhere Mieten erzielt werden, weil eine neue 1A-Lage entstanden ist. Aussagen über Quadratmeterpreise wurden jedoch nicht gemacht. Die Mietverträge der befragten Eigentümer wurden langfristig geschlossen, sodass Aussagen über Mietsteigerungen nicht gemacht wurden.

<u>Hat ein BID Auswirkungen auf Fluktuation und Leerstand?</u>

BID Neuer Wall: *„Der Wechselrhythmus ist wesentlich langsamer geworden."*

Am Neuen Wall gab es nach Aussagen der befragten Einzelhändler nur wenige Leerstände. Vielmehr wurden Mieten reduziert, bis ein geeigneter Nachmieter gefunden wurde. Dies hat sich mit dem BID entscheidend verbessert, die Nachfrage ist inzwischen sehr groß.

BID Wandsbek Markt: *„Ich hatte bisher keinen Mieterwechsel, da ich lang laufende Mietverträge habe."*

Bisher hat bei den befragten Eigentümern, die nicht gleichzeitig auch als Gewerbetreibende tätig sind, kein Mieterwechsel stattgefunden. Die Mietverträge laufen alle noch längerfristig.

BID Hohe Bleichen: *„Ich habe meine Mieter schon seit Jahren und kann daher dazu keine Aussage machen. Ich habe aber von anderen gehört, dass sie direkt nach der Umgestaltung neue Mieter gewinnen konnten."*

In den Hohe Bleichen sind die ansässigen Einzelhändler bereits über mehrere Jahre am Standort. Fluktuation und Leerstand haben nur im Zusammenhang mit den bereits erwähnten Baumaßnahem der Eigentümer stattgefunden.

Steigern BIDs die Nachfrage für Einzelhandelsflächen?

BID Neuer Wall: *„Wir hatten vermehrt Anfragen für unsere Ladenflächen, aber die bestehenden Mietverträge laufen noch sehr lange."*

Vor dem BID wurden teilweise Mieten deutlich reduziert, um die Mieter solange zu halten, bis ein Nachmieter gefunden war. Heute gibt es keine freien Flächen mehr. Der westliche Teilbereich hat von den Umbaumaßnahmen am meisten profitiert. Nach Aussage eines Gesprächspartners sind durch die Umgestaltung des öffentlichen Raums sowie durch die neue Architektur Mieter nach Hamburg gekommen, die sich vorher für den Standort nicht interessiert hatten und nun händeringend nach Flächen am Neuen Wall suchen. Diese haben sie u.a. am Westende gefunden. Bedingt durch langfristig bestehende Mietverträge konnten aber nicht alle Eigentümer von dem neu entstandenen Interesse gleichermaßen profitieren.

BID Wandsbek Markt: *„Die Anfragen über Maklerwurfsendungen sind stark gestiegen. Dies wäre nicht so, wenn der Standort nicht an Attraktivität gewonnen hätte."*

Die Angebote im Wandsbeker Bezirkszentrum sind vorwiegend im unteren Preissegment angesiedelt. Da die Kaufkraft des Einzugsgebiets eher gering ist, waren sich die Befragten einig, dass hochwertige Labels sicherlich nicht am Standort interessiert sein werden.

BID Hohe Bleichen: *„Wir haben jetzt die Chance, etwas anzubieten (Ambiente und Labels), was es vorher nicht gab. Das sind Marken, die auch internationale Touristen zum shoppen nach Hamburg holen."*

Die Hohe Bleichen war hauptsächlich durch Textilisten im gehobenen Preissegment sowie durch einige Fachgeschäfte (Antiquariat, Süßwaren) geprägt. Mit dem Umbau konnten Unternehmen wie Armani und Etro als neue Mieter gewonnen werden. Diese haben zudem das BID als Voraussetzung für ein Mietverhältnis angesehen. Die Straße profitiert zudem von der Tatsache, dass Marken, die am Neuen Wall keine freien Flächen mehr gefunden haben, auch gern das Angebot gleichwertiger benachbarter Standorte nutzen.

Können BIDs zur besseren Vermarktung von Immobilien beitragen?

BID Neuer Wall: *„Jeder Makler zitiert gerne die Vorteile des BIDs."*

> *„Der Neue Wall war auch vor dem BID eine Adresse, aber ob man die richtigen Mieter und die richtigen Mieten bekommt ist eine andere Sache."*

Mit der Einrichtung des BID hat sich nicht nur der Lauf zu Gunsten des westlichen Teilbereichs sehr verändert, sondern auch dessen Einzelhandelsbesatz. Inzwischen sind deutlich mehr internationale Ketten an den Standort gekommen, die sich für Hamburg bzw. den Neuen Wall vorher im Vergleich zu ähnlichen Lagen in München oder Frankfurt nicht interessiert hatten. Mehrere Gesprächspartner gaben an, dass Mietinteressenten nach dem Umbau der Straße für Ladenflächen im mittleren Abschnitt Abstandssummen bis zu 500.000 Euro zahlen wollten.

BID Wandsbek Markt: *„Der Wegzug von C&A ist bekannt, deswegen stagnieren vor allem die Nachfragen für den westlichen Teil."*

Die wünschenswerten Effekte lassen nach Ansicht der Befragten bisher auf sich warten. Der Ankermieter C&A, der sich am westlichen Ende des BID befindet, hat seinen Umzug bereits bekannt gemacht. Es ist also zu erwarten, dass sich der Lauf in diesem Bereich verändert, wenn kein neuer „Frequenzbringer" gefunden wird. Durch die Recherche einschlägiger Internetseiten wie ImmobilienScout 24 hat sich gezeigt, dass freiwerdende Flächen bereits mit dem BID beworben werden.

BID Hohe Bleichen: *„Sicherheit, Sauberkeit und der einheitliche Guss sind sehr von Vorteil - zudem kann man dem Händler noch sagen, ihr habt hier 3,50 m Gehwegbreite vor der Tür."*

Die Hohen Bleichen haben durch das BID die ersten Luxuslabels gewinnen können. Die Eigentümer sehen die Chance, sich durch hochwertige Produkte des High-End-Levels neu zu positionieren. Ein kompletter Mieteraustausch ist allerdings weniger in ihrem Interesse, vielmehr wird ein guter Branchenmix angestrebt.

Wie beeinflussen BIDs die Lage einer Immobilie?

BID Neuer Wall: *„Durch den BID hat sich die allgemeine Lage verbessert."*

> *„Der westliche Teil ist wesentlich belebter geworden. Der Lauf hat sich verbessert."*

Durch die Umsetzung des BID haben nach Ansicht der Befragten alle Immobilien im Neuen Wall profitieren können. Das westliche Ende war immer eine wenig frequentierte „Möbelmeile“. Mit der Umgestaltung der Straße konnten die Eigentümer hochwertige Textilisten für ihre Ladenflächen gewinnen und damit einhergehend auch die Mieten erhöhen. Der östliche Bereich war schon vor dem BID auf Grund der Nähe zum Jungfernstieg sehr interessant für den hochwertigen Einzelhandel. Nach der Aufwertung des öffentlichen Raums konnten zunehmend auch internationale Filialisten und Flagship Stores als Mieter gewonnen und die Mieten gesteigert werden. Aus der 1A-Lage Neuer Wall sei eine Luxuslage geworden.

BID Wandsbek Markt: *„Das BID kann nur die Rahmenbedingungen schaffen.“*

Die Wandsbeker Marktstraße war ebenfalls schon vor dem BID eine 1A-Lage. Da bisher weder höherwertige Neuvermietungen auf Grund langfristiger Mietverträge und teilweise stagnierender Nachfrage, noch steigende Mieten in Form einer Umlage der BID-Abgabe stattgefunden haben, habe sich die Lage des Einzelhandelsstandortes nicht verändert.

BID Hohe Bleichen: *„Es ist eine neue 1A-Lage geworden.“*

Die Hohen Bleichen waren vor dem BID eine 1B-Lage. Nachdem die Eigentümer teils erheblich in ihre Immobilien investiert haben und mit dem BID der öffentliche Raum aufgewertet wurde, habe sich die Straße zu einer neuen 1A-Lage entwickeln können. Zudem ist der Befragung zu entnehmen, dass durch das BID auch Marken des „High-End-Retail“ gewonnen werden konnten. Als weiteres Kriterium spricht auch die deutlich gestiegene Passantenfrequenz für eine Lageverbesserung.

### 5.2.2 Einzelhändler

Die Befragung der Einzelhändler des BID Neuer Wall hat eine Rücklaufquote von 13% ergeben. Die Verteilung gemäß der getroffenen Kategorisierung war mit 6% inhabergeführten Geschäften und 7% Filialisten sehr ausgeglichen. Die Rücklaufquote des BID Wandsbek Markt lag bei 10%. Dabei waren die inhabergeführten Geschäfte mit 7% vertreten. Die Befragung der Einzelhändler in den Hohe Bleichen hat zum keinem repräsentativen Ergebnis geführt. Auf direkte Nachfrage, wurde ein hervorstechendes Argument benannt. Demnach wurden die, für diese Untersuchung wichtigen Fragen nach Kunden, Umsatz und Miete als Eingriff in die Geschäftsinterna angesehen. „Wenn ich antworte, dass ich jetzt mehr Umsatz habe, dann steigt doch gleich meine Miete, wie am Neuen Wall.“ In den persönlichen Gesprächen hat sich jedoch gezeigt, dass nach Einschätzung der Einzelhändler die Frequenz der Straße deutlich zuge-

nommen hat. Ebenso hat sich die Zahl der Kunden in den Geschäfte merklich verbessert. Niederlassungen von Luxuslabels, wie Armani und Etro zeigen darüber hinaus eine Tendenz zur ähnlichen Entwicklung wie am Neuen Wall.

Welche Maßnahmen sind besonders geeignet, um die Ziele der Einzelhändler zu erreichen?

Für den Wettbewerb mit anderen Einkaufslagen ist das äußere Erscheinungsbild entscheidend. Durch einen gepflegten öffentlichen Raum kann die Aufenthaltsqualität positiv beeinflusst werden. Dieser Zusammenhang ist allgemein bekannt und findet sich auch im Maßnahmenpaket der BIDs wieder. Mit der Befragung sollten die Maßnahmen durch die Einzelhändler gewichtet werden. Die Abbildung 22 zeigt das Ergebnis.

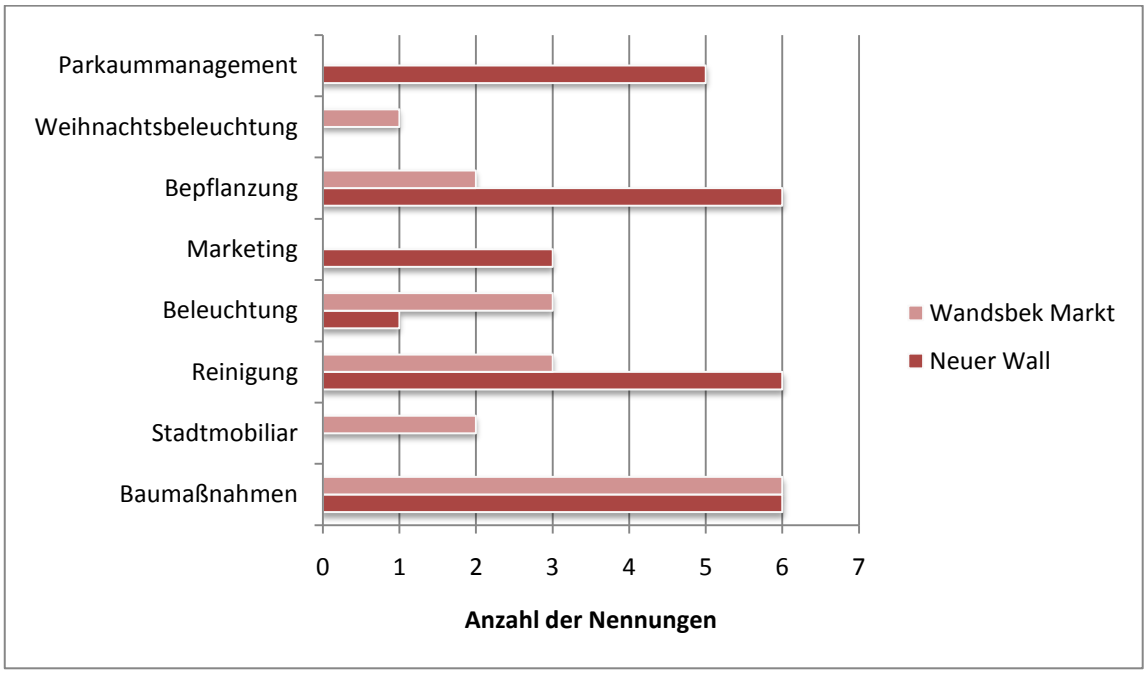



**Abbildung 22: Ranking der BID-Maßnahmen durch die Einzelhändler**
(eigene Erhebung)

BID Neuer Wall:

Die Einzelhändler am Neuen Wall haben die vor Ort direkt sichtbaren Veränderungen wie die Umgestaltung der Straße, zusätzliche Reinigungsmaßnahmen und auch die saisonale Bepflanzung in Kübeln höher eingestuft, als die nicht sichtbaren Maßnahmen wie Service und Marketing.

