

# Ensembles aus Einzelhandelsimmobilien

## – Bündelung, Versteigerung, Indexierung und Aufwertung –

Kristof Dascher und Alexander Daminger<sup>1</sup>

Diese Fassung: 24. Juli 2018

**Kurzfassung:** Die Online-Konkurrenz bedrängt den traditionellen Einzelhandel. Auf den folgenden Seiten legen wir eine institutionell abgesicherte Koordination benachbarter Einzelhandelsimmobilien vor. Sie hat vier Bausteine:

1. **Bündelung:** Eigentümer räumlich benachbarter Handelsimmobilien bündeln ihre Vermietungsrechte an diesen in einer Plattform.
2. **Versteigerung:** Sie versteigern diese Vermietungsrechte der Plattform an einen Meistbietenden.
3. **Indexierung:** Der erfolgreiche Bieter zahlt eine an einem (ggf. neu zu entwickelnden) Mietenindex für Handelsimmobilien orientierte Generalmiete.
4. **Aufwertung:** Diese Generalmiete kann zusätzlich gestaffelt werden, um an die Kosten von Investitionen des Betreibers angepaßt zu werden.

Im Endergebnis entstünden der Handelsimmobilien-Branche so nicht nur neue Geschäftsfelder. Auch würden unsere (andernfalls im Zuge des online-shoppings niedergehenden) Innenstädte „resilient“.

Kristof Dascher und Alexander Daminger  
Universität Regensburg  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Professur für Handelsimmobilien  
Email: kristof.dascher@wiwi.uni-regensburg.de

---

<sup>1</sup>Für viele anregende Kommentare danken wir Stephan Austrup, Ingmar Behrens, Jonas Gail, Johannes Grooterhorst, Harald Ortner, Joachim Stumpf und Wolfgang Servatius, für finanzielle Unterstützung dem „German Council of Shopping Centers“ (GCSC). Die folgenden Überlegungen sind – einschließlich verbleibender Schwächen – ausschließlich die unseren. Copyright für Abb. 3 ist unbekannt. Abb. 4 mit freundlicher Genehmigung des Vereins Deutscher Pfandbriefbanken.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Motivation</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Executive Summary</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Bündelung</b>	<b>8</b>
3.1	Überblick . . . . .	8
3.2	FAQ Bündelung . . . . .	13
<b>4</b>	<b>Versteigerung</b>	<b>14</b>
4.1	Überblick . . . . .	14
4.2	FAQ Versteigerung . . . . .	16
<b>5</b>	<b>Indexierung</b>	<b>17</b>
5.1	Überblick . . . . .	17
5.2	FAQ Indexierung . . . . .	19
<b>6</b>	<b>Aufwertung</b>	<b>20</b>
6.1	Überblick . . . . .	20
6.2	FAQ Aufwertung . . . . .	22
<b>7</b>	<b>Ausblick</b>	<b>22</b>
<b>8</b>	<b>Anhang: Defizite traditioneller Kooperation</b>	<b>25</b>
8.1	Nichtstun (Wittenbergplatz) . . . . .	26
8.2	Arrondieren (Leipziger Platz) . . . . .	27
8.3	Erzwingen (Lüneburger Straße) . . . . .	27
8.4	Delegieren (Wien-Aspern) . . . . .	28
8.5	Kommunalisieren (Gelnhausen) . . . . .	29

<b>9 Anhang: Zahlenbeispiel zur Auktion</b>	<b>29</b>
<b>10 Anhang: Mietenindex für Handelsimmobilien</b>	<b>31</b>
<b>11 Literatur</b>	<b>32</b>

# 1 Motivation

**Online-Konkurrenz.** Das online-Segment des Einzelhandels hat heute einen Anteil von etwa 10% des gesamten Umsatzes. Auch wenn über die präzise zukünftige Entwicklung dieses Anteils Unsicherheit herrscht: Er wird weiter steigen. Manche Akteure halten sogar für möglich, daß sich der online-Anteil schon im Jahr 2025 auf bis zu 25% belaufen könne (Hahn Retail Group (2015)). Aber auch für den Fall einer nicht ganz so dramatischen Entwicklung gilt es, sich auf den Wettbewerb mit den digitalen Plattformen vorzubereiten. Für den traditionellen stationären Einzelhandel kann dies heißen, eigene online-Portale einzuführen („multi-channel“). Zusätzlich kann dies aber auch heißen, mit Strategien zu experimentieren. Dieses Papier stellt eine solche Strategie vor.

**Dynamik.** Der durch den online-Wettbewerb ausgelöste Strukturwandel fällt in seiner jetzigen, ersten Phase ganz unterschiedlich aus, je nachdem, welches Segment des stationären Einzelhandels wir betrachten. Für die zweite, zukünftige Phase dagegen vermuten wir, daß fast alle Segmente betroffen sein werden. Denn in dem Maße, in dem Eckbausteine des stationären Einzelhandels fehlen, brechen auch scheinbar robustere Segmente weg. Die Frankfurter Allgemeine (vom 27.12. 2017, S. 9) beschreibt diese Dynamik. Es erzählt Horst Kugler vom schließenden Shop im *Museum für Angewandte Kunst* in Köln anschaulich:

„Messing Müller, Schuhhaus Herkenrath, Modehaus Sauer, Kösel-sche Buchhandlung, Musikhaus Tonger, Kiton, . . . die sind alle weg, und deren Kunden waren auch meine Kunden.“

Nicht nur Bücher und Mode verschwinden hier, sondern auch Noten, Souvenirs und eine Dienstleistung. Im Artikel heißt es zur Ursache: „Im Herzen der alten Colonia . . . rafft der Online-Handel ein ganzes Einkaufsquartier mit seiner gewachsenen Vielfalt, Mischung, Exklusivität und Tradition hinweg.“

**Prämisse.** Natürlich wissen wir nicht, ob nicht auch andere Ursachen eine Rolle gespielt haben (z.B. die zeitgleiche „Sanierung des Domhotels“). Aber auch so sind vielerorts schon Aufgaben inhabergeführter Ladengeschäfte, Schließungen von Bankfilialen, Leerstände in kleinstädtischen Zentren (Abb. (1)) zu beobachten. *Prämisse* dieses Gutachtens ist, daß – bleibt eine korrigierende Institution aus – der Nachteil der Beschädigung des städtischen Raums durch den bequemen e-Einkauf dessen Vorteil zunichte macht. Diese Prämisse wird andernorts diskutiert (BMVBS (2011)). Wir hinterfragen sie hier nicht weiter. Stattdessen erkunden wir eine mögliche korrigierende Institution.

**Resilienz.** Konkret loten wir eine „Plattform benachbarter Handelsimmobilien“ aus. Diese Plattform verfolgt drei Teilziele: Sie will

1. die Erfolgskomponenten des Shopping Center,
2. die Vorzüge von Auktionen und

### 3. die Signal- und Informationsfunktion von Preisindizes

auch für Nachbarschaften von in Händen unterschiedlicher Eigentümer liegender Handelsimmobilien mobilisieren. Die Eigentümer sollten ihre Mieter- und Mietenentscheidungen an eine Plattform delegieren. Die über ein Management „aus einer Hand“ möglichen Ertragszuwächse würden fair an die Eigentümer ausgeschüttet. Wer die Plattform betreibt, entschiede eine Versteigerung, und wie der Plattform-Betreiber zu entlohnen ist, ließe sich über eine Anbindung an die durchschnittliche Entwicklung vergleichbarer Standorte steuern. In der Summe entstünde eine *resiliente Plattform* benachbarter Handelsimmobilien.

**Akzeptanz?** Darüber hinaus entstünden der Handelsimmobilien-Branche völlig neue Geschäftsfelder: Mit dem Management der neuentstehenden Plattformen erhielte sie eine anspruchsvolle neue Aufgabe just zu dem Zeitpunkt, zu dem die Netto-Expansion der Einzelhandelsflächen in Deutschland stockt. Die Kommunen behielten wichtige Teile ihres angestammten stationären Einzelhandels und die daran geknüpften Gewerbesteuererinnahmen; und den Konsumenten stünden besser aufeinander abgestimmte Retailer-Cluster und Alternativen zum Postgang zur Verfügung. All dies verspräche gesellschaftliche Akzeptanz.

**Gliederung.** Kap. 2 hat eine Kurzfassung. Kap. 3 definiert das Konzept einer Plattform, die räumlich benachbarte Handelsimmobilien bündelt. Kap. 4 untersucht die Chancen (und Hindernisse) einer Auktion oder Versteigerung der Plattform an einen Meistbietenden. Kap. 5 diskutiert Varianten der Entlohnung des Plattform-Betreibers. Kap. 6 spricht Investitionen in die Plattform an. Kap. 7 faßt zusammen und verweist auf verbleibenden Diskussionsbedarf. Schließlich folgen noch drei Anhänge: Dort umreißen wir bekannte Schwachstellen von Vorläufern unseres Plattform-Konzepts (BIDs, Arrondierung durch Zukauf, u.ä.) (Kap. 8), gehen ein Beispiel zur Auktion durch (Kap. 9) und diskutieren das Erstellen eines Mietenindex (Kap. 10). Kap. 11 hat das Literaturverzeichnis.<sup>2</sup>

## 2 Executive Summary

**Das Ganze ... Summe der Teile.** Kooperation verspricht allen Beteiligten mehr Gewinn. Prägnanter: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Gleichzeitig scheinen einer solchen Kooperation wichtige Hindernisse im Weg zu stehen. Die Immobilien-Zeitung (34/2015) beschreibt Verhandlungen zwischen der Familie Kersig (der eine Reihe von Handelsimmobilien in Kiel gehören) einerseits und Eigentümern von Anrainer-Immobilien andererseits. Letztere beauftragen die Familie Kersig mit dem Management auch ihrer Immobilien. Daß eine solche Zusammenarbeit in der Fachpresse überhaupt Erwähnung findet, illustriert eindrucklich, wie selten solche *spontanen Kooperationen* sind.

---

<sup>2</sup>Kleinere Wiederholungen der zentralen Ideen dieses Textes sind sowohl unvermeidlich als auch – beabsichtigt.



(a) Nidda: Mühlgasse

(b) Regensburg: Maximilianstraße

Abbildung 1: Beispiele innerstädtischer Leerstände

**Plattformrechte.** Wir schlagen – auf der Ebene innerstädtischer „Kreuzungen“, „Fußgängerzonen“, „Plätze“ (also „Ensembles“) – *koordinierte Kooperationen* vor:

1. Eigentümer bündeln ihre Handelsimmobilien in einer sog. Plattform.
2. Die Plattform vergibt die Rechte, Mieter für diese Immobilien auszuwählen und Mietverträge mit ihnen auszuhandeln, an den Meistbietenden.
3. Dieser Betreiber zahlt eine Generalmiete an die Plattform, die jene dann nach einem vorher ausgehandelten Schlüssel an die Eigentümer ausschüttet. Alles, was diese Generalmiete übersteigt, behält der Betreiber.

Alternativ zum Generalmieter könnte der Betreiber auch ein angestellter Manager sein. Er erhielte ein Gehalt, das sich nach der *performance* der Plattform richtet. Wir erwarten nach einer Anfangsphase:

**Kooperation.** (i) Eine hohe Zahl an erfahrenen Interessenten an der Rolle des Betreibers (ob Generalmieter oder Angestellter), (ii) ein professionelles Management der eingebrachten Immobilien „aus einer Hand“, (iii) Innovationen in Management, Präsentation, Arrangement der Einzelhändler, (iv) einen (relativ zum noch zu diskutierenden *benchmark*) höheren Gewinn der Plattform, (v) einen starken Kooperationsanreiz für die Einzelimmobilieneigentümer und (i) deswegen also auch eine hohe Anzahl teilnehmender Eigentümer. Letztere macht das Management der Plattform überhaupt erst interessant. Scharnier des Verfahrens ist die Kommune. Sie bietet Überparteilichkeit.

**Baukasten.** Unsere Institution hat drei Bausteine (Bündelung, Versteigerung und *performance*-Vergleich durch Indexierung). Zusammen erzielen diese drei Bausteine die größtmögliche Wucht. Fortlassen des zweiten, des dritten oder des zweiten und dritten dieser Bausteine schwächt diese Wirkung, aber ist auch möglich. Sogar eine Plattform, die durch einen abhängig beschäftigten Manager

bewirtschaftet wird, dessen Entlohnung sich nicht an seiner *performance* relativ zum allgemeinen Mietentrend orientiert, wäre grundsätzlich denkbar – ebenso wie die Kombination aus Plattform und Mietenindex, unter Auslassung der Auktion. *Auch Varianten des Plattform-Konzepts sind möglich.*

**Bestandsimmobilien.** Unser Vorschlag einer Definition von Plattformrechten bezieht sich auf den bereits existierenden Immobilienbestand! In bestehenden Handelslagen gibt es wenig Platz und Spielraum für Neuentwicklung durch Aufstockung oder Abriß. Gleichzeitig liegen diese Immobilien in den Händen vieler unterschiedlicher, in der Regel privater Eigentümer. Sich *hier* auf Kooperation zu verständigen ist eine ungleich größere Herausforderung als ein neuzuentwickelndes großes Grundstück mit einheitlichen Eigentumsverhältnissen (zentrales Attribut eines Fachmarktzentrum oder Centers) mit Einzelhandel zu beplanen.

**Einfache Beispiele.** Nicht wenige innerstädtische Handelslagen leiden sichtbar unter schon ausgesprochen einfachen Strukturfehlern. Ihnen fehlt ein leicht zu erreichender Zeitungskiosk, ein ansprechendes Café, eine kleine Buchhandlung, ein Betreiber sauberer öffentlicher Toiletten. Jeder Eigentümer einer Einzelhandelsimmobilie in diesen Lagen sucht den langjährigen Mietvertrag mit einem gut zahlenden Textilretailer – und läßt sein Erdgeschoß auf der Suche nach diesem lieber länger leerstehen. Ein Kiosk etc. ist für sich genommen zwar nicht lukrativ. Mit dessen Ablehnung vernachlässigt jeder Einzeleigentümer aber dessen Bedeutung für die an *Mischungen interessierte* Kunden und damit ... für *alle jeweils anderen Eigentümer*.<sup>3</sup>

**Entdeckungsverfahren.** An dieser Stelle ist ein wichtiger *methodischer* Hinweis angebracht, um Mißverständnissen vorzubeugen: Was wir nicht leisten wollen (und können), sind eigene Vorschläge eines konkreten Mieter- und Mietenmixes oder Aufzählungen möglicher Produkt- und Management-Innovationen: Wir unterbreiten diese allenfalls einmal zur Illustration. Was wir dagegen leisten möchten ist, die Definition und Vergabe von Plattformrechten als *Entdeckungsverfahren* vorzustellen. Dieses soll das ja auf jeden Fall vorhandene, aber nicht hinreichend genutzte Wissen lokaler oder überregionaler Experten darüber, was an einem konkreten Standort not täte, mobilisieren. *Deren* Wissen soll in diesen Standort einfließen. Unser Interesse ist auf den optimalen Findungsprozeß beschränkt, der den jeweils besten Experten (i) identifiziert und (ii) motiviert.

**Initiative.** Unsere Plattform ist ein Zusammenschluß von Handelsimmobilien. Sie ist ein „Marktplatz“. Eigentümer von Handelsimmobilien „vermieten“ diese an die Plattform; und die Plattform vermietet jene anschließend an die Einzelhändler. Nichts an einer erfolgreichen Zwischenhändler-Funktion der Plattform

---

<sup>3</sup>Kapitel 8 im Anhang gibt weitere Beispiele. Auf das oft schmerzlich fehlende Café verweist der Oberbaudirektor der Stadt Hamburg auf einem „Gewerbeimmobilientag“ zur Einzelhandelsentwicklung Hamburgs (Immobilien-Zeitung vom 2.10. 2014, S. 55) mit folgendem Appell an die vielen unterschiedlichen Eigentümer (und illustriert so das andauernde Dilemma vieler Innenstadtlagen selbst im Kontext von BIDs [Business Improvement Districts]): „Auch wenn die Branche es noch nicht richtig kann und die Investoren noch viel weniger, möchte ich ein Plädoyer für die Mischung halten. ... Das müssen Sie besser machen. Da sind Sie noch lange nicht gut genug. ... Man muß innerhalb von BIDs zu Mietausgleichen kommen. Am Neuen Wall etwa fehlt ein Café am Bürgermeister-Petersen-Platz – aber die Mieten sind zu hoch.“

diktiert, *wer* die Rolle des Koordinators übernimmt. Einer oder mehrere der Immobilieneigentümer selbst, ein innovatives Startup, ein lokaler Immobilien-Makler, eine große Mall-Betreibergesellschaft oder auch ein großer Retailer kann die Initiative übernehmen und so die Plattform – mit bewährten Instrumenten der Immobilienbranche wie beispielsweise Rabatten für frühe Teilnehmer der Plattform, ob Immobilieneigentümer oder Retailer – starten.