BID Wandsbek Markt:

Die Gewichtung der Maßnahmen stellt sich im Gegensatz zum Neuen Wall für das BID Wandsbek Markt deutlich differenzierter dar. Der Schwerpunkt lag zwar auch hier auf den sichtbaren Veränderungen (Umgestaltung des öffentlichen Raums, neue Beleuchtung), doch wurden Reinigung, Bepflanzung und Stadtmobiliar deutlich weniger hoch eingestuft.

Können BIDs Anlass für Investitionen (in die Ladenflächen, in das Sortiment, in Personal) sein?

BID Neuer Wall:

Die Annahme, dass die Aufwertung des öffentlichen Raums zu Folgeinvestitionen in den Geschäften führt, hat sich am Neuen Wall nicht bestätigt. Die Interviews mit dem Vorstand der Interessengemeinschaft Neuer Wall konnten hier klärend einbezogen werden. Demnach wird der Innenausbau eines Ladenlokals nur alle zehn Jahre erneuert und nicht in Verbindung zu den Außenanlagen gesehen.

BID Wandsbek Markt:

Die Befragung in Wandsbek hat das gleiche Resultat ergeben. Auch hier haben Stichproben bei Eigentümern mit Doppelfunktion als Gewerbetreibende gezeigt, dass zwar teilweise in die Räumlichkeiten investiert wurde, jedoch kein Zusammenhang zum BID herzustellen ist.

Können BIDs höhere Kundenfrequenzen erzeugen?

BID Neuer Wall:

Auf Grund der Aufwertung des öffentlichen Raums war eine erhöhte Passanten- und demzufolge Kundenfrequenz der Geschäfte zu erwarten. Die subjektive Einschätzung der Befragten gibt ein geteiltes Meinungsbild wieder. Die Hälfte ist der Ansicht, die Frequenz habe zugenommen, die andere Hälfte glaubt, dass sie sich nicht verändert hat. Das gleiche geteilte Meinungsbild trifft auch auf die Kundenfrequenz zu.

BID Wandsbek Markt:

Die durch das BID erhoffte Steigerung der Passanten- und Kundenfrequenz ist nach dem subjektiven Empfinden der befragten Einzelhändler in Wandsbek nicht eingetreten. So antworteten rund drei Viertel der Einzelhändler, dass sie keine Veränderungen bei der Passantenfrequenz wahrgenommen haben. Ebenso konnte das BID bisher zu keiner erhöhten Kundenfrequenz beitragen

Können durch BIDs Umsatzsteigerungen erzielt werden?

BID Neuer Wall:

Auf diese Frage haben drei Viertel der Befragten geantwortet. Über die prozentuale Veränderung wurden dabei keine Aussagen getroffen. Im Ergebnis ist bei einem Drittel der Befragten der Umsatz gestiegen, die anderen zwei Drittel konnten keine Veränderungen feststellen.

BID Wandsbek Markt:

In Wandsbek haben sich die Maßnahmen des BID bisher nicht auf die Umsätze im Einzelhandel ausgewirkt. Einer der Gewerbetreibenden hat einen Zuwachs von 3% angegeben. Dieser kann an dieser Stelle, aufgrund der allgemeinen Aussagen, aber nur als Sondererscheinung gewertet werden.

### 5.2.3 Städtische Akteure / Institutionen

Hat die Gründung eines BID Einfluss auf benachbarte Einkaufslagen?

*„Das BID positioniert eine Lage und stärkt damit die Position des Umfelds."*

Die Befragten stimmten in der Aussage überein, dass in einer Stadt alle Einzelhandelsstandorte in Konkurrenz zueinander stehen. Wenn sich ein Standort durch ein BID hervorhebt, müssen sich die anderen Standorte herausgefordert fühlen, etwas Ähnliches zu machen. So war das BID am Wandsbek Markt die Antwort auf die Entwicklung des AlsterEinkaufsZentrums und die Entwicklungen in der City, das BID Neuer Wall reagierte auf die Planungen für die Europapassage und das BID Hohe Bleichen wiederum reagierte auf das BID Neuer Wall. Diese Wechselwirkungen gibt es zweifellos, sie führen aber auch dazu, dass Standorte, in denen keine Entwicklung zu verzeichnen ist, im Wettbewerb zurück bleiben. BIDs können diese ungleichgewichtige Entwicklung sogar noch fördern. In diesen Fällen ist die Verwaltung angehalten, ausgleichend tätig zu werden.

Durch welche Maßnahmen können BIDs am zielführendsten zur Stärkung / Stabilisierung von Einzelhandelsstandorten beitragen?

*„Alles was mit der Bespielung zu tun hat ist wichtig, aber auch Sicherheit und Sauberkeit sollten gleichwertig betrachtet werden. Der Neue Wall hat für beides gleichviel investiert. Das halte ich für richtig."*

Während der Befragung hat sich gezeigt, dass die Maßnahmen für wichtig erachtet werden, die für die Kunden und Besucher des jeweiligen BIDs sichtbar sind. Hierzu gehören beispielsweise die Umgestaltung des öffentlichen Raumes und zusätzliche Reinigungsmaßnahmen. Weiterführend können durch BIDs Baumaßnahmen vorgezogen werden, die die Stadt zwar schon langfristig geplant hatte, aber zu einem späteren Zeitpunkt umsetzen wollte. Die Stärkung bzw. Stabilisierung von Einzelhandelsstandorten durch Marketingmaßnahmen wie PR-Aktionen und Veranstaltungen ist für die Befragten unstrittig, wird allerdings im Zusammenhang mit BIDs als eher zweitrangig betrachtet, da Marketingaktivitäten in der Regel auch schon vor der Gründung eines BIDs durch die am Standort vorhandenen Interessengemeinschaften betrieben wurden.

In welcher Form lassen sich städtische Belange in BIDs integrieren?

*„Mit BIDs sind sehr viele städtische Interessen umgesetzt worden. Man hat einen sehr attraktiven öffentlichen Raum bekommen und trotz der verringerten Anzahl an Parkplätzen immer noch gute Parkmöglichkeiten. Vor allem der Verkehr in der Innenstadt ist entschleunigt worden."*

Da die städtischen Vertreter in den BID-Gründungsprozess eingebunden sind, können sie die Interessen der Stadt dort von vornherein kommunizieren und vertreten. Dementsprechend werden die städtischen Belange nicht nur durch die rechtlichen Rahmenbedingungen bestimmt, sondern auch im Kommunikationsprozess mit den beteiligten Akteuren berücksichtigt. Gerade in der Hamburger Innenstadt hat die Verwaltung ein besonderes Augenmerk darauf, dass vorhandene Gestaltungsrichtlinien eingehalten werden. Deshalb werden Bemusterungstermine durchgeführt, bei denen beispielsweise die Farbigkeit von Bodenbelägen, die Optik von Leuchten sowie die Intensität des Lichts abgestimmt werden. Darüber hinaus unterstützt die Verwaltung zwar die Bemühungen der BIDs um Alleinstellungsmerkmale wie auffällige Bepflanzungen oder Beleuchtungen, achtet jedoch gleichzeitig darauf, dass die jeweiligen Einzelhandelsstandorte weiterhin als zusammengehöriges Stadtbild wahrgenommen werden.

Wie kann ein BID zur Stärkung der Zentren beitragen?

*„BIDs sind eine gute Möglichkeit, Defizite zu beseitigen. Nicht nur aus Sicht der Wirtschaft und des Handels, sondern auch aus Sicht der Stadt."*

*„BIDs generieren schlichtweg Geld, das u.a. in den Bau investiert wurde. Das stärkt natürlich auch die Steuerungskraft am Standort."*

Da die Planungen eines BIDs nicht außerhalb der städtischen Planungsleitlinien stehen dürfen, besteht durch sie die Möglichkeit, Missstände auszugleichen oder zu beseitigen. Ob und wie bestehende Missstände durch BIDs beseitigt oder minimiert werden können, hängt allerdings von der Art der Missstände ab.
Da durch BIDs Einzelhandelslagen gestärkt werden sollen, steigt der Konkurrenz- und damit einhergehend der Handlungsdruck in den umliegenden Quartieren ähnlich wie bei neu entstehenden Shoppingcentern in unmittelbarer Umgebung. Dies kann dazu führen, dass sich immer mehr BIDs bilden, um die Position des eigenen Quartiers gegenüber dem Umfeld zu stärken. Hierdurch werden Einzelhandelslagen aufgewertet, für die die Stadt kein Budget zur Verfügung hat oder die nicht im Fokus städtischer Entwicklungsmaßnahmen stehen. Folglich stimmten die Befragten in der Hoffnung überein, dass wenn sich ein Standort durch ein BID hervorhebt, sich andere Standorte herausgefordert fühlen, Ähnliches zu tun und so Schritt für Schritt eine quasi flächendeckende Aufwertung von Einzelhandelslagen angestoßen wird.

Welche positiven städtebaulichen Effekte lassen sich durch BIDs für die Gesamtstadt erzielen?

*„Neben der Verbesserung des Stadtbildes durch die Gestaltung der Plätze im Neuen Wall oder den Hohen Bleichen, die aus städtebaulicher Sicht eine qualitative Aufwertung bedeuten, werden auch wirtschaftliche Interessen bedient."*

Die untersuchten Fallstudien unterstützen aus Sicht der Befragten in höchst positivem Maße die „Elementartugenden" des öffentlichen Raums. Neben der reinen Umgestaltung der Einkaufslagen werden oft auch zusätzliche Reinigungsmaßnahmen durchgeführt, so dass neben einer attraktiven Gestaltung auch ein gepflegtes Erscheinungsbild des öffentlichen Raums geschaffen wird. Darüber hinaus ist es ein originäres Interesse der Bezirksverwaltung, dass ihr bezirkliches Zentrum in der öffentlichen Meinung und Diskussion positiv belegt ist. Hierdurch wird die Identifikation der Bewohner der Quartiere und Bezirke mit „ihrem" Quartier oder Bezirk wesentlich gefestigt. Auch hierzu können BIDs beitragen, sei es durch revitalisierte, innerstädtische Einkaufsstraßen oder durch die Aufwertung eines Bezirkszentrums wie Wandsbek. Die ersten BIDs in Hamburg haben Identifikationspunkte geschaffen, die weitere Eigentümer, auch in Bezirkszentren, animiert haben, ebenfalls ein BID zu gründen. Sie erzeugen - wie bereits erwähnt - einen Konkurrenzdruck zu den benachbarten Einkaufslagen.

Können BIDs ein Ambiente erzeugen, dass auch touristisch attraktiv ist?

*„Tolle Einkaufslagen sind immer ein Touristenmagnet“*

Im Ergebnis waren sich die Befragten einig: Wenn es gelingen sollte, die Handschrift eines Gebietes hervorzuheben, kann es auch durchaus touristisch attraktiv sein. Jedoch kann ein Ambiente für Touristen nur mittelfristig geschaffen werden, z.B. durch gute Vermarktung. Allein das Ambiente reicht jedoch nicht aus, um Besucher zu einem bestimmten Standort zu leiten. So hat das BID in Wandsbek zwar ein attraktives Erscheinungsbild erhalten, doch ist es deswegen noch lange kein Anziehungspunkt für Touristen geworden. Durch die Steigerung der Attraktivität von innerstädtischen Einzelhandelsstandorten, insbesondere wenn sie bereits vorher auch touristisch bekannt waren, können hingegen durchaus Besucherzahlen und damit einhergehend auch der Umsatz gesteigert werden. Durch diese Imageverbesserung der Standorte kann nicht nur der Einzelhandel an Kunden gewinnen, auch erhält die Stadt mitunter mehr Besucher, wenn eine Einkaufslage einen Bekanntheitsgrad erreicht hat, der über die Grenzen der jeweilige Stadt hinaus geht. Durch erfolgreiche BIDs, die nicht nur Einwohner der Stadt, sondern auch Besucher von außerhalb anziehen, verändert sich auch die Situation im stetigen Konkurrenzkampf mit anderen Städten. Zu sehen ist dies besonders erfolgreich beim BID Neuer Wall, dessen Erfolg und Prestige bis weit über Hamburgs Grenzen hinaus strahlt und der Einkaufsstraße Neuer Wall wieder zu ihrem Ruf als eine der „Top-Einkaufslagen“ verholfen hat.