**Parallele zum Online-Shopping.** Die *Parallele* zu Online-Plattformen liegt auf der Hand. Eine erfolgreiche Online-Plattform muß simultan (i) viele Käufer und (ii) viele Produkte anziehen. Das eine (z.B. viele Käufer) ist ohne das andere (viele Produkte) nicht zu haben. Ein paralleles „Henne-und-Ei“-Problem muß die hier vorgestellte Plattform aus Innenstadt-Immobilien lösen: Erst wenn viele Eigentümer mitmachen, wird die Plattform für Shopper wieder attraktiv. Gleichzeitig ist die Präsenz vieler Shopper Bedingung für eine gelingende Kooperation der Eigentümer. Ganz so wie auch Online-Einkaufsplattformen das Ergebnis mühevoller, von Mißerfolgen geprägter Anläufe sind, darf auch die hier vorgestellte Innenstadt-Plattform nicht erwarten, gleich ohne Anlaufschwierigkeit zu reüssieren.<sup>4</sup>

## 3 Bündelung

### 3.1 Überblick

**Ausgangspunkt.** Natürlich ist es immer möglich, Kooperation von Handelslagen zu erzwingen, indem ein Dritter deren Eigentumsrechte *peu à peu* erwirbt. Aber dieser Prozeß ist (sehr) zeitaufwendig und kostspielig. Und natürlich ist es möglich, *business improvement districts* (BIDs) einzurichten. Aber dieser Ansatz verspricht keine Kooperation in den Kernfragen; im übrigen entlastet er nur die Kommune von eigentlich ihr obliegenden Aufgaben. Usf. Kap. 8 im Anhang diskutiert diese und verwandte Probleme anhand einiger ausgewählter, teils prominenter Beispiele. Wir beschäftigen uns nicht weiter mit diesen Defiziten traditioneller Kooperationsformen, sondern beginnen die Diskussion unserer Plattform-Institution mit einem einfachen graphischen Beispiel.

**Status Quo.** Im *status quo* wählen fünf sog. Einzeleigentümer  $E_1, E_2, \dots, E_5$  von Handelsimmobilien (ganz links in Abb. (2)) ihre Mieter aus einem Pool von sieben bereitstehenden Retailern  $R_1, R_2, \dots, R_7$  (ganz rechts in Abb. (1)) aus. Diese Auswahl begründet fünf Vermietungen  $M_1, \dots, M_5$  (nicht gezeigt). In jeder von ihnen vereinbaren jeweils ein Einzeleigentümer und ein Retailer den Tausch des Nutzungsrechts gegen Mietzahlung (und viele weitere, in dieser schematischen Darstellung vernachlässigte Details). Weder stimmen sich in der hergebrachten Innenstadt benachbarte Immobilieneigentümer über den Mix an Einzelhändlern ab. Noch legen sie kollektiv die zu zahlenden Mieten fest.

---

<sup>4</sup>Diese Parallele betont die Literatur zu „two-sided-markets“, vgl. etwa Peitz (2006) und Germelmann/Neder (2012).



**Verhandlung.** Diesem *status quo* fügen wir eine Plattform als Intermediär zwischen Immobilieneigentümern und Retailern hinzu (wieder Abb. (2)). Die Plattform definiert die Rechte, die dem Betreiber zustehen: darunter Mieten und Mietverhältnisse auf der Plattform über ein vorgegebenes Zeitfenster eigenständig (und das heißt unabhängig von den Immobilieneigentümern) festzulegen. Nicht alle, aber immerhin vier Einzeleigentümer  $E_1, E_3, E_4, E_5$  vermieten in unserem einfachen Beispiel ihre Handelsimmobilien  $I_1, I_3, I_4, I_5$  an die Plattform. Jene sagt diesen Ausschüttungen  $A_1, A_3, A_4, A_5$  zu. Diese Ausschüttungen sind Gegenstand einiger – aber möglicher! – Verhandlungen.<sup>5</sup> Quelle der Ausschüttungen sind die Nettoerlöse des Plattform-Betreibers.

**Vergabe.** Grundsätzlich kann die Vergabe dieser zentralen Entscheidungen zwei Formen annehmen. Entweder schreibt die Plattform einen Arbeitsvertrag mit einem anzustellenden Manager. Diese Variante ist auf jeden Fall möglich und praktikabel. Wir gehen weiter unten allerdings auch darauf ein, welche („Prinzipal-Agent-“)Probleme zwischen der Plattform und dem abhängig beschäftigten Manager zu erwarten und ggf. zu berücksichtigen sind. Oder die Plattform vergibt die Plattformrechte im Zuge einer Auktion an einen Meistbietenden. Wir konzentrieren uns jetzt auf diese weniger bekannte, allen Beteiligten aber – aus zu besprechenden Gründen – mehr versprechende Variante.

**Versteigerung.** An einer Versteigerung der Plattform beteiligen sich in Abb. (2) sechzehn Bieter, wir nennen sie  $B_1, \dots, B_{16}$ . Derjenige, der das höchste Gebot einer monatlichen Generalmietzahlung  $P$  einreicht, sich also die größte Kompetenz in der Bewirtschaftung zutraut, ersteigert die Plattformrechte (in der Abbildung zufällig gerade:  $B_1$ ). Er allein bewirtschaftet während deren Laufzeit die Plattform, indem er Retailer/Mieter auswählt und mit ihnen über die Mietzahlungen  $Z_1, \dots, Z_4$  verhandelt. Aus der Summe der Mietzahlungen  $Z_1 + \dots + Z_4$  führt er die Generalmiete  $P$  ab. Der (nicht notwendig kleine) „Rest“ entschädigt ihn für: seine Kompetenz und seinen Einsatz.<sup>6</sup>

**Verwaltung.** Kooperation ist nur stabil, wenn sie jedem Immobilieneigentümer höhere Einnahmen garantiert als der *status quo* – daß also für Eigentümer  $E_i$  gerade  $A_i > M_i$  gilt.<sup>7</sup> Genau dies ist möglich, weil die Generalmietzahlung bei Kooperation  $\mathbf{P}$  die Summe der Mieteinnahmen ohne Kooperation aller Erwartung nach übersteigt.<sup>8</sup> Und warum dürfen wir dies unterstellen? Weil der Generalmieter den Marktanteil der Plattform erfolgreich gegen die Online-Konkurrenz verteidigt. Kooperation erzeugt höhere Einnahmen für die Immobilieneigentümer nicht etwa, weil die Durchschnittsmiete stiege, sondern weil die Plattform attraktiver wird und mehr Kunden anzieht.

**Einzelhandel.** Betrachten wir eine „Versteigerung der Plattformrechte“ kurz auch aus der Perspektive der Einzelhändler. Der spätere Generalmieter der Plattform wird sich hüten, die durchschnittliche Miete der Plattform anzuheben. Viele seiner Einzelhändler stehen unter hohem Wettbewerbsdruck. Statt-

<sup>5</sup>Kap. 9 illustriert faire, robuste Verhandlungsergebnisse anhand eines Zahlenbeispiels.

<sup>6</sup>... also die Differenz  $(Z_1 + \dots + Z_4) - P$ .

<sup>7</sup>Tatsächlich muß eine weitere, schärfere Bedingung erfüllt sein, s.u.

<sup>8</sup>... weil also gilt  $A_1 + A_3 + A_4 + A_5 = P > M_1 + M_3 + M_4 + M_5$ .