### 5.2.4 Sekundärquellen

Passantenfrequenz

Nach eingehender Recherche hat sich herausgestellt, dass Passantenfrequenzmessungen in Hamburg nur in 1A-Citylagen durchgeführt werden. Mehrere Anfragen bei renommierten Maklerunternehmen (Jones Lang LaSalle, Engel & Völkers, Lührmann Immobilien) haben zu keinem verwendbaren Ergebnis geführt. So konnten entweder keine Daten herausgegeben werden oder es wurden schlichtweg keine Zählungen vorgenommen (siehe z.B. Anlage 4). In Wandsbek war Telefonaten mit ansässigen Maklerbüros zu entnehmen, dass die Ladenflächen in der Wandsbeker Marktstraße durch viele kleine Unternehmen vermietet werden. Diese haben aus Kostengründen ebenfalls keine eigenen Frequenzmessungen vorgenommen. Vor Ort gibt es seit mehreren Jahren einen Zusammenschluss der lokalen Einzelhändler, die als „City Wandsbek e.V.“ ein umfangreiches Netzwerk gebildet haben und Veranstaltungen durchführen. Aber auch der Verein nimmt keine Zählungen vor. Somit muss sich die

Verfasserin in der Auswertung auf die subjektiven Angaben der Einzelhandelsumfrage beschränken.

Entwicklung der Spitzenmieten

Mit der Anfrage bei verschiedenen Maklerunternehmen (Jones Lang LaSalle, Engel & Völkers, Lührmann Immobilien etc.) hat sich gezeigt, dass Mietpreisspiegel nur für 1A-Lagen erhoben worden sind. Da die Straße Hohe Bleichen vor dem BID eine 1B-Lage war, stehen für dieses Fallbeispiel keine Vergleichsdaten zur Verfügung.

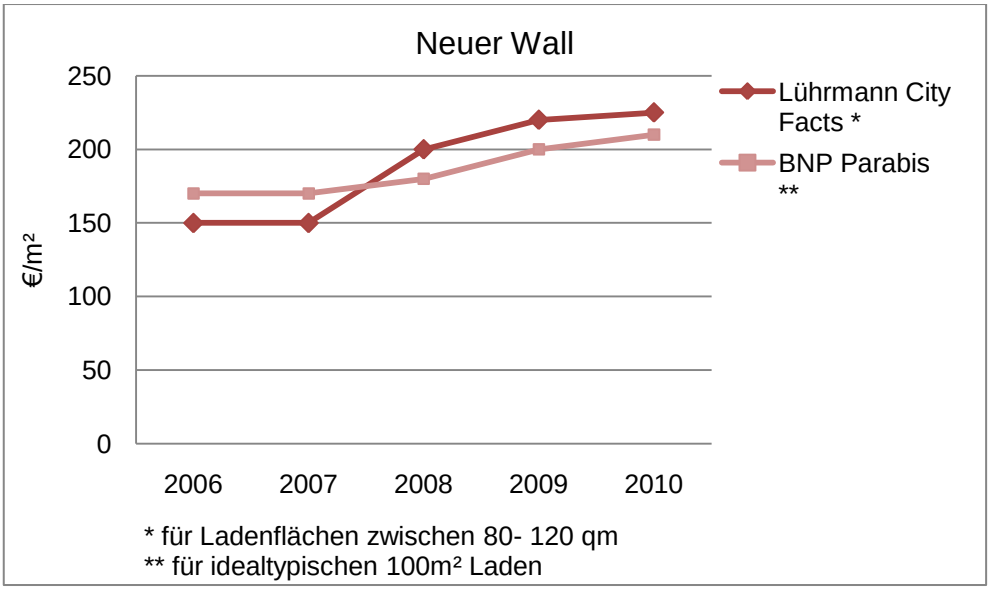



**Abbildung 23: Mietpreisspiegel Neuer Wall**

(eigene Darstellung, Quellen: Lührmann 2006 - 2010, BNP 2007 - 2010)

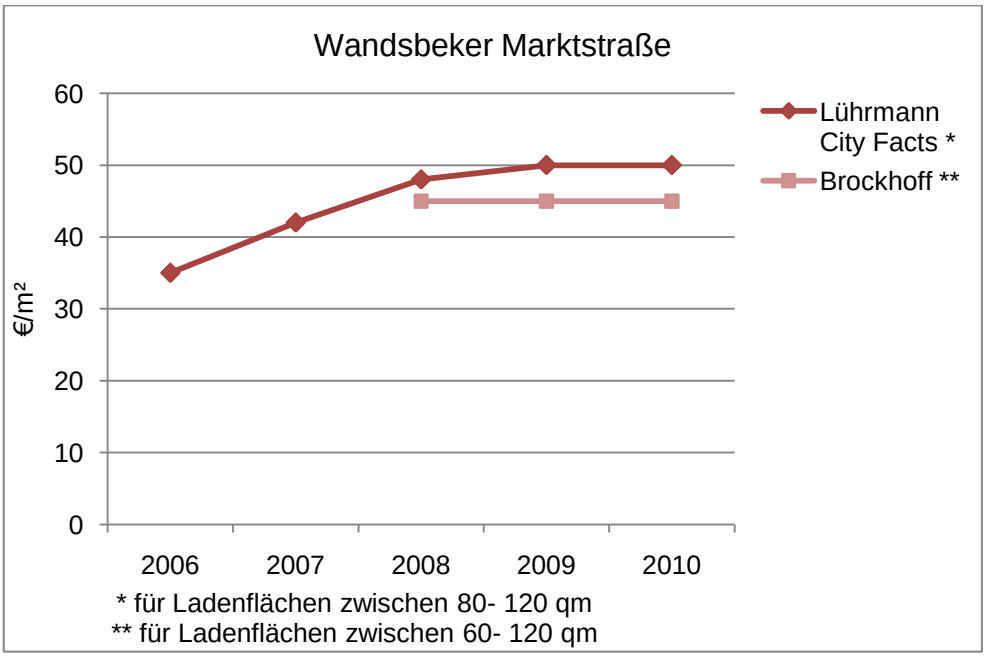



**Abbildung 24: Mietpreisspiegel Wandsbeker Markstraße**

(eigene Darstellung, Quellen: Lührmann 2006 - 2011, Brockhoff Mietspiegel 2009 - 2010)

Demnach sind offenbar sowohl am Neuen Wall als auch in Wandsbek die Mieten gestiegen. Insbesondere für Wandsbek widerspricht dieses Ergebnis der Befragung. Um hier Klarheit zu erlangen, müssten weitere Vermieter befragt werden.

**Zusammenfassung der Ergebnisse**

| | **Neuer Wall** | **Wandsbek Markt** | **Hohe Bleichen** |
|---|---|---|---|
| Investitionen in Immobilien | + / - | - | vor dem BID |
| Umsatzsteigerung | + / - | - | k. A. |
| Investitionen in Ladenlokal | - | - | k. A. |
| Wertsteigerung Immobilie | + | - | + |
| höhere Mieten | + | - | (+) / k. A. |
| höherwertige Mieter | + | - | (+) |
| Fluktuation verringern | + | - | - |
| höhere Passantenfrequenz | k. A. ↗ | k. A. → | k. A. ↗ |
| höhere Kundenfrequenz | + / - | - | k. A. |
| Lage | + | - | + |

+ trifft zu
- trifft nicht zu
(…) trifft teilweise zu
k. A. (keine Angaben)
↗ subjektive Wahrnehmung der Befragten

**Abbildung 25: Zusammenfassung der Ergebnisse der Datenerhebung**
(eigene Darstellung)

## 5.3 Bewertung der Ergebnisse

Die Auswertung der Datenerhebung gibt ein stark differenziertes Bild über die Wirkungen der Interventionen in den untersuchten Fallstudien wieder.

### 5.3.1 Private Folgeinvestitionen in den Immobilienbestand

Während am Neuen Wall aufgrund der Einrichtung des BID nachweislich mehrfach Investitionen in die Immobilien vorgenommen wurden, sind diese Investitionen in den Hohen Bleichen bereits vor der Einrichtung des BID getätigt worden. Dies zeigt, dass das Instrument BID aus zwei unterschiedlichen Ansatzpunkten heraus Anwendung gefunden hat:

Am Neuen Wall ist es, ganz „klassisch“, aufgrund einer negativen Entwicklung des Standortes zur neuen Positionierung im Wettbewerb eingesetzt worden, während es in den Hohen Bleichen als eine Komplettierungsmaßnahme für das Gesamterscheinungsbild des Standortes angesehen wurde.

Im Wandsbeker Bezirkszentrum gaben Entwicklungen im näheren und weiteren Umfeld wie die Erweiterung des AlsterEinkaufsZentrums oder die zunehmende Attraktivitätssteigerung innerstädtischer Einkaufslagen den Anlass zur BID-Gründung. Ein Zusammenhang zwischen der Einrichtung des BID und Investitionen in die Immobilien konnte für die Wandsbeker Marktstraße nicht hergestellt werden. Demnach werden in Wandsbek Investitionen ausschließlich für reguläre Instandhaltungsmaßnahmen getätigt.
Es bleibt damit festzuhalten, dass jedes der Fallbeispiele anders mit dem Instrument BID in Beziehung zu Bestandsinvestitionen umgeht oder umgegangen ist.

### 5.3.2 Folgeinvestitionen in Ladenlokale

Die Vermutung, dass die Aufwertung des öffentlichen Raums durch den Kapitaleinsatz der Grundeigentümer zu Folgeinvestitionen in den Ladenlokalen durch die Einzelhändler führt, hat sich nach der Auswertung der Fragebögen für den Neuen Wall und die Wandsbeker Marktstraße nicht belegen lassen. Solche Investitionen werden nur bei Mieterwechsel oder im für diese Standorte üblichen Turnus von etwa zehn Jahren vorgenommen, unabhängig davon, ob im umliegenden öffentlichen Raum Verbesserungen vorgenommen worden sind oder nicht. Für BIDs konnte demnach, bezogen auf den Anreiz für Folgeinvestitionen im Einzelhandel, keine Wirkung nachgewiesen werden. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als dass Filialisten meist ein übergeordnetes, durch das Unternehmen und nicht durch den konkreten Standort vorgegebenes Interieur verwenden und inhabergeführten Geschäften nur ein begrenztes Budget für

den Innenausbau zur Verfügung steht. Auf diese Umstände hat ein BID keinen Einfluss.

### 5.3.3 Fluktuation im Einzelhandel

Ein weiterer Ansatzpunkt dieser Untersuchung war die Frage, ob die Einrichtung eines BID die Fluktuation im Einzelhandel beeinflussen kann. Vorangestellte Überlegungen ließen vermuten, dass ein Standort, der aufgrund von Defiziten nicht mehr genügend Frequenz erzeugt, zu Umsatzeinbußen im Einzelhandel führt und somit einen häufigeren Mieterwechsel bedingt. Die Eigentümerinterviews haben gezeigt, dass die Einrichtung eines BID die übergeordneten Rahmenbedingungen schaffen kann und bei Mietern eine größere Standortzufriedenheit hervorbringt. Zu diesem Zeitpunkt lässt sich jedoch keine abschließende Aussage über Wechselrhythmen der Mieter treffen, da viele Mietverträge längerfristig über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren abgeschlossen worden sind.

Am Neuen Wall hat sich unter den Einzelhändlern eine wesentlich größere Standortzufriedenheit gezeigt und auch die Flächen sind stark nachgefragt. Für belastbare Aussagen in den Hohen Bleichen und in der Wandsbeker Marktstraße sind die BIDs zu kurz eingerichtet. Nach Einschätzung der Verfasserin lässt sich aber zumindest für die Hohen Bleichen eine ähnliche Standortzufriedenheit annehmen, die einen geringeren Wechselrhythmus vermuten lässt.