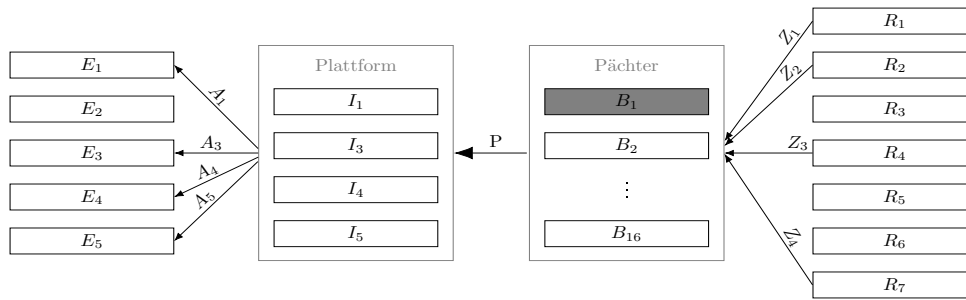


Abbildung 2: Plattform als Intermediär

dessen wird er die Mietstruktur anpassen. Er wird Einzelhändlern, die viel Frequenz anziehen und an ihre Nachbarn weiterreichen, Miete nachlassen. Gleiches wird er tun mit Einzelhändlern, deren Produkte gegenüber dem Online-Einkauf besonders anfällig sind und keine robusten Vorteile wie „tägliche Bedarfe“ vorweisen. Retailern, die weder das eine tun noch das andere haben, wird er die Miete dagegen erhöhen.

**GbR.** Juristischer Kern der Plattform ist eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) (oder auch eine GmbH). Deren Gesellschafter sind die Eigentümer, die ihre Immobilien freiwillig gemeinsam vermietet sehen wollen. (Nicht alle Anrainer machen mit, vgl.  $E_2$  aus Abb. (2)). Gesellschaftszweck ist insbesondere die Versteigerung zwecks Abschluß des Generalmietvertrags, die Kontrolle dieses Vertrags sowie die Ausschüttung der Mieteinnahmen der Plattform an die Gesellschafter. Tatsächlich übertragen auf die Gesellschaft werden müssen die Handelsimmobilien nicht. Sie können etwa an die GbR vermietet werden. Alternativ kann die Immobiliennutzung im Wege der Sacheinlage der GbR überlassen werden. So gesehen lassen sich die Ausschüttungen der GbR ( $A_1, A_3, A_4, A_5$  in Abb. (2)) als Mieten interpretieren.

**Verträge.** Wichtige Details des Gesellschaftsvertrags betreffen (i) die Verknüpfung der Immobilien mit der Vergabe der Plattformrechte an Generalmieter/Manager sowie (ii) das Design der Ausschüttungen. Nur wenn die Plattform zu einem erfolgreichen Resultat kommt und nur wenn ein Schlüssel zur Aufteilung der Generalmiete auf die Gesellschafter ausgehandelt wurde, darf die Plattform die betroffenen Immobilien überhaupt vermieten. Hat sich die GbR einmal konstituiert, schreibt sie die Vermietung der verfügbaren Ladenflächen aus. Abb. (2) deutet mit ihren „Zahlungs-Pfeilen“ die sich anschließenden Verträge an: Die GbR handelt mit dem Meistbietenden der Auktion einen Generalmietvertrag aus. Und der Betreiber-Generalmieter handelt mit den Einzelhändlern Gewerbemietverträge aus.

**Vertragsstruktur.** An die Stelle bislang vier bilateraler Mietverträge zwischen Eigentümern und Einzelhändlern rückt jetzt ein *Hintereinander* von: (i) einem Gesellschaftsvertrag, (ii) einem Generalmietvertrag zwischen Plattform und Betreiber (Generalmieter) sowie (iii) vier Mietverträgen zwischen Betreiber und Einzelhändlern. Dieses Hintereinander ist nicht trivial; gleichzeitig wollen wir

es nicht überschätzen. Jeder kümmert sich hier nur um die Verträge, in denen er Partei ist: Eigentümer müssen sich nicht für die Verträge zwischen Betreiber und Einzelhändler interessieren. (Relevant ist für sie nur der Vertrag der Plattform mit dem Betreiber.) Und Einzelhändler müssen sich nicht um den Vertrag zwischen Plattform und Betreiber kümmern. (Relevant ist für sie nur ihr Mietvertrag mit dem Betreiber.)

**Verteilschlüssel I.** Ein Verteilschlüssel setzt die Generalmieteinnahmen in Ausschüttungen für die Gesellschafter um. Ganz unterschiedliche Kriterien werden die verhandelnden Immobilieneigentümer heranziehen, um einen möglichst hohen eigenen Schlüssel „herauszuholen“. Der erste Eigentümer wird darauf verweisen, daß sein Erdgeschoß im öffentlichen Raum besonders *sichtbar* ist. Der nächste betont die *Größe* der Mietfläche oder deren *Qualität*. Der dritte hebt Baualter hervor, der vierte die Nähe zur Kreuzung, etc. Alle diese Kriterien sind legitim: Sie verweisen auf die *Beiträge* der einzelnen Immobilien zum Wert des gesamten Ensembles der Plattform.<sup>9</sup> Wollen diese Beiträge allerdings bis auf das i-Tüpfelchen ernst genommen werden, erfordern sie nicht nur ein zeitaufwendiges und teures Begutachtungsverfahren. Sie sind mit Sicherheit auch nicht kompatibel.

**Verteilschlüssel II.** Realistischer und schneller als nur dem Anschein nach objektive Kriterien oder Bewertungen sind *Verhandlungen*. In ihnen geht es nicht nur darum, einen „Kuchen“ zu verteilen, sondern auch die Größe des Kuchens zu vergrößern! Verhandlungen führen zu Ergebnissen, die sich an die *Verhandlungsmacht* der Beteiligten anlehnt statt an deren echte oder vermeintliche Beiträge zur Plattform. Ein *robuster Verteilschlüssel* hat zwei fundamentale Eigenschaften: Er wird jedem potentiellen Gesellschafter mindestens soviel zugestehen, daß dieser nicht in Erwägung ziehen wird, als einziger der Plattform fernzubleiben. (ii) Und er wird jedem potentiellen Gesellschafter mindestens soviel Auszahlung zugestehen, daß jener nicht einmal in Erwägung ziehen wird, mit einem oder mehreren der Plattform fernzubleiben.<sup>10</sup>

**Verhandlungen.** Wir schließen gar nicht aus, daß Plattformen überhaupt nicht zustandekommen, weil sich Immobilieneigentümer nicht einigen können (Abb. (3)). Und insofern werden wir kaum erwarten dürfen, daß Plattformen allorten ein Modell für die weitere Entwicklung von Handelsimmobilien werden. Aber wir betonen: *Je größer der potentielle Plattformgewinn* relativ zum Ausgangszustand oder *benchmark*, *desto größer auch der Anreiz der Eigentümer zur*

---

<sup>9</sup>In der Verhandlungstheorie haben diese Kriterien eine enge Entsprechung im Konzept des sog. Shapley-Werts.

<sup>10</sup>„Trittbrettfahren darf sich nie lohnen.“ Die zweite hier angesprochene Anforderung ist die in Fußnote 2 angekündigte schärfere notwendige Bedingung. Daß ein solcher, diesen Anforderungen genügender Schlüssel tatsächlich existiert, wenn die in diesem Gutachten unterstellten Kooperationsvorteile tatsächlich vorliegen, läßt sich theoretisch zeigen. (Wir unterstellen konkret das Vorliegen eines kooperativen Spiels, für das ein nicht-leerer Kern existiert. Alle Auszahlungsprofile in diesem Kern bieten jedem Gesellschafter mehr, als er durch einen – allein oder auch mit einigen oder vielen der anderen Gesellschafter betriebenen – Ausbruch je erzielen könnte (s. Mas-Colell et al. (1995), Proposition 18.AA.1., S. 683.) Der Anhang in Kap. 9 zeigt hierzu ein Zahlenbeispiel.