### 5.3.4 Höherwertige Mieter, steigende Mieten

Im Neuen Wall und in den Hohe Bleichen hat sich bei Mieterwechseln auch die Qualität der Mieter bzw. der angebotenen Waren erhöht. Hier konnte das Instrument seine intendierte Wirkung erzielen. Damit einhergehend sind die Mieten, vor allem am Neuen Wall, seit dem Abschluss der Baumaßnahmen des BID im Jahr 2006 entscheidend gestiegen (siehe Abbildung 23). Im Mietpreisspiegel von Lührmann Immobilien steigt in diesem Jahr die Mietpreisentwicklung beträchtlich. Im Gegensatz dazu bleibt das Unternehmen BNP zwar deutlich unter den Angaben von Lührmann zurück, allerdings wurde in Gesprächen mit Grundeigentümern bestätigt, dass die Erhebung von Lührmann Immobilien der realen Mietentwicklung sehr nahe kommt. Wo letztendlich die Wahrheit liegt ist für die Verfasserin schwer einzuschätzen. Dies hängt von verschiedenen Faktoren wie Eigentümertyp oder Gestaltung der Miete ab. Bei letzterer ist die Unterscheidung zwischen Flatmieten, also ein einheitlicher Preis für jeden vermieteten Quadratmeter, und gestaffelten Quadratmetermieten vorzunehmen. So werden häufig die ersten 10 m des Erdgeschosses zu einem hohen Preis vermietet, während der hintere Bereich sowie ggf. vorhandene Flächen im ersten Obergeschoss oder Kel-

ler deutlich günstiger dotiert sind. Zusammenfassend kann trotz der Abweichungen in den Angaben von Lührmann Immobilien und BNP für den Neuen Wall ein Zusammenhang zwischen BID und Mietpreisentwicklung unterstellt werden. Durch die Umgestaltung des öffentlichen Raums hat die gesamte Straße profitieren können. In den Hohen Bleichen ist aufgrund fehlender Daten nur zu vermuten, dass mit der Anmietung von Geschäftsräumen durch die Firmen Armani und Etro auch die Mieten gestiegen sind. Ob sich diese Entwicklung auch ohne BID so vollzogen hätte, ist spekulativ. In der Wandsbeker Marktstraße hat - wie erwähnt - bisher kein Mieterwechsel stattgefunden. Ebenso wurden die BID-Abgaben nicht auf die Einzelhändler umgelegt. Die Abbildung 24 bestätigt dies. Zudem hat die Aufwertung des öffentlichen Raums zu keiner gesteigerten Flächennachfrage geführt. Dies kann im Vergleich mit den anderen Fallstudien zum einen an der Lage liegen (Innenstadt - Bezirkszentrum) und zum anderen an den städtebaulichen Rahmenbedingen. Während sich die Hohe Bleichen und der Neue Wall als Nebenstraße eher ruhig darstellen, wird das BID in Wandsbek durch die vierspurige Ausfallstraße B 75 zerschnitten, was zu einer erheblichen Standortbelastung führt. Eine Steigerung der Mieten ist auf Grund dieser Gegebenheiten eher unwahrscheinlich.

### 5.3.5 Wertsteigerung der Immobilien

Wie in Kapitel 3 beschrieben, definiert sich der Erfolg bzw. der Wert einer Immobilie u.a. über das Zusammenspiel von Standort, Gestaltung, Angebot und Management. Demnach lassen sich aus den bisherigen Erkenntnissen sowie den Ausführungen der Grundeigentümer Aussagen über die Wertsteigerung der Immobilien in den untersuchten BIDs treffen. Am Neuen Wall wurden die Gebäude vor dem BID mit dem 15- bis 16fachen der Jahresnettomiete bewertet. Nach Einrichtung des BID hat sich dieser Faktor nach Angaben der Eigentümer inzwischen auf das 20fache erhöht. Darüber hinaus belegt der Verkauf einer Immobilie zum dreifachen des vor dem BID ermittelten Verkehrswertes, dass ein Zusammenhang mit den durch den BID ergriffenen Maßnahmen besteht.

In den Hohen Bleichen ist eine Wertsteigerung der Immobilien durch die vor dem BID erfolgten Investitionen in die Objekte erreicht worden. Dies ist allerdings unabhängig vom BID geschehen, sodass kein Zusammenhang hergestellt werden kann. Weitere, durch das BID beeinflusste Faktoren wie die Gestaltung des öffentlichen Raums und eine teilweise Neuvermietung an Luxusfilialisten lassen zumindest für einige der Objekte Rückschlüsse auf eine Wertsteigerung aufgrund des BID zu.

Für die Wandsbeker Marktstraße ist eine Wertsteigerung der Immobilien (gemessen an der Jahresnettomiete) zu diesem Zeitpunkt eher unwahrscheinlich, da die Eigentümer

bisher weder höherwertig neuvermietet, noch die BID-Abgaben auf ihre Mieter umgelegt haben. Dies kann aber auch nicht das primäre Ziel einer Einkaufslage in einem Bezirkszentrum sein. Durch die Konkurrenzsituation zum AlsterEinkaufsZentrum ging es den Akteuren vielmehr darum, einen Wertverlust durch Kundenrückgang zu vermeiden, also um eine Stabilisierung des bestehenden Zustands. Ob dieses Ziel erreicht wurde, lässt sich zu diesem Zeitpunkt nicht beantworten.

### 5.3.6 Passantenfrequenz - Kundenfrequenz - Umsatz

Als weitere Annahme dieser Untersuchung wurde hinterfragt, ob die Maßnahmen der BIDs eine Standortqualität bewirken, die eine höhere Passanten- und folglich Kundenfrequenz generieren können, aufgrund derer steigende Umsätze anzunehmen sind. Im Ergebnis hat sich diese Annahme für keine der Fallstudien bestätigen lassen. Am Neuen Wall hat sich bei einigen Geschäften eine höhere Kundenfrequenz ergeben, die im Endeffekt auch zu steigenden Umsatzzahlen führte. Da dies jedoch nicht für alle Einzelhändler am Neuen Wall zutrifft, ist der Zusammenhang zum BID nicht nachzuweisen. Darüber hinaus sind die Indikatoren Kundenfrequenz und Umsatz immer auch produktabhängig.

Für die Hohen Bleichen können aufgrund der fehlenden Aussagen der Einzelhändler (Fragebogen) keine Aussagen getroffen werden. In der Wandsbeker Marktstraße haben die Maßnahmen des BID bisher zu keinen Auswirkungen auf diese Indikatoren geführt. Dies liegt vorwiegend an der Angebotsspanne des Einzelhandels. In der Wandsbeker Marktstraße sind überproportional viele Optiker, Handyläden, Sonnenstudios und Backshops zu finden, die insofern ein breites Publikum ansprechen, während der Neue Wall und die Hohe Bleichen monofunktionale Konsumlagen sind, in denen vorwiegend Luxusartikel angeboten werden, also eine bestimmte, relativ abgrenzbare Kundenschicht angesprochen wird.

### 5.3.7 Effizienz von BIDs

<u>Identifikation von Einwohnerinnen und Einwohnern mit „ihrer“ Einkaufsstraße</u>

Einkaufsstraßen und Zentren sind Identifikationspunkte für Menschen, die in ihrem Umfeld wohnen. Werden sie gestärkt oder aufgewertet, lässt sich auch die Bindung an sie stärken. Jedes der drei Projekte hat sich seinen ganz speziellen Widererkennungsfaktor geschaffen. Ist es am Neuen Wall die saisonale Bepflanzung der Kübel, so hat Wandsbek sein Winterlicht und die Hohen Bleichen ihre immergrünen Bäume. Diese Individualität schafft nicht nur Wiedererkennung, sondern stärkt auch die Identifikation mit der jeweiligen Einkaufsstraße. Insofern besteht Grund zur Annahme, dass auch

andere Lagen die Vorteile, die mit dem BID-Instrument verbunden sind, erkennen und ebenfalls in die Standortqualität ihrer Straße oder ihres Zentrums investieren.

Verbesserung der Kommunikation zwischen Verwaltung und Privaten

Neben den Eigentümern und Einzelhändlern hat vor allem die Freie und Hansestadt Hamburg selbst von der Einrichtung der BIDs profitiert. Wie in Kapitel 2 dargestellt, sind zusätzliche Investitionen in Zentren getätigt worden, die sonst in dieser Form nicht erfolgt wären. Darüber hinaus sind mit der frühen Einbindung der Verwaltung in den Gründungsprozess eines BIDs umfangreiche Netzwerke zwischen der Verwaltung und privaten Akteuren entstanden. Diese Netzwerke führen dazu, dass das gegenseitige Verständnis für das Handeln gestärkt wird und insofern eine andere und bessere, insbesondere aber auch vertrauensvollere Grundlage für zukünftige Aktivitäten geschaffen worden ist.

Einbeziehung gestalterischer oder stadtplanerischer Vorgaben

Gleichzeitig hat die frühe Einbindung der städtischen Vertreter in den Prozess der BID-Gründung den Vorteil, dass bereits sehr zeitig auch städtische Belange wie Gestaltungsvorgaben in den Gründungsprozess integriert werden können und so über die Gestaltung des einzelnen BID hinaus gesamtstädtischen, stadtplanerischen Interessen Rechnung getragen werden kann.

Kein Einfluss auf den Umsatz von Einzelhandels-, Dienstleistungs- oder Gewerbebetrieben

Es hat sich allerdings auch gezeigt, dass BIDs auf bestimmte Indikatoren nur bedingt Einfluss haben. So wird vor allem der Umsatz im Einzelhandel neben einem optisch ansprechenden Erscheinungsbild durch eine Vielzahl weiterer Faktoren beeinflusst. Hierzu können Jahreszeit und Wetter genauso wie die Nachfrage der angebotenen Ware zählen.

### 5.3.8 Interne BID-Wirkungen

Interviews mit Grundeigentümern und städtischen Akteuren sowie mit Einzelhändlern haben gezeigt, dass neben den BID-Maßnahmen vor allem die interne Netzwerkbildung zwischen Eigentümern und Einzelhändler als auch darüber hinaus die externe Netzwerkbildung mit der Freien und Hansestadt Hamburg als ein großer Erfolg zu werten ist. Schon allein die Tatsache, dass alle gemeinsam an einen Standort glauben und Geld investieren, um gemeinsam etwas zu tun, ist nicht selbstverständlich und wird immer wieder durch die Vertreter der Akteursgruppen positiv hervorgehoben. Darüber

hinaus hat diese Untersuchung gezeigt, dass die Einrichtung eines BID die Entscheidung zur Investition in die eigene Immobilie erleichtern kann.

#### 5.3.9 Zielgruppenerreichung

Das Instrument BID konnte nur teilweise die intendierten Wirkungen seiner Akteure erreichen. Für den Erfolg von BIDs sind, wie die Fallstudien gezeigt haben, verschiedene Einflussfaktoren ausschlaggebend. So haben sich bei den innerstädtischen BIDs sehr schnell erste Wirkungen in Form einer gesteigerten Flächennachfrage und steigenden Mieten gezeigt, obwohl beide beim Eintreten dieser Effekte noch nicht einmal abgeschlossen waren. Im Bezirkszentrum Wandsbek Markt sind spürbare Wirkungen des BID noch nicht eingetreten. Dies ist nach Ansicht der Verfasserin hauptsächlich den städtebaulichen Rahmenbedingungen geschuldet. Fehlende Übergänge zwischen den Einkaufsbereichen sowie die hohe Verkehrsbelastung aufgrund der Ausfallstraße B 75 wirken sich negativ auf das Einkaufsambiente aus.

#### 5.3.10 Nutzen für die Zielgruppen

Aufgrund der immer knapper werdenden Haushaltslage vieler Städte ist das BID-Instrument für alle Beteiligten von Nutzen gewesen. So haben Eigentümer die Möglichkeit, Investitionen zur Verbesserung der Lage vorzunehmen, für die die Stadt keine finanziellen Mittel bereitstellen kann. Städte und Gemeinden hingegen erhalten eine Aufwertung des öffentlichen Raums, bei der sie auch ihre Belange geltend machen können. Mit der Untersuchung der Fallstudien ist darüber hinaus deutlich geworden, dass BIDs durchaus Wirkungen erzielen können, die einen Einzelhandelsstandort stärken und neu positionieren oder zumindest in sich festigen. Aufgrund der erfolgreichen Umsetzung insbesondere des BID Neuer Wall haben sich zahlreiche weitere BIDs und BID-Initiativen gegründet, die diesem Beispiel folgen wollen.

# 6 Abschlussbetrachtung

## 6.1 Verwertung: Kernaussagen

#### 6.1.1 Ausgangsfrage

Mit dem Erlass des Gesetzes zur Stärkung von Einzelhandels- und Dienstleistungszentren war die Hoffnung verbunden, ein Instrument zu schaffen, dass starke Partner aus der Privatwirtschaft für die Stadtentwicklung Hamburgs akquiriert, um gemeinsam ins Hintertreffen geratene Einzelhandelsstandorte aufzuwerten und wieder wettbewerbsfähig zu gestalten. Vor diesem Hintergrund war die These, dass BIDs eine „win-win-Situation“ schaffen, bei der unterschiedliche Akteure gleichermaßen profitieren, Aus-

gangspunkt dieser Arbeit und wurde von der Verfasserin zu folgender Untersuchungsfrage formuliert:

Welchen Mehrwert generieren BIDs für ihre Akteure?