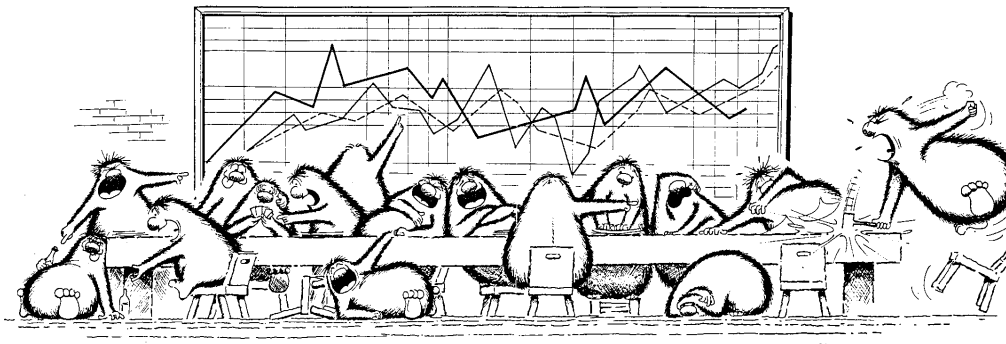


Abbildung 3: Verhandlungen über die Generalmiete?

*freiwilligen Kooperation!* Und gerade eine Auktion – einschließlich ihrer Arbeits- und Innovationsanreize für den Betreiber – bietet Gewähr für ein Höchstmaß an sowohl (i) Effizienz als auch (ii) Transfer dieses Effizienzgewinns an die Eigentümer.<sup>11</sup>

**Mietvertragslaufzeiten.** Aktuell ist zu beobachten, daß die Mietverträge im Einzelhandel häufig nicht mehr über die bislang üblichen zehn Jahre geschrieben werden. Kürzere Laufzeiten werden gerade auf Seiten des Einzelhandels gewünscht. Die damit einhergehende höhere Fluktuation schafft aus der Perspektive einer neugebildeten Plattform aber tatsächlich neue Spielräume. Ein häufigerer Mieterwechsel sorgt zwar einerseits für weniger Berechenbarkeit in den Mieteinnahmen. Andererseits schafft er neue Möglichkeiten, die Zusammensetzung der Plattform sukzessive weiter zu optimieren.<sup>12</sup>

**Details.** Viele weitere Details jenseits der Höhe der Generalmiete und der Struktur der Ausschüttungen müssen in den Gesellschaftsvertrag einfließen. Wichtig erscheint die Regelung, wie die GbR die Aufnahme neuer Gesellschafter regelt bzw. wie sie ihren Schlüssel dann anpaßt. Wie verfährt sie im Fall des Ausscheidens eines Gesellschafters? Sollte anhaltender Leerstand einer Immobilie ausgeschlossen sein? Was passiert im Fall der Insolvenz des Generalmieters? Wie könnte die Mietdauer der Plattform-Immobilien harmonisiert werden? Verlangt die Ausschreibung eine Mindestqualifikation der Bieter? Und aber auch: Wann nur darf einem Generalmieter (der spezifische Investitionen tätigt, die er nach einer Kündigung des Generalmietvertrags nie zurückerhielt) gekündigt werden? Etc.

<sup>11</sup>Für *mixed-use*-Immobilien Wohnen/Einzelhandel läßt sich als zusätzlicher (im weiteren ignoriertes) Vorteil sogar noch erwarten, daß auch die Mietwohnungen im Haus an Wert gewinnen, wenn die Läden im Erdgeschoß sinnvoll belegt sind.

<sup>12</sup>Inwiefern der Generalmietvertrag der Plattform Risiken für den Betreiber birgt und auf welche Weise diese (zum Teil) zu handhaben sind, bespricht Kap. 5.

### 3.2 FAQ Bündelung

1. **Warum sollte ein zentrales Management aller Handelsimmobilien der Plattform umsichtiger sein als deren Einzelvermietungen?** Ein zentrales Management denkt „ganzheitlich“ an die Plattform, nicht an die isolierte Immobilie. Es *optimiert den Mietermix* und *differenziert sogar die Mietenstruktur*. Dabei honoriert es Retailer, die Kunden nicht nur zu ihrem eigenen Vorteil, sondern zum Vorteil aller Retailer anziehen („Anker“), mit einer reduzierten Miete (Brueckner (1993)).
2. **Welche weiteren Innovationsanreize hat ein zentrales Management?** Beispielsweise experimentiert ein zentrales Management mit Mietverträgen, die aus einer einzelwirtschaftlichen Perspektive nicht sinnvoll wären. Es könnte z.B. die Miete eines Retailers *absenken*, wenn sich der Umsatz in den *benachbarten* Geschäften *erhöht*. So bietet es jedem Retailer einen Anreiz zum Querverweis auf die jeweils anderen Retailer. In traditionellen Mietverträgen (auch im Shopping-Center) findet sich diese Verbindung nicht.
3. **Muß jeder Eigentümer der beteiligten Immobilien nicht fürchten, gerade in „seiner“ Handelsimmobilie käme künftig ein weniger rentabler Retailer unter?** Relevant für die Einnahmen jedes Eigentümers ist während der Laufzeit der Plattform nicht die Mietzahlung des Retailers in „seiner“ Immobilie, sondern sein *Anteil an den Gesamtmietzahlungen* seitens aller Retailer der Plattform.
4. **Haben die Einzeleigentümer nicht auch hier den üblichen Anreiz zum Trittbrettfahren?** Es stimmt: Enthält ein Einzeleigentümer seine Immobilie der Plattform vor, erzielt die Plattform einen geringeren Gesamterlös . . . und deshalb sicher auch eine geringere Generalmiete. *Aber auch er selbst* erzielt außerhalb der Plattform einen geringeren Erlös als den, den er erzielte, bliebe er mit seiner Handelsimmobilie in der Plattform und erhielte weiterhin der vereinbarten Anteil an den Gesamteinnahmen. Trittbrettfahren ist nicht optimal für die Einzeleigentümer, solange nur der Anteil an den Gesamteinnahmen hinreichend hoch („fair“) ist.
5. **Wer wird sich überhaupt für das Generalmieten einer Plattform interessieren?** Wir rechnen mit dem Interesse der traditionellen *Betreiber-gesellschaften* benachbarter Shopping-Center. Wir rechnen aber auch mit dem Interesse kleinerer eigenständiger lokaler *Immobilienmakler* mit ihrer sehr viel besseren lokalen Marktübersicht. Und wir rechnen sogar mit *Einzelhändlern selbst* als möglichen Nachfragern. Gerade diese sollten die Kopplungseffekte ihres Geschäfts am besten verstehen.
6. **Muß die Plattform denn versteigert werden?** Nein, alternativ können die Eigentümer auch direkt mit einem Interessenten an der Verwaltung verhandeln. Diese Variante droht aufgrund des geringeren Wettbewerbs auf Nachfragerseite aber zu geringeren Ausschüttungen zu führen.

Damit dämpft sie letztlich auch den Anreiz der Eigentümer zum Zusammenschluß auf der Plattform – und gefährdet so sogar das Zustandekommen der Plattform überhaupt.

7. **Wird die Plattformbildung nicht zu Monopolmieten führen?** Diese Gefahr würde in einer Welt ohne e-commerce drohen. Plattformen innerstädtischer Handelsimmobilien würden teurer vermietet, und Produktpreise würden steigen. In einer Welt mit e-commerce dagegen drohen Kunden mit ihrer jederzeitigen Abwanderung zur Konkurrenz des online-Einkaufs. Onlineshopping setzt Monopolmieten für Retailer Grenzen. Aus diesem Grund erwarten wir auch keine kartellrechtlichen Bedenken gegenüber lokal begrenzten Zusammenschlüssen von Immobilieneigentümern.
8. **Werden es nicht ausschließlich die großen Plattformen sein, die viele Interessenten anziehen?** Große Shopping-Center erfolgreich zu bewirtschaften gelingt nur wenigen. Aber gerade kleine Plattformen – die eingangs beschriebenen „Kreuzungen“, „Straßen“ oder „Plätze“ – sollten auch Interessenten mit detailliertem Wissen um lokale Besonderheiten anziehen, die sich ein zentrales Management zutrauen.