Für die weiterführende Bearbeitung wurde die Vielzahl der Akteure auf die Eigentümer, die Einzelhändler und die Verwaltung eingegrenzt, da sie direkt von einem BID profitieren. Zudem wurden zwei Betrachtungsebenen, die akteursbezogene und die projektbezogene Ebene, gewählt. So lässt sich die Frage nach dem Mehrwert sowohl übergeordnet-gesamtstädtisch, als auch im Detail, dem konkreten BID entsprechend, beantworten.

### 6.1.2 Projektbezogener Mehrwert

Neuer Wall

Die Untersuchung des Fallbeispiels Neuer Wall hat gezeigt, dass die Frage nach dem Mehrwert für die Eigentümer einfach beantwortet werden kann. Mit der Einrichtung des BIDs sind viele positive Effekte für den Standort eingetreten. So konnten bereits kurz nach Fertigstellung der Baumaßnahmen zahlreiche hochwertige Mieter gewonnen werden, die neben dem vorher schon gut frequentierten östlichen Abschnitt auch den westlichen Bereich wiederbelebt haben. Des Weiteren konnten durch Neuvermietung und Umlage der BID-Abgabe bei einem Großteil der Eigentümer höhere Mieten erzielt werden, wodurch sich auch die Rendite der Immobilien erhöht hat. Ebenso gab das BID für einen großen Teil der Eigentümer den Anstoß für Investitionen in die eigenen Immobilien. Die hochwertige und ansprechende Gestaltung des öffentlichen Raums hat sich zudem auch auf die Länge der Mietverträge, d.h. die Fluktuation der Einzelhandelsmieter ausgewirkt. Zudem hat sich ein Netzwerk gebildet, das über die Grenzen des bestehenden Grundeigentümervereins hinaus auch die Einzelhändler bei Lenkungsausschusssitzungen regelmäßig einschließt.

Für die Einzelhändler am Neuen Wall besteht der Mehrwert gleichfalls in diesem Gremium. Es hat zwar schon vor dem BID eine Interessengemeinschaft der Einzelhändler gegeben, doch waren dort nur niedriger Prozentsatz der Gewerbetreibenden Mitglied, sodass bei Werbeaktionen immer wieder das bekannte Trittbrettfahrerproblem eingetreten ist. Durch das BID hat sich die Mitgliederzahl deutlich erhöht. Darüber hinaus hat sich seit der Umgestaltung des Neuen Walls für viele auch eine positive Entwicklung der Kundenfrequenz und des Umsatzes eingestellt.

Wandsbek Markt

Für die Eigentümer und Einzelhändler des BID Wandsbek Markt besteht zum jetzigen Zeitpunkt der Mehrwert vorwiegend in der Vernetzung untereinander sowie mit der Verwaltung. Durch regelmäßige Lenkungsausschusssitzungen konnten Interessen abgestimmt und gegenüber der Verwaltung kommuniziert werden. Hierbei stand das gegenseitige Verständnis für die Belange der jeweils anderen beteiligten Akteursgruppen im Vordergrund. Das BID hat ein Gremium geschaffen, das aus „Einzelkämpfern“ eine gut argumentierende Gemeinschaft entstehen ließ. Des Weiteren hat die Aufwertung des öffentlichen Raums eine Grundlage für den Wettbewerb mit konkurrierenden Standorten, wie dem AlsterEinkaufsZentrum, geschaffen. Ob darüber hinaus auch ein Mehrwert im Sinne von wirtschaftlichen Vorteilen entstehen wird, ist für das Bezirkszentrum Wandsbek Markt zu diesem Zeitpunkt nicht zu sagen.

Hohe Bleichen

Das BID Hohe Bleichen wurde als Komplettierungsmaßnahme zu vorrangegangenen Bestandsinvestitionen eingerichtet, um so das Gesamtbild der Straße wettbewerbsfähig zu gestalten. Mit der Aufwertung des öffentlichen Raums konnten Einzelhandelsunternehmen für den Standort gewonnen werden, die das BID sogar als Voraussetzung für die Anmietung der Ladenflächen benannt haben. Für einige Eigentümer hat das BID demnach höhere Mieten generieren können. Darüber hinaus wurde eine Aufenthaltsqualität geschaffen, die zu einer gefühlten und auch beobachteten Steigerung der Passentenfrequenz geführt hat. Da die Umfrage unter den Einzelhändlern ohne Ergebnis verlief, kann eine Aussage über den Mehrwert, in Form einer höheren Kundenfrequenz und Umsatzsteigerungen, für diese Akteursgruppe nicht getroffen werden.

### 6.1.3 Gesamtstädtischer Mehrwert

Der Mehrwert, den BIDs für die Freie und Hansestadt Hamburg generieren, ist in vielerlei Hinsicht deutlich geworden. An erster Stelle konnte mit der durchgeführten Untersuchung nachgewiesen werden, dass auch deutsche BIDs in der Lage sind, Einzelhandelsstandorte zu stärken bzw. in sich zu stabilisieren und darüber hinaus eine Standortqualität zu erzeugen, die nicht nur für den Einzelhandel reizvoll ist, sondern auch für Besucher und Kunden. Aus einstmals tristen Einkaufslagen sind Identifikationspunkte mit Wiedererkennungswert geworden. Des Weiteren haben die BIDs Netzwerke geschaffen, die das gegenseitige Verständnis für Gestaltungswünsche der Privaten und Planungsinteressen der Verwaltung gefördert haben. Mit der frühen Einbindung der Verwaltung können in Abstimmung mit den privaten Akteuren auch gesamtstädtische Belange wie die Radfahrspur im BID Wandsbek Markt vorgezogen werden,

die zwar vorgesehen waren, ihre Umsetzung aber für einen späteren Zeitpunkt geplant war.

## 6.2 Handlungsempfehlungen

Aus den Erkenntnissen der Untersuchungsergebnisse schlägt die Verfasserin zehn Handlungsempfehlungen zum weiteren Umgang mit dem BID-Instrument und zur Handhabung weiterer Erfolgsuntersuchungen vor:

### 6.2.1 Gestaltung des BID-Instruments

1) Mit dem BID-Gesetz wurde Privaten die Möglichkeit gegeben, Stadtentwicklungsmaßnahmen in Eigenregie durchzuführen. In den letzten fünf Jahren hat sich aufgrund der Praxiserfahrung bereits zwei Mal der Bedarf einer Gesetzesnovellierung gezeigt. Um den Erfolg dieser relativ jungen Gesetzgebung zu gewährleisten, empfiehlt die Verfasserin bei einer erneuten Novellierung einen Paragraphen aufzunehmen, der die Evaluation von BIDs vorschreibt. Hierbei sollte zum einen die Zielerreichung, die sowohl durch das GSED als auch die Eigentümer formuliert wurden, und zum anderen die zentrenübergreifenden Auswirkungen untersucht werden.

2) Die Evaluation eines BID sollte bereits mit der Antragstellung im Maßnahmen- und Finanzierungskonzept vorgesehen werden und ist durch den Aufgabenträger durchzuführen, sodass dieser nachweisen muss, ob das Projekt erfolgreich war und wo der Bedarf an Nachbesserung besteht.

3) Um die Gefahr von Fehlinvestitionen zu minimieren, sollte unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten und unter dem Aspekt einer erfolgreichen Stadtentwicklung ein sog. Anschluss-BID nur eingerichtet werden, wenn das Vorgängerprojekt erfolgreich war. Dies würde allerdings bedeuten, dass gesetzlich normiert werden müsste, wie in diesen Fällen die Gründung eines weiteren BID verhindert werden kann, zumal es in solchen Fällen auch möglich sein könnte, dass ein zweites BID die Fehler des ersten korrigiert.

4) Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Effekte von BIDs in Bezirkszentren nicht so schnell deutlich werden wie bei BIDs in der Innenstadt. Ebenso wenig ist über die Langzeitwirkung bekannt. Es empfiehlt sich demnach, idealtypischerweise alle fünf Jahre eine Evaluation durchzuführen, die falls möglich, bereits fünf Jahre vor der offiziellen Einrichtung eines BIDs beginnt. Hier sollte die Verwaltung dafür Sorge tra-

gen, dass die benötigten Daten, solange sie nicht aus datenschutzrechtlichen Gründen der Geheimhaltung unterliegen, den Evaluatoren zur Verfügung stehen.

### 6.2.2 Handhabung weiterer Erfolgsuntersuchungen

5) Während der Untersuchung hat sich gezeigt, dass für bestimmte Indikatoren wie beispielsweise die Passantenfrequenz keine Vergleichsdaten vorliegen. Um nach Ablauf eines BID Aussagen über die erzielten Wirkungen treffen zu können, sollten demnach bereits mit der Einrichtung alle benötigten Indikatoren erhoben werden.

6) Die zentrale Fragestellung dieser Arbeit hat unter verschiedenen Gesichtspunkten den Mehrwert von BIDs untersucht. Da, wie im Kapitel 1 beschrieben, auch negative Effekte wie Verdrängungsprozesse im Einzelhandel zu vermuten sind, ist eine weiterführende Untersuchung über die Auswirkungen auf Nachbarquartiere ratsam.

7) Für weitere Untersuchungen sollten die hier verwendeten Indikatoren grundsätzlich hinterfragt werden. Beispielsweise hat sich der Umsatz als kein belastbarer Indikator erwiesen, da er nur schwer zu ermitteln ist. Die Verfasserin schlägt hierfür die Auswertung von Presseberichten und Touristenführern, z.B. durch Zählung von Internetzugriffen, sowie Fotovergleiche oder Nennungen auf Immobilienfachmessen vor.

8) Für weitere Untersuchungen wird es als sinnvoll erachtet, dass durch andere Evaluationsmethoden auch die monetären Effekte für die Gesamtstadt untersucht werden. Hierfür kann z.B. die Kaufkraft durch Touristen gemessen werden.

9) Bei der Untersuchung des Wandsbeker Fallbeispiels hat sich gezeigt, dass die Wirkung der Marketingmaßnahmen im Rahmen eines BIDs grundsätzlich hinterfragt werden und vielmehr als Aufgabe einer Werbegemeinschaft angesehen werden. Für die Wirkung des Marketings müsste eine differenzierte Evaluation bezogen auf die Gestaltung von Fragebögen und Gesprächsleitfäden entwickelt werden.

10) Bei der Befragung hat sich herausgestellt, dass die Servicemaßnahmen eines BID auch von kleineren Büromietern genutzt werden, die keine eigenen Hausmeister beschäftigen. Dieses Angebot sollte eventuell regelmäßig in BIDs eingebunden werden, soweit die Eigentümerinnen und Eigentümer eine entsprechende Maßnahme in ihr Maßnahmenkonzept aufnehmen.

## 6.3 Fazit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin, den Mehrwert von Business Improvement Districts für Eigentümer, Einzelhändler und städtische Akteure zu untersuchen. Im Ergebnis der Untersuchung konnte aufgezeigt werden, dass spürbare Effekte teilweise erst langfristig bemerkbar sind sowie jedes BID für sich den Erfolgsbegriff individuell definieren muss. In Citylagen wie dem Neuen Wall und den Hohe Bleichen sind höherwertige Mieter und steigende Mieten ein Erfolg, während es in Bezirkszentren wie Wandsbek vornehmlich die nicht-monetären Aspekte sind. Hierbei stehen weniger die Wertsteigerung der Immobilien oder schnell wachsende Umsatzquoten, sondern vor allem eine Neupositionierung des Standorts im Wettbewerb mit umliegenden Shoppingcentern und der Innenstadt sowie das Eingrenzen der Ausbreitung von „Billigläden“ im Mittelpunkt.

Es wurde allerdings auch deutlich, dass für weitere Untersuchungen des Mehrwerts von BIDs wesentlich mehr Zeit aufgewendet werden muss, als sie im Rahmen dieser Diplomarbeit gegeben ist. So sollten aufbauend auf dieser Untersuchung umfangreichere Befragungen unter den betroffenen Akteuren durchgeführt werden. Hierfür rät die Verfasserin zu einer Kooperation mit lokalen Maklerunternehmen, welche die benötigten Daten wie Passantenfrequenz und Mietpreise zur Verfügung stellen könnten. Darüber hinaus sind einzelne, der in dieser Arbeit gewählten Indikatoren zu überdenken, da sich beispielsweise der Umsatz aufgrund der mangelnden Datenbasis als eher unpraktikabel herausgestellt hat.

Der Mehrwert eines BID ist eine wichtige Fragestellung, die die Akteure von Beginn an im Blick haben sollten. Die Verfasserin empfiehlt jeder BID-Initiative eine Evaluation durchzuführen. Hierbei ist es ratsam, die zu erhebenden Indikatoren bereits mit der Vorbereitung des BID festzulegen. Darüber hinaus sollte die Stadt, falls diese Evaluationen auf freiwilliger Basis nicht gelingen, eine gesetzlich geregelte Evaluierungspflicht für die Effekte von BIDs auf der Projektebene sowie für die gesamtstädtischen Effekte erlassen.