## 4 Versteigerung

### 4.1 Überblick

**Versteigerung.** Eine Versteigerung oder „Auktion“ versucht, das Potential der Plattform auszureizen. Nicht das, was Immobilieneigentümer auf sich gestellt ohnehin erwirtschaften, sondern das, was die Plattform als Ganzes (nach Abzug der Verwaltungskosten und einem kalkulatorischen Unternehmerlohn für den Generalmieter) hergibt, ist das Fernziel der Auktion. Dieses Ziel wird die Auktion nicht erreichen; aber sie sollte versuchen, ihrem Ziel möglichst nahezukommen. Hilfreich dabei ist *Konkurrenz*: Je größer die Zahl der Mitbietenden, desto wahrscheinlicher auch ein hoher Auktionserlös. Eine hohe Bieterzahl ist wahrscheinlicher für kleiner zugeschnittene Plattformen, deren Anforderungen an betriebswirtschaftliches und rechtliches *know-how* übersichtlich sind. (Eigenschaften einer (*first-price*) Auktion sind der Immobilien-Branche aus Zwangsversteigerungen von Wohnimmobilien gut bekannt.)

**Vickrey-Auktion.** In der ökonomischen Literatur zur Versteigerung genießt die (*second-price*) Auktion nach Vickrey (inklusive ihrer vielfältigen Varianten) einen guten Ruf. Alle Bieter reichen bis zum Ablauf der Ausschreibungsfrist einen verschlossenen Umschlag beim Auktionator (der Kommune) ein, der das Generalmietgebot enthält. Nach Ablauf der Frist öffnet die Kommune die Umschläge und erteilt dem Bieter mit dem *höchsten* Generalmietgebot den Zuschlag. Dieser zahlt dann eine Generalmiete . . . in Höhe des *zweithöchsten* abgegebenen Gebots. Vickreys Auktionsdesign gibt den Bietern in vielen denkbaren Szenarien den Anreiz, gerade so viel zu bieten, wie es der eigenen maximalen

Zahlungsbereitschaft entspricht (und nicht etwa weniger).<sup>13</sup> Die Abgabe eines verschlossenen Gebots hat das Ziel, Absprachen unter den Bietern („Bieterkartelle“) zu erschweren.

**Risiken.** Das zweithöchste Gebot könnte sehr klein ausfallen. Drei Fälle sind denkbar: Bestenfalls gibt es ein sehr hohes zweithöchstes Gebot. Nicht so attraktiv ist ein zweithöchstes Gebot, das gerade dem Mindestgebot entspricht. Schlimmstenfalls schließlich scheitert die Auktion an mangelndem Interesse der Bieter, und die Immobilien der Plattform werden weiterhin von ihren Eigentümern verwaltet und vermietet. *Aber:* Nichts – außer den Kosten der GbR und der Ausschreibung – ist hier verloren. Die Eigentümer können sich vorbehalten, die Plattform nur dann an den Meistbietenden zu vermieten, wenn ihnen das zweithöchste Gebot hoch genug ist.

**Experiment.** Eine breite Literatur zur Auktionstheorie diskutiert die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Versteigerungen (z.B. Krishna (2009)). Letztlich erfordert eine „Versteigerung von Plattformrechten“ einen ersten Schritt. Sie ist ein Experiment. Aus ersten Versteigerungen läßt sich für spätere Versteigerungen lernen, zumal das Anfangsrisiko, wie im vorigen Absatz beschrieben, eher gering ist. Hier sind Muster des Ausschreibungstextes hilfreich. Haben sich Versteigerungen erst einmal etabliert, dürfen wir viele Akteure erwarten, die regelmäßig entweder das Entstehen von Plattformen koordinieren oder aber mitbieten (und sogar mehrere Plattformen gleichzeitig bewirtschaften).

**Glaubwürdigkeit.** Auktionen sind nur unter bestimmten Voraussetzungen erfolgreich. Zu diesen Voraussetzungen gehört die Glaubwürdigkeit des Auktionsators. Hat er die Briefumschläge wahrheitsgetreu ausgelesen? Hat er sie nicht vorzeitig geöffnet und konkurrierende Bieter informiert? Die Kommune ist ein geborener Partner in diesem Verfahren. Sie hat im anbrechenden Zeitalter des Online-Einkaufs ein Interesse an der Entwicklung neuer handelspolitischer Institutionen, und sie hat Erfahrung in der Handhabung ähnlich gelagerter öffentlicher Ausschreibungen. Darüber hinaus – und hier erweist sich e-commerce nicht nur als Anlaß, sondern sogar als Voraussetzung – darf sie erwarten, daß ihre Mithilfe beim Schaffen von Plattformen nicht zulasten der Konsumenten geht. Jene haben künftig immer die Alternative, online einzukaufen.

**Muster.** Die Institution „Versteigerung von Plattformrechten“ zehrt von der Vorarbeit im Detail. Wir empfehlen die Ausarbeitung von *Mustern*. Muster-Verträge formulieren wichtige typische Details von Generalmiet- und Einzelhandelsmietverträgen. Muster bieten sich auch für das *procedere* der Ausschreibung (s.u.) an. Sind diese Muster an einem Ort erst einmal verfügbar, können Plattformen andernorts günstig hierauf zurückgreifen und schnell an ihre eigenen Zwecke anpassen. Die Ausarbeitung solcher Muster ist zugegeben kostspielig. Ein Team von Handelsexperten, Juristen, Verwaltungsfachleuten und Institutionenökonomern muß die notwendige Vorarbeit leisten (eine „kritische Masse“ erzeugen).<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>S. Mas-Colell et al. (1995).

<sup>14</sup>Vgl. hierzu auch Kap. 7.

## 4.2 FAQ Versteigerung

1. **Warum sollte ein über eine Auktion identifiziertes zentrales Management aller Handelsimmobilien der Plattform professioneller sein als deren Einzelvermietungen?** Ein über eine Auktion identifiziertes Management hat sich auch deswegen durchgesetzt, weil es über größere Methoden-Kompetenzen als seine Konkurrenten verfügt.<sup>15</sup> Etwa beherrscht es Verfahren der *Linearen Programmierung* zur bestmöglichen Auswahl der Mieter oder zur Anordnung von Verkaufsmodulen (Dascher (2018), Matousek/Gärtner (2007)). Oder es nutzt *Optimierungsverfahren* zur Bestimmung der Mietenstruktur (Brueckner (1993)). Oder es interpretiert *ökonomische Schätzungen* zu den jeweiligen Auswirkungen der Plattform-Attribute.
2. **Warum sollte ein über eine Auktion identifiziertes zentrales Management aller Handelsimmobilien der Plattform professioneller sein als ein angestellter Manager?** Ein Generalmieter hat deutlich stärkere Anreize, sich für die Plattform einzusetzen: Er behält ja alles, was über seine Generalmiete hinausgeht! Insbesondere hat er einen Anreiz zur Innovation. Hierzu zählen innovativ gestaltete Mietverträge mit den Einzelhändlern, aber nicht zuletzt eben auch eine originelle, an lokalen Präferenzen orientierte Auswahl der Retailer. Nicht das ausschließliche Besetzen aller Lagen mit den immergleichen (vielfach als öde empfundenen) Filialisten wird das Anliegen des Generalmieters sein, sondern eine an die Bedürfnisse der lokalen Kundschaft angepasste Strategie.
3. **Welcher Vorteil bleibt dem erfolgreichen Bieter für die Plattform, wenn er eine hohe Generalmiete zahlt?** Der erfolgreiche Bieter/Generalmieter zahlt zwar eine hohe Generalmiete. Aber diese Generalmiete liegt in einer gut geplanten Auktion immer noch unter seiner maximalen Zahlungsbereitschaft. (Unter Umständen entspricht sie der maximalen Zahlungsbereitschaft des zweitstärksten starken Bieters.)
4. **Warum wird die Plattform nicht einfach verkauft statt versteigert?** Ein erfolgreicher Bieter erwirbt das Recht, die Plattform etwa für die nächsten 5 Jahre gegen monatliche Generalmiete zu bewirtschaften. Kapital benötigt er dazu nicht; die monatliche Generalmiete unterschreitet ja (sonst hätte er sich nicht an der Versteigerung beteiligt) den erwarteten Ertrag der Plattform. Ein Anbieten der Plattform zum Kauf erfordert viel Kapital. Dies hat den unerwünschten Effekt, den Bieterkreis einzuschränken.
5. **Drohen Preisabsprachen der Bieter?** In den letzten zwei Jahrzehnten ist ein großer, nur teils miteinander vernetzter Interessentenkreis an einer Bewirtschaftung einer Plattform mit entsprechender Expertise entstanden: Manager von Shopping-Centern, Makler mit lokalem Fachwissen, Shopping-Center-Verwaltungsgesellschaften, aktive Immobilieneigentümer. Diese Vielfalt möglicher Bieter reduziert die Gefahr der Kollusion.