## Literaturverzeichnis

**BID Hohe Bleichen / Heuberg (2009):** *Antrag auf Einrichtung eines Innovationsbereichs*. URL: http://www.bid-hohebleichen.de/uploads/media/BID_Antrag_Hohe_Bleichen_Heuberg_01.pdf [Zugriff am: 17.1.2010]

**BID Neuer Wall (2005):** *Antrag auf Einrichtung eines Innovationsbereichs.* URL: http://www.bid-neuerwall.de/cms/upload/pdf/antrag_bid_neuer_wall.pdf [Zugriff am: 17.1.2010]

**BID Wandsbek Markt (2008):** *Antrag auf Einrichtung eines Innovationsbereichs.* URL: http://www.bid-wandsbek.de/content/Antragsunterlagen/BID_Wandsbek_Antrag_300108.pdf [Zugriff am: 17.1.2010]

**Binger, S.; Büttner, F. (2005):** *Business Improvement Districts, Ein Erfahrungsbericht aus Hamburg.* In: Neues Verwaltungsmanagement, Bd. C 5.5, Nr. 12 / 05, S. 1 - 40

**Binger, S.; Büttner, F.; Klimach, D. (2006):** *Prozesssteuerung im BID-Verfahren.* In: Raumplanung, Bd. X, Nr. 126 / 127, S. 131 - 135

**Binger, S. (2010):** *Erfolgsfaktoren im Gründungsprozess von Business Improvement Districts - Ein Überblick über den Forschungsstand und eine empirische Analyse von Grünungsprozessen deutscher BID-Initiativen*, Verlag Dr. Kovac, Hamburg

**Bloem, M.; Büttner, B.; Kellner A. (2004):** *Business Improvement District – Die Hamburger Initiative. Public-Private-Partnership in der Stadtplanung: Die Ausgangslage.* In: Polis, Jahrgang 16, Nr. 1, S. 22 - 27

**Bloem, M. (2008):** *Zur Rolle und Bedeutung von Business Improvement Districts - Ein Einblick.* In: Pechlaner, H.; Zehrer A. (Hrsg.): Business Improvement Districts - Grundlagen - Konzepte - Perspektiven, Linde Verlag Wien GmbH, Wien, S. 23 - 31

**Blotevogel, V. (2004)** *Handels - und Dienstleistungsgeographie*. URL: http://www.uni-due.de/geographie/vvz_duisburg/WS2003_2004/Blotevogel/Handel-Dienstleistungsgeographie/03Einzelhandel.pdf
[Zugriff am: 16.01.2011]

**BMVBS Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2010):** *Entwurf Weißbuch Innenstadt – Starke Zentren für unsere Städte und Gemeinden*. Berlin/Bonn, URL:http://www.bmvbs.de/cae/servlet/contentblob/58652/publicationFile/29581/weissbuch-innenstadt-entwurf.pdf
[Zugriff am: 29.11.2010]

**BNP Parabis Real Estate (2007):** *Retail Market Report Germany 2006 - 2007.* BNP Parabis Real Estate GmbH, Köln

**BNP Parabis Real Estate (2008):** *Retail Market Report Germany 2008.* BNP Parabis Real Estate GmbH, Köln

**BNP Parabis Real Estate (2009):** *Retail Market Report Germany 2009.* BNP Parabis Real Estate GmbH, Köln

**BNP Parabis Real Estate (2010):** *Retail Market Germany 2010.* BNP Parabis Real Estate GmbH, Köln

**Börschig, D.; Sturmfels, D. (2010):** *Betriebsformen im Einzelhandel*, in: Einzelhandelsimmobilien - Marktsituation, Perspektiven, Trends, Soethe, R. ; Rohmert, W. (Hrsg.), Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg, S. 55 - 60

**Bone-Winkel, S.; Focke, C.; Schulte, K.-W. (2005):** *Begriff und Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut*. In: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Immobilienökonomie Band 1 Betriebswirtschaftliche Grundlagen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 3. Auflage, S. 3 - 26

**Bone-Winkel, S.; Schulte, K.-W. (2008):** *Handbuch Immobilienprojektentwicklung,* Immobilienmanager Verlag GmbH & Co. KG, Köln, 3. Auflage

**Brauer, K.-U. (2011):** Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht - Steuern - Marketing - Finanzierung, Gabler Verlag, Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden, 7. Auflage

**Brenner, J.; Hirschle, M.; Metzmacher, M. (2009):** *ExWoSt-Informationen Eigentümerstandortgemeinschaften im Stadtumbau*, Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.), Nr. 11. URL: http://www.bbsr.bund.de/cln_016/nn_23550/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVBS/ExWoSt/37/exwost37__1,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/exwost37_1.pdf [Zugriff am: 08.01.2011]

**Brockhoff Mietspiegel (2009):** *Der Einzelhandelsmietspiegel 2009*. URL: http://www.brockhoff.de/de/publikationen/mietspiegel-2009.html [Zugriff am: 15.02.2011]

**Brockhoff Mietspiegel (2010):** *Der Einzelhandelsmietspiegel 2010.* URL: http://www.brockhoff.de/de/publikationen/mietspiegel-2010.html [Zugriff am: 15.02.2011]

**Brockhoff Mietspiegel (2011):** *Der Einzelhandelsmietspiegel 2011.* URL: http://www.brockhoff.de/de/publikationen/mietspiegel-2011.html [Zugriff am: 15.02.2011]

**BSU Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Freie und Hansestadt Hamburg (1997):** *Auszug aus dem Erläuterungsbericht zum Flächennutzungsplan*. URL: http://www.hamburg.de/contentblob/155380/data/erlaeuterungsbericht-f-plan.pdf [Zugriff am: 26.01.2011]

**BSU Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Freie und Hansestadt Hamburg (2005):** *Verordnung zur Einrichtung des Innovationsbereichs Neuer Wall.* In: Hamburgisches Gesetz- und Verordnungsblatt, Nr. 32, S. 406 - 408. URL: http://www.luewu.de/gvbl/2007/41.pdf [Zugriff am: 17.1.2010]

**BSU Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Freie und Hansestadt Hamburg (2007a):** *Gesetz zur Änderung des Gesetzes zur Stärkung der Einzelhandels- und Dienstleistungszentren.* In: Hamburgisches Gesetz- und Verordnungsblatt, Nr. 41, S. 405. URL: http://www.luewu.de/gvbl/2007/41.pdf
[Zugriff am: 29.11.2010]

**BSU Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Freie und Hansestadt Hamburg (2007b):** *Räumliches Leitbild – Entwurf*. URL:
http://www.hamburg.de/contentblob/155068/data/pdf.pdf
[Zugriff am: 10.1.2010]

**BSU Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Freie und Hansestadt Hamburg (2008):** *Verordnung zur Einrichtung des Innovationsbereichs Wandsbek Markt.* In: Hamburgisches Gesetz- und Verordnungsblatt, Nr. 35, S. 245 - 248. URL:
http://www.luewu.de/gvbl/2008/35.pdf
[Zugriff am: 17.1.2010]

**BSU Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Freie und Hansestadt Hamburg (2009):** *Verordnung zur Einrichtung des Innovationsbereichs Hohe Bleichen / Heuberg.* In: Hamburgisches Gesetz- und Verordnungsblatt, Nr. 21, S. 127 - 129. URL:
http://www.luewu.de/gvbl/2009/21.pdf
[Zugriff am: 17.1.2010]

**BSU Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Freie und Hansestadt Hamburg (2010a):** *Innenstadtkonzept Hamburg 2010.* URL:
http://www.hamburg.de/contentblob/2664142/data/downoad-innenstadtkonzept.pdf
[Zugriff am: 13.1.2010]

**BSU Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Freie und Hansestadt Hamburg (2010b):** *Projektblatt BID Neuer Wall.* URL:
http://www.hamburg.de/contentblob/129184/data/bid-neuer-wall-1-projektblatt.pdf
[Zugriff am: 15.12.2010]

**BSU Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Freie und Hansestadt Hamburg (2010c):** *Projektblatt BID Wandsbek Markt.* URL:
http://www.hamburg.de/contentblob/129186/data/bid-wandsbek-markt-projektblatt.pdf
[Zugriff am: 17.1.2010]

**BSU Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Freie und Hansestadt Hamburg (2010d):** *Projektblatt BID Hohe Bleichen.* URL: http://www.hamburg.de/contentblob/1534838/data/bid-hohe-bleichen-projektblatt.pdf [Zugriff am: 17.1.2010]

**BSU Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Freie und Hansestadt Hamburg (2010e):** *Private Initiativen zur Stadtentwicklung.* URL: http://www.hamburg.de/bid/ [Zugriff am: 12.11.2010]

**BSU Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Freie und Hansestadt Hamburg (2010f):** *Business Improvement Districts.* URL: http://www.hamburg.de/bid-projekte/ [Zugriff am: 24.1.2011]

**Büttner, F. (2005):** *Business Improvement Districts – Hamburgs Weg zu einem Landesgesetz*. In: Raumplanung 120/121, 157 – 159

**Comfort (2008):** *Die 1A-Lage. Alles nur Definitionssache?.* URL: http://www.comfort.de/dokumente/news/Definition_1A-Lage.pdf [Zugriff am: 15.02.2011]

**Drey, F.; Proll, U. (2009):** *Die besten PPP-Projekte 2008 - Praktische Beispiele aus Deutschland*, Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft mbH, Köln

**Gondring, H. (2004):** *Immobilienwirtschaft - Handbuch für Studium und Praxis*. Verlag Franz Vahlen GmbH, München

**HafenCity Hamburg (2011):** *HafenCity in Daten und Fakten.* URL: http://www.hafencity.com/de/ueberblick/hafencity-in-daten-und-fakten.html [Zugriff am: 27.1.2011]

**Huber, M. (2007):** *Business Improvement Districts – Neue Instrumente auf der Schnittstelle zwischen Städtebau und Wirtschaftsförderung.* In: Deutsches Verwaltungsblatt, Bd. 122, Nr. 8, S. 466 - 474

**Kuckratz, U.; Dresing, T.; Rädiker, S. (2008):** *Qualitative Evaluation - Der Einstieg in die Praxis*, Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2. Auflage

**Kühne-Büning, L.; Heuer, J. (1994):** *Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft*, Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main, 3. Auflage

**Lührmann (2007):** *CityFacts 06 / 07 Hamburg.* Lührmann Holding GmbH & Co. KG, Osnabrück

**Lührmann (2008):** *CityFacts 07 / 08 Hamburg.* Lührmann Holding GmbH & Co. KG, Osnabrück

**Lührmann (2009):** *CityFacts 2009 Hamburg.* Lührmann Holding GmbH & Co. KG, Osnabrück

**Lührmann (20011):** *CityFacts 2011 Hamburg.* Lührmann Holding GmbH & Co. KG, Osnabrück

**Mandac, L. (2008):** *Der Beitrag von BIDs zur Mannigfaltigkeit und Attraktivität vitaler Innenstädte - Einbindung von BIDs und anderen Kooperationen in das Maßnahmenbündel effektiven Stadtmarketings.* In: Pechlaner, H.; Zehrer A. (Hrsg.), Business Improvement Districts - Grundlagen - Konzepte - Perspektiven, Linde Verlag Wien GmbH, Wien, S. 71 - 75

**Meins, E. (2010):** *Der finanzielle Wert der Nachhaltigkeit von Immobilien*. In: Rottke, N. B. (Hrsg.), Ökonomie vs. Ökologie - Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft?, Immobilien Manager Verlag GmbH & Co. KG, Köln, S. 259 - 273

**Möller, D.-A. (2007):** *Planungs- und Bauökonomie Bd. 1*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 5. Auflage

**Mohnheim, R. (2007):** *Isolation oder Kopplung? Empirische Befunde zur Versachlichung anhaltender Kontroversen um innerstädtische Shopping Center*. Geografische Handelsforschung, Nr. 22, S. 24 – 29

**Peters, J. E. (2006):** *Controlling im Stadtmarketing, Erfolgskontrolle bei BIDs*. VDM Verlag Dr. Müller e. K. und Lizenzgeber, Saarbrücken

**Prey, G.; Vollmer, A. (2009):** *Chancen für Quartiere durch Einbindung von Immobilieneigentümern - Business Improvement Districts und Immobilienstandortgemeinschaften.* In: Drilling, M.; Schnur, O. (Hrsg.): Governance der Quartiersentwicklung - Theoretische und praktische Zugänge zu neuen Steuerungsformen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 229 - 243

**Rothmann, D. (2008):** *Die Hansestadt und das Hamburger BID-Gesetz. Pilotprojekt Neuer Wall - Standortaufwertung durch Eigeninitiative, ein Zwischenbericht*. In: Pechlaner, H.; Zehrer, A. (Hrsg.): Business Improvement Districts, Grundlagen - Konzepte - Perspektiven, Schriftenreihe Management und Unternehmenskultur, Linde Verlag Wien GmbH, Wien, S. 93 - 108

**Schulte, K.-W. (2008):** *Immobilienökonomie - Volkswirtschaftliche Grundlagen.* Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, Bd. 4

**Stegner, E. (2008):** *Handelsimmobilien*. In: Immobilienökonomie - Volkswirtschaftliche Grundlagen, Schulte, K.-W. (Hrsg.): Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, Bd. 4, S. 431 – 445

**Stiller, M. (2008):** *Die Geschichte der BIDs - Beitrag zu den Anfängen in Nordamerika.* In: Pechlaner, H.; Zehrer, A. (Hrsg.): Business Improvement Districts - Grundlagen - Konzepte - Perspektiven, Linde Verlag Wien GmbH, Wien, S. 3 - 22

**Stockmann, R. (2004):** *Evaluationsforschung - Ansatz und Methoden*, EvaNet-Positionen 5/2004 (Hrsg.). URL: http://www.hrk.de/de/download/dateien/06-2004_-_Evaluationsforschung_Ansatz_und_Methoden_-_Stockmann.pdf
[Zugriff am: 20.12.2010]

**Stockmann, R. (2006):** *Evaluation und Qualitätsentwicklung – Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement*, Waxmann Verlag GmbH, Münster

**Stockmann, R. (2007):** *Handbuch zur Evaluation - Eine praktische Handlungsanleitung*. Waxmann Verlag GmbH, Münster

**Vogel, M. (2008):** *BIDs in der Entstehung - Gründung, Aufbau und Struktur.* In: Pechlaner, H.; Zehrer A. (Hrsg.): Business Improvement Districts - Grundlagen - Konzepte - Perspektiven, Linde Verlag Wien GmbH, Wien, S. 33 - 43

**Wiezorek, E. (2010):** *Eigentümerstandortgemeinschaften in der Stadtentwicklung*. In: Die Wohnungswirtschaft, 1 / 2010, S. 6 - 8

# Anlagen

## Anlage 1: Gesprächsleitfaden Immobilieneigentümer

Leitfaden für Interviews mit Grundeigentümern

Vorbemerkung

Das Ziel dieser Untersuchung besteht darin, herauszufinden, welchen Mehrwert BIDs für ihre Akteure generieren. Ziel des Interviews ist es, durch den Aufbau der Fragen herauszufinden, ob ein BID Einfluss auf die Interessen seiner Akteure nehmen kann. Die Ergebnisse werden anonymisiert. Besteht Einverständnis mit einer Tonbandaufnahme?

(Der Gesprächsleitfaden wurde dem jeweiligen Gesprächspartner angepasst.)

I Motivation

1) **Das erste BID am Neuen Wall wurde letztes Jahr abgeschlossen und hat von der Jury des nationalen BID-Kongress sogar einen Preis erhalten. Waren Sie ein Befürworter des Projekts?**

2) **Wie sind Sie zum ersten Mal mit dem Thema BID in Berührung gekommen?**
   - Was war Ihre Motivation für die Umsetzung des BID?
   - Waren Sie aktiv im Lenkungsausschuss beteiligt? Was haben sie sich davon versprochen?
   - Welche Maßnahmen waren Ihnen persönlich besonders wichtig?
   - Was haben Sie sich von den Maßnahmen erhofft?

II Grundeigentümerkategorie

3) **Wenn Sie sich in eine der folgenden Kategorien einordnen müssten, welcher würden Sie sich zuordnen? Art von Grundeigentümer gehören Sie an?**
   - Privater Einzeleigentümer
   - Institutioneller
   - Projektentwickler
   - Stadt

(entfällt bei einigen Grundeigentümern, da bereits im Vorfeld bekannt.)

III Wertsteigerung

**4) Haben Sie eine oder mehrere Immobilien im Neuen Wall?**

- Wann haben Sie das Gebäude erworben?
- War das BID ein Grund für die Kaufentscheidung?
  (bei Erwerb in der Vorbereitungs- oder Umsetzungsphase des BID)

**5) Haben Sie in den letzten 6 Jahren in Ihre Gebäude investiert?**

- Wenn ja, hätten Sie auch ohne das BID investiert? Wenn nein, warum nicht?
- In welchem Umfang haben Sie Maßnahmen umgesetzt? (Fassaden, Grundinstandsetzung, Modernisierung)

**6) Hat Ihrer Meinung nach das BID zu einer Wertsteigerung der Immobilien im Neuen Wall beigetragen?**

- Hat sich der Wert ihrer Immobilien nach Ablauf des BID erhöht?
- War die BID-Abgabe rentierlich?
- Welche der umgesetzten Maßnahmen sind für die potenzielle Wertsteigerung unerlässlich?

IV Alleinstellungsmerkmal

**7) Haben die Maßnahmen des BID nach Ihrer Einschätzung zu einer Lageverbesserung geführt?**

- Spiegelt sich dies in der Vermarktung ihrer Einzelhandelsflächen wieder?
- Wie habt sich das BID auf die Nachfrage und die Fluktuation ihrer Mieter ausgewirkt?

V Mietpreisentwicklung

**8) Hat sich in den letzten Jahren die Mieterstruktur verändert?**

- Wie würden Sie die Mietpreisentwicklung im Einzelhandel beurteilen?
- *Worauf führen sie eventuelle Veränderungen zurück?*

Zum Abschluss

Könnten sie mir einen weiteren Interviewpartner empfehlen?

## Anlage 2: Gesprächsleitfaden städtische Akteur und Institutionen

Leitfaden für Interviews mit städtischen Akteuren des BID Neuer Wall

Vorbemerkung

Das Ziel dieser Untersuchung besteht darin, herauszufinden, welchen Mehrwert BIDs für ihre Akteure generieren. Ziel des Interviews ist es, durch den Aufbau der Fragen herauszufinden, ob ein BID Einfluss auf die Interessen seiner Akteure nehmen kann. Die Ergebnisse werden anonymisiert. Besteht Einverständnis mit einer Tonbandaufnahme?

(Der Gesprächsleitfaden wurde dem jeweiligen Gesprächspartner angepasst.)

1) **Wann sind Sie das erste Mal mit dem Thema BID in Berührung gekommen?**
   - Seit wann begleiten Sie das Projekt Neuer Wall?
   - Haben Sie aktiv beratend an der Erarbeitung der Maßnahmen teilgenommen?
   - Konnten Sie städtische Belange integrieren? (In welcher Form?)

2) **Das BID hat sowohl gestalterische als auch Marketingmaßnahmen umgesetzt. Sehen Sie die Interessen der Stadt in diesen Maßnahmen vertreten?**
   - Welche der umgesetzten Maßnahmen trägt aus Ihrer Sicht am zielführendsten zur Stärkung bzw. zur Stabilisierung von Einzelhandelsstandorten bei?
   - Können Sie nach Abschluss des Projekts eine positive Entwicklung der lokalen Wirtschaft erkennen? Wenn ja, welche?

3) **Die Hamburger Innenstadt hat neben dem Jungfernstieg, der Innenalster und der traditionellen Einkaufslage Mönckebergstraße einige touristische Anziehungspunkte. Glauben Sie, dass auch BIDs ein Ambiente erzeugen können, dass für Touristen attraktiv ist und weitere Besucher anzieht?**

4) **Welche positiven Effekte ergibt das BID Neuer Wall für die Gesamtstadt?**
   - Warum lohnt es sich für die FHH finanzielle und personelle Ressourcen für die BID- Betreuung bereit zu stellen?

- Welche positiven städtebaulichen Effekte lassen sich durch BIDs (am Beispiel des Neuen Wall) für die Stadt- und Zentrenentwicklung erzielen? Wie bewerten Sie auf gesamtstädtischer Ebene diese Effekte?
- Welche Probleme erzeugen BIDs hinsichtlich der Stadt- und Zentrenentwicklung?
- Profitieren neben den BID-Akteuren und der Stadt noch andere? Und wenn ja, wer?

**5) Wie beurteilen Institutionen (z.B. die Handelskammer Hamburg) und in den Zentren aktive Vereine (z.B. der Trägerverbund Projekt Innenstadt) die BID-Initiativen bzw. den erzielten Mehrwert (allgemein und für sich persönlich)?**

**6) Welchen Wert für die Stadt- und Zentrenentwicklung hat die private Initiative bzw. das bürgerschaftliche Engagement?**

**7) Wenn es das Instrument der BIDs in Hamburg nicht gäbe, würde Ihre Institution dann stärker gefordert sein? Müsste die Stadt derartige Investitonen vornehmen?**

**8) Sollte bzw. kann das Instrument der BIDs in Stadtentwicklungs- und Zentrenkonzepte integriert werden?**

## Anlage 3: Fragebogen Einzelhandel

Fragebogen für die Einzelhändler des BID

Vorbemerkung

Im Rahmen meiner Diplomarbeit an der Brandenburgisch Technischen Universität möchte ich versuchen herauszufinden, welchen Mehrwert BIDs für ihre Akteure generieren. Hierzu wurde der folgende Fragebogen für den Einzelhandel konzipiert. Die Ergebnisse werden selbstverständlich anonymisiert erhoben. Ich bedanke mich im Vorwege für ihr Entgegenkommen und hoffe auf eine rege Beteiligung. Sollten Sie Fragen haben, können sie mich unter folgender E-Mailadresse kontaktieren: Horn_Antje@web.de

1) Haben Sie aktiv an der BID-Vorbereitung und Umsetzung teilgenommen?

   Ja ☐ Nein ☐

   In welchem Umfang? _____

2) Ist Ihr Geschäft inhabergeführt oder vertreten Sie einen Filialbetrieb?

   Inhabergeführt ☐ Filialist ☐

3) Wie lange sind Sie am Standort ansässig? _____

4) Wenn Sie in der Vorbereitung oder nach Umsetzung des BID an den Standort gekommen sind, war das BID ausschlaggebend für die Standortwahl?

   Ja ☐ Nein ☐

   Sonstiges Kriterium für den Standort: _____

5) Falls Sie schon vor dem BID am Standort waren, hat sich Ihre qm-Miete erhöht?

   Ja ☐ Nein ☐

Prozentuale Veränderung (freiwillig):

_____

6) Hat sich während oder nach dem BID Ihrer Einschätzung nach die Passantenfrequenz und somit die Kundenfrequenz am Standort verändert?

mehr ☐ weniger ☐ gleich geblieben ☐

7) Konnten Sie seit der Fertigstellung der Baumaßnahmen Umsatzsteigerungen verzeichnen?

Ja ☐ Nein ☐ Prozentuale Veränderung (freiwillig):

8) Sehen Sie einen Zusammenhang zum BID?

Ja ☐ Nein ☐

Andere Zusammenhänge: _____

9) Welche Maßnahmen des BID halten Sie für bedeutsam für die Aufwertung des Standorts?

1:

2:

3:

10) Haben Sie aufgrund des BID Investitionen in ihre Ladenflächen getätigt (Umbau, Erweiterung, Umzug, Personal eingestellt)?

Ja ☐ Nein ☐ Welche? _____

11) Halten Sie das private Engagement der Grundeigentümer für notwendig zur Stärkung oder Stabilisierung des Standorts?

_____

12) Bei welchen Anliegen konnte Ihnen der BID nicht helfen?

_____

## Anlage 4: Anfragen an Maklerunternehmen

### Engel & Völkers:

Von: Gabriele.Grossmann@engelvoelkers.com
Gesendet: 11.02.2011 11:53:59
An: Horn_Antje@web.de
Betreff: AW: Benötige Informationen für Diplomarbeit

Sehr geehrte Frau Horn,

vielen Dank für Ihre Email und Ihr Interesse an Engel & Völkers.

Für Informationen über Engel & Volkers, bitten wir Sie auf unsere Homepage www.engelvoelkers.de zu schauen.

Darüber hinaus können wir Ihnen leider keine Informationen zur Verfügung stellen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg für Ihre Diplomarbeit!

Mit freundlichen Grüßen / Kind regards

i.A. Gabriele Großmann

ENGEL & VÖLKERS
Engel & Völkers Residential GmbH
Stadthausbrücke 5
D-20355 Hamburg
Phone: +49-40-36 13 11 85
Fax: +49-40-36 13 11 52
Internet: www.engelvoelkers.com
Mailto: Gabriele.Grossmann@engelvoelkers.com

Engel & Völkers Residential GmbH • HRB 21227 • Hamburg
Geschäftsführer: Dipl.-Vw. Thilo von Trotha, Dipl. Betriebswirt (BA) Kai Enders

Diese e-mail einschließlich ihrer Anhänge ist vertraulich. Wir bitten, eine fehlgeleitete e-mail unverzüglich zu löschen und uns eine Nachricht zukommen zu lassen. Wir haben die e-mail beim Ausgang auf Viren geprüft - wir raten jedoch wegen der Gefahr auf den Übertragungswegen zu einer Vireneingangskontrolle. Eine Haftung für Virenbefall schließen wir aus.