---

<sup>15</sup>Andernfalls hätte es wohl nicht mehr als alle anderen geboten.



6. **Können sich Bieter ihrerseits darauf verlassen, daß das Auktionsverfahren fair verläuft?** Hier ist ein Auktionator gefragt, der Bietern glaubwürdig garantieren kann, mit ihren Geboten vertraulich umzugehen. Die Kommune, mit ihrer Erfahrung in öffentlichen Ausschreibungen, ist ein möglicher solcher Auktionator. Ein Zwischenschalten der Kommune hat überdies den Vorteil, der Stadt Mitsprache darüber zu erteilen, wo sie Auktionen begleiten (ermöglichen) will und wo nicht.
7. **Könnte die Auktion womöglich nur eine Generalmiete erbringen, die noch unterhalb der Summe der bisherigen Mieterträge liegt?** Diese Gefahr läßt sich etwa über die Vorgabe einer Mindestmiete vermeiden. Nur wenn das erfolgreiche Gebot über dieser Mindestmiete liegt, käme der Meistbietende auch wirklich zum Zug. Die Auktion der Plattformrechte kann die Plattform so nie gegenüber dem *status quo* schlechterstellen. Aber grundsätzlich kann die Plattform sich auch vorbehalten, die Plattform überhaupt nicht zu vermieten, wenn sie nicht mit der in der Auktion erzielten Generalmiete zufrieden ist.

## 5 Indexierung

### 5.1 Überblick

**Risiko.** Überfordern die einzugehenden Verpflichtungen aus dem Generalmietvertrag den erfolgreichen Bieter? Der Generalmieter verpflichtet sich immerhin für die Laufzeit der Plattform zu monatlich wiederkehrenden Mietzahlungen. Jene speisen sich aus den monatlichen Mieteinnahmen. Brechen dem Generalmieter auf nicht selbst verantwortete Weise die erwarteten Mieteinnahmen ein (etwa angesichts eines unerwartet starken Wachstums der online-Konkurrenz, Neuverhandlung der Miete aus demselben Grund, u.ä.), läuft er Gefahr, eine ab Auktion unflexibel definierte Mietverpflichtung nicht mehr aus seinen laufenden Mitteln bedienen zu können. Dies ist nicht in seinem Interesse; im Interesse der Immobilieneigentümer ist es noch weniger.

**Benchmark.** Bisher hatten wir (naiv) unterstellt, daß eine Plattform erfolgreich ist, wenn sie mehr als die Summe der Mieteinnahmen der Einzeleigentümer vor Bildung der Plattform erzielt. Aber müssen wir uns nicht fragen, ob dieser *status quo ante* der relevante *benchmark* ist? Gerade vor dem Hintergrund des Boom des Online-shopping mag ein realistischerer, flexibel mit dem Markt wandernder Maßstab sinnvoll sein: Nicht die Mieteinnahmen der Einzeleigentümer im Jahr 2018 sind der relevante Maßstab für die Generalmiete im Jahr 2025, sondern die (fiktiven) Mieteinnahmen, die die Einzeleigentümer *im Jahr 2025* erwirtschaften *würden*, wenn es die Plattform gar nicht *gäbe* (vgl. einen der Graphen in Abb. (3)).

**Fixe vs. indexierte Generalmiete.** Gut denkbar wäre ja, daß die Plattform auch unter einem einheitlichen, professionellen Management langfristig *weniger* erwirtschaftet, als sie es unter dem bisherigen Einzelmanagement bislang

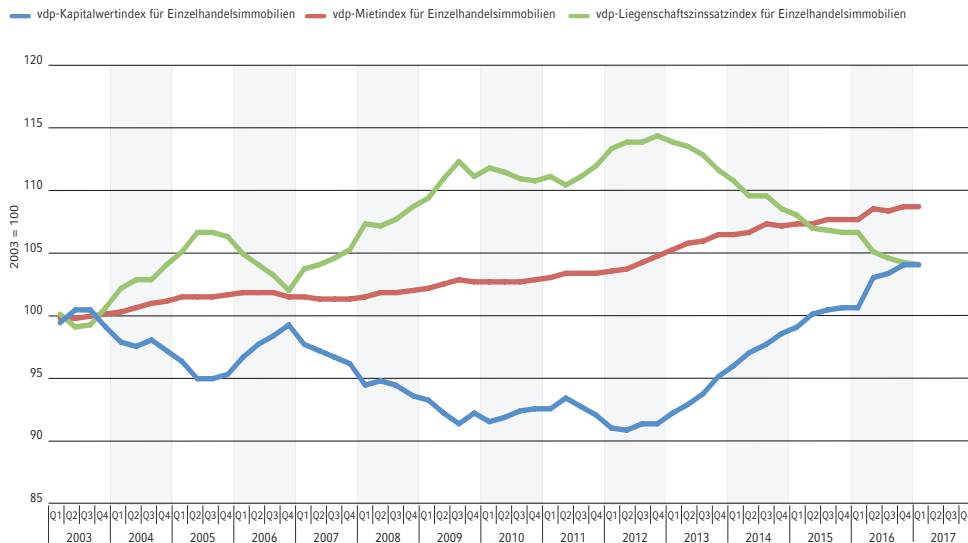


Abbildung 4: vdp-Index der Einzelhandelsmieten

tat. Dies spräche aber nicht automatisch für die Abschaffung der Plattform. Um auszuschließen, einen eigentlich erfolgreichen, aber mit einem unerwartet ungünstigen Trend konfrontierten Generalmieter mit einer fixen Miete zu überfordern, könnte dessen Zahlung auch flexibler ausgestaltet werden. Denkbar wäre etwa ein (in Euro ausgedrückter) Aufschlag auf einen *Mietenindex für Handelsimmobilien*.<sup>16</sup>

**Versicherung.** Fiele dieser der Mietenindex, fiel auch die Generalmiete; stiege dagegen dieser Index, stiege konsequent diese Generalmiete. So wäre der Generalmieter gegen sowohl strukturelle als auch konjunkturelle (= alle Handelsimmobilien betreffende, also nicht selbst zu verantwortende) Mietschwankungen *versichert*.<sup>17</sup> Einen Mietenindex für deutsche Handelsimmobilien gibt es in Gestalt des *vdp-Mietindex für Einzelhandelsimmobilien* (Abb. (4)). Und falls dieser Index nicht geeignet scheint, stünden große Stichproben zu Angebotsmieten vakanter Immobilien des Einzelhandels – etwa in Form der bekannten Datensammlungen von *empirica* oder *bulwiengesa* – schon vor.

**Hedonische Preise.** Zu erwägen wäre, aus einem solchen mehrjährigen (=Panel) Datensatz selbst einen Mietenindex für Handelsimmobilien zu konstruieren. Ein Panel-Datensatz böte die Gelegenheit, die Miete einer Handelsimmobilie sowohl auf deren unmittelbare Attribute (räumliche Distanz zum Zentrum, Fläche, Ausstattungsmerkmale) zurückzuführen als auch auf die Attribute der unmittelbaren Nachbarschaft. Die Miete einer Handelsimmobilie würde dann in

<sup>16</sup>Konsequenterweise ginge es in der vorgelagerten Auktion aus Kap. 4 dann nicht mehr um die Höhe der Generalmiete, sondern um die Höhe des relevanten Aufschlags auf den Mietenindex.