This e-mail and any attachments are confidential. If you are not the intended recipient of this e-mail, please immediately delete its contents and notify us. This e-mail was checked for virus contamination before being sent - nevertheless, it is advisable to check for any contamination occurring during transmission. We cannot accept any liability for virus contamination.

-----Ursprüngliche Nachricht-----
Von: Antje Horn [mailto:Horn_Antje@web.de]

Gesendet: Mi 09.02.2011 14:58
An: Office Information
Betreff: Benötige Informationen für Diplomarbeit

Sehr geehrte Damen und Herren,
ich schreibe derzeit meine Diplomarbeit an der BTU Cottbus über den Mehrwert von Business Improvement Districts für Grundeigentümer, Einzelhändler und Stadt. Die Untersuchung erfolgt an den Fallbeispielen Neuer Wall, Hohe Bleichen und Wandsbek Markt. Ziel ist es herauszufinden, ob durch private Investitionen in den öffentlichen Raum positive Effekte für einen Standort zu erzielen sind.

Hierbei bin ich auf ihre Hilfe angewiesen. Ich habe bisher Interviews mit Grundeigentümern und Umfragen im Einzelhandel durchgeführt und möchte nun die Ergebnisse anhand von Sekundärdaten auswerten. Könnten Sie diese Daten in Form von Passantenfrequenzmessungen und Spitzenmieten EZH der letzten Jahre (ab 2000) zur Verfügung stellen?

Falls Sie Rückfragen haben erreichen Sie mich entweder per Mail oder telefonisch unter 0176/700 688 39.

Vielen Dank vorab.

Mit freundlichen Grüßen
Antje Horn

**Jones Lang LaSalle:**

**Von:** "Zahrnt, Helge (Germany)" <Helge.Zahrnt@eu.jll.com>
**Gesendet:** 25.02.2011 08:41:50
**An:** "'Antje Horn'" <Horn_Antje@web.de>
**Betreff:** AW: AW: Anfrage für Diplomarbeit

Hallo Frau Horn,

ich weiß nicht genau, was sie mit Fallstudien meinen, aber es ist richtig, dass wir keine darüber hinaus gehenden Daten für die Straßen zur Verfügung stellen können.

Mit freundlichen Grüßen,

Helge Zahrnt

---

**Von:** Antje Horn [mailto:Horn_Antje@web.de]
**Gesendet:** Donnerstag, 24. Februar 2011 20:00
**An:** Zahrnt, Helge (Germany)
**Betreff:** Re: AW: Anfrage für Diplomarbeit

Hallo Herr Zahrnt,

vielen Dank für die Unterstützung. Da Sie mir nur den Filiasisierungsgrad der Fallstudien gesendet haben, kann ich davon ausgehen, dass Sie keine Werte über Passantenfrequenz und Mietpreisniveau (Einzelhandel) aus den letzten Jahren haben?

Viele Grüße
Antje Horn

---

**Von:** "Zahrnt, Helge (Germany)" <Helge.Zahrnt@eu.jll.com>
**Gesendet:** 24.02.2011 16:18:24
**An:** "Horn_Antje@web.de" <Horn_Antje@web.de>
**Betreff:** AW: Anfrage für Diplomarbeit

Sehr geehrte Frau Horn,

anbei einige Daten. Wie gestern bereits besprochen, haben wir nicht alle von Ihnen gewünschten Daten und nicht die gewünschten Daten für 1995 oder 2000.

Ich hoffe, die Daten helfen Ihnen dennoch weiter. Sollten Sie noch Fragen haben, können Sie sich gerne an mich wenden. Anbei habe ich Ihnen noch unser aktuelles City Profile Hamburg angehängt, dort finden Sie Infos zu den Definitionen.

Viele Grüße und viel Erfolg mit Ihrer Arbeit,

Helge Zahrnt

i.A. Helge Zahrnt
Dipl.-Volkswirt, Dipl.-Geograph
Senior Research Analyst

Jones Lang LaSalle GmbH
Oberbaumbrücke 1
20457 Hamburg
Germany

tel +49 (0) 40 35 00 11-269
fax +49 (0) 40 34 37 00

helge.zahrnt@eu.jll.com
www.joneslanglasalle.de

Jones Lang LaSalle GmbH; Sitz: Frankfurt am Main; Amtsgericht Frankfurt am Main, HRB Nr. 13139; CEO: Andreas Quint; Geschäftsführer: Andreas Quint, Christoph Härle, Rainer Koepke, Marcus Lemli, Peter Orend, Markus Reinert, Peter Wallner

---

**Von:** Antje Horn [mailto:Horn_Antje@web.de]
**Gesendet:** Dienstag, 22. Februar 2011 09:59

**An:** Zahrnt, Helge (Germany)
**Betreff:** Anfrage für Diplomarbeit

Sehr geehrter Herr Zahrnt,

ich schreibe derzeit an meiner Diplomarbeit, die sich mit dem Mehrwert von Business Improvement Districts befasst. In diesem Zusammenhang habe ich von Herrn Schote aus der Handelskammer ihre Kontaktdaten bekommen, da mir noch einige Zahlen für meine Untersuchung fehlen und er meinte, sie könnten mir vielleicht weiterhelfen.

Im Speziellen betrachte ich die Einzelhandelsstandorte Neuer Wall, Hohe Bleichen und Wandsbek Markt.

Hierbei interessieren mich die folgenden Faktoren:

Leerstandsquote, Filialisierungsgrad, Passantenfrequenz, Mietpreisniveau (Einzelhandel) von 1995, 2000, 2005 und 2010

Ich hatte mich bereits auf der Internetseite von JLL angemeldet, doch leider sind die benötigten Daten dort nicht zu finden. Wenn Sie mir diese zur Verfügung stellen könnten, würde mir das bei meiner Arbeit sehr helfen.

Falls Sie Rückfragen haben, erreichen Sie mich unter 0176 / 700 688 39

Mit freundlichen Grüßen
Antje Horn

Schon gehört? WEB.DE hat einen genialen Phishing-Filter in die Toolbar eingebaut! http://produkte.web.de/go/toolbar

This e-mail is for the use of the intended recipient(s) only. If you have received this e-mail in error, please notify the sender immediately and then delete it. If you are not the intended recipient, you must not use, disclose or distribute this e-mail without the author's prior permission. We have taken precautions to minimise the risk of transmitting software viruses, but we advise you to carry out your own virus checks on any attachment to this message. We cannot accept liability for any loss or damage caused by software viruses. If you are the intended recipient and you do not wish to receive similar electronic messages from us in future then please respond to the sender to this effect.

**Handelskammer Hamburg:**

---

**Von:** Heiner.Schote@hk24.de
**Gesendet:** 08.02.2011 17:23:29
**An:** "Antje Horn" <Horn_Antje@web.de>
**Betreff:** Antwort: Fragen für Diplomarbeit

Hallo Frau Horn,

die hätte ich auch gerne, die haben wir nur für die gesamte Innenstadt. Das finden Sie in unserem Branchenporträt unter www.hk24.de, Dok.Nr. 22185

Viele Grüße
Heiner Schote

Mit freundlichen Grüßen

**HANDELSKAMMER HAMBURG**
Heiner Schote
stellv. Geschäftsführer
Geschäftsbereich Starthilfe & Unternehmensförderung
Leiter Handel
Adolphsplatz 1, 20457 Hamburg
Telefon: +49 40 361 38 - 275
Telefax: +49 40 361 38 - 299
E-Mail: Heiner.Schote@hk24.de
Internet: http://www.hk24.de

Bitte denken Sie an unsere Umwelt, bevor Sie diese E-Mail drucken.

Der Gesamtinhalt dieser E-Mail ist vertraulich und an einen bestimmten Empfänger gerichtet. Jedwede Verwendung durch nicht autorisierte Personen ist nicht erlaubt. Falls Sie diese E-Mail fälschlicherweise erhalten haben, unterrichten Sie bitte den Absender und löschen Sie diese Nachricht vollständig aus Ihrem System. Vielen Dank.

**"Antje Horn" <**Horn_Antje@web.de**>** An Heiner.Schote@hk24.de

08.02.2011 17:02 Thema Fragen für Diplomarbeit

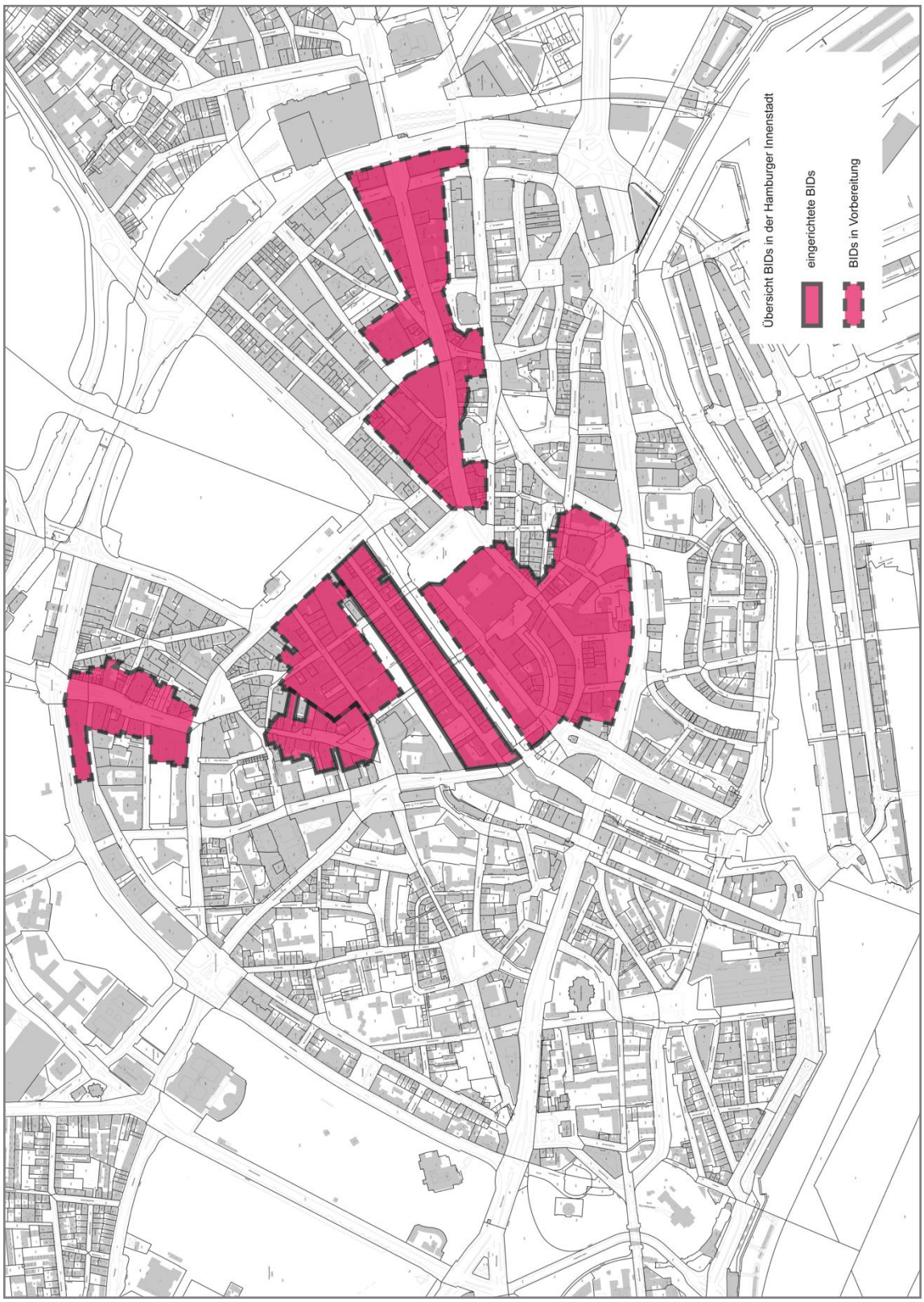
Hallo Herr Schote,

hat die Handelskammer straßenbezogene Umsatzzahlen und Passantenfrequenzen erhoben? Hierbei interessieren mich vor allem der Neue Wall, die Hohen Bleichen und Wandsbek Markt.

Vielen Dank im Voraus

Antje Horn

**Anlage 5:**


Übersicht BIDs in der Hamburger Innenstadt
eingerichtete BIDs
BIDs in Vorbereitung

Ich versichere, diese Arbeit selbstständig angefertigt und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben.

Antje Horn, Hamburg, den 18.03.2010