<sup>17</sup>Genausowenig wie die Idee der Versteigerung ist das Konzept der Indexierung von Mieten der Immobilienwirtschaft fremd. Indexierung findet sich beispielsweise bei Mietzahlungen eines Generalmieters von Immobilien eines geschlossenen Immobilienfonds.

jeder Periode zur Summe der mit ihren jeweiligen geschätzten („hedonischen“) Preisen gewichteten Attribute. Für jede Handelsimmobilie in der Plattform läßt sich also deren „typische Miete“ bestimmen.

**Mietindex.** Aggregieren wir darüber hinaus dann noch über die Mieten aller in der Plattform zusammengeführten Handelsimmobilien, erhalten wir eine *benchmark*-Gesamtmiete: also die, die diese Plattform erzielte, wenn sie sich so entwickelte, wie es die Attribute aller in sie eingebrachten Handelsimmobilien eigentlich erwarten ließen. An dieser (jährlich zu aktualisierenden fiktiven) Gesamtmiete – und nur an dieser – sollte sich der Generalmieter messen lassen. Jeder Bieter informiert den Auktionator über den Aufschlag, den er auf den Mietenindex zu zahlen bereit ist. Und der Bieter mit dem höchsten Aufschlag erhält den Zuschlag. Dieses Verfahren entlastet den Generalmieter vom Tragen des Marktrisikos – eines Risikos, das andernfalls die Eigentümer ohnehin zu tragen hätten.

## 5.2 FAQ Indexierung

1. **Welche Bedeutung hat die Anbindung der Generalmiete an einen Mietenindex?** Eine solche Bindung *versichert* einen risikoaversen Generalmieter gegen das Risiko breiter unvorhersehbarer Mietausfälle – und steigert so umgekehrt die Wahrscheinlichkeit, daß das Auktionsverfahren überhaupt Erfolg hat. Steht kein Mietenindex zur Verfügung, ist unklar, welcher Maßstab an einen Generalmieter – an einen Angestellten – zu legen ist. Letztlich beschränkt sich der Bieterkreis dann auf große Betreiber, die ihre Risiken durch Mietverträge an unterschiedlichen Standorten (oder sogar Ländern) diversifizieren können.
2. **Bildet der Mietenindex, der ja immerhin die Grundlage der endgültigen Generalmiete ist, die allgemeine Mietentwicklung zuverlässig ab?** Die Bestimmung des Mietenindex sollte anerkannten ökonometrisch-statistischen Verfahren folgen. Idealerweise wird diese Bestimmung an eine geeignete Institution ausgelagert, die die notwendige Überparteilichkeit gewährleistet. Auch könnten sich auf diese Weise alle Plattformen die Kosten der Indexberechnung teilen.
3. **Gibt es Alternativen zur Anbindung an einen Mietenindex?** Typischerweise sind die Einzelhandelsmieten an mehreren vergleichbaren Standorten nicht bekannt. Wären sie es, ließe sich auch der Durchschnitt der Mieten der Vergleichsstandorte als (weniger präzise, aber günstiger einzuholende) Referenzgröße nutzen, wenn dies im Konsens aller Beteiligten geschieht.
4. **Läßt sich ein Mietenindex für Handelsimmobilien auch unabhängig vom Baustein der Auktion nutzen?** So wie ein Generalmieter sich den Unwägbarkeiten des online-shopping ausgesetzt sieht, sähe sich auch ein angestellter Manager diesen Unwägbarkeiten ausgesetzt. Auch

ein risikoaverser angestellter Manager hätte ein Interesse daran, sein Gehalt an einen Preisindex für Handelsimmobilien indexiert zu sehen.

## 6 Aufwertung

### 6.1 Überblick

**Investitionen.** Die in den vorangegangenen Abschnitten skizzierte Strategie (aus Bündelung, Versteigerung und Indexierung oder eben ein oder zwei ausgewählten Bausteinen hieraus) verspricht Vorteile für alle Beteiligten – Eigentümer der beteiligten Handelsimmobilien, Betreiber der Plattform, Retailer, Kunden – gegenüber dem status quo des betrachteten Standorts. *Selbst dann allerdings* mag dieser Standort immer noch nicht hinreichend lukrativ sein, um die Abwanderung des Einzelhandels an andere Standorte und in das Internet und den dann folgenden Leerstand oder das Übergreifen von Spielhallen, tattoo-Läden, etc. zu verhindern. Ist diese Sorge berechtigt, ist eine Analyse des Standorts vonnöten. Erscheinen die Risiken immer noch zu hoch, ist von einer Aufwertung Abstand zu nehmen. *Nicht jeder Standort hat Potential.*

**Komplementarität von Investition und Bündelung.** Einerseits wird sich mancher Standort auch nach größten Mühen hinsichtlich Plattformbildung und Investition nicht erfolgreich entwickeln lassen. Andererseits mag manchmal erst die richtige Investition in den Standort dessen Potential für Bündelung freilegen: Im einfachsten Fall steht eine tragende Wand einer weiteren Verknüpfung der Einzelhändler im Weg. Dann führt nur ein kostspieliger Türdurchbruch, ein neues Treppenhaus, gar ein neuer Aufzug zu der gewünschten stärkeren Durchwegung der Plattform, die allen Beteiligten mehr Frequenz eröffnet. Oder Investitionen in Markisen und ein einheitliches äußeres Design betonen die Zugehörigkeit zur Plattform – etwa wie im Bad Münstereifeler Outlet. Nur: Wer zahlt? Im Kontext einer „Versteigerung“ hat diese Frage eine klare Antwort:

**Investition I.** Betrachten wir konkret eine Investition, die anfangs 10 kostet und gleichzeitig die Summe der zukünftigen Mietzahlungen auf der Plattform um 12 steigert. Der Betreibervertrag laufe dabei über die Hälfte des Amortisationszeitraums. Und nehmen wir schließlich zuerst an, die Plattformeigentümer finanzierten diese Investition selbst. Dann *wüchse* die maximale Zahlungsbereitschaft aller Bieter – und damit auch die des für den Plattformpreis relevanten Bieters mit der zweithöchsten Zahlungsbereitschaft – natürlich gerade um:  $12/2 = 6$ . Für die Eigentümer fallen Finanzierungskosten und Mehreinnahmen zusammen. Statt einer durchweg höheren Mieteinnahme erhalten sie anfangs jetzt eben nur eine höhere: Generalmiete. Ihr Vorteil beläuft sich auf: 2. Und der Betreiber hat an der Investition weder An- noch Vorteil: Er verdient mehr auf einer Plattform, ... für die er aber auch mehr zahlt.

**Investition II.** Jetzt werde alternativ der *Betreiber* verpflichtet, die Investition zu finanzieren. Dann *fiere* die maximale Zahlungsbereitschaft aller Bieter – und

damit auch die des für den Plattformpreis relevanten Bieters mit der zweithöchsten Zahlungsbereitschaft – um  $10 - 12/2 = 4$ . Wieder hat der Betreiber weder Vor- noch Nachteil durch die Investition. Er trägt zwar vordergründig deren Kosten (10). Tatsächlich werden ihm diese in Gestalt (i) höherer Mieteinnahmen bei den Retailern (6) und (ii) einer (um 4) niedrigeren Generalmiete aber „erstattet“. Profitieren tun letztlich nur die Eigentümer: Sie erzielen während des Pachtvertrags eine (um 4) kleinere Generalmiete, dürfen aber nach Ablauf des Generalmietvertrags auch eine (um 6) höhere Retailer-Miete erwarten. Wieder beläuft sich deren Vorteil auf: 2. *Unabhängig von der Identität des Finanziers profitieren immer die: Immobilieneigentümer.*<sup>18</sup>

**Schutz spezifischer Investitionen?** Während es so gesehen den beteiligten Parteien egal sein kann, wer die Investition finanziert, spielen weitere Überlegungen eine Rolle. Relevant ist etwa die Frage, über welche Ressourcen die Beteiligten verfügen. Ein „kleiner“ und illiquider Immobilieneigentümer wird sich kaum an einer größeren Investition beteiligen können. Relevant ist aber auch die Frage nach der sog. „Spezifität“ der Investition. Nehmen wir an, alle Investitionen in die Plattform trüge der Betreiber. Ein an die Plattform angepaßtes („spezifisches“) Refurbishment nützte dem Betreiber dann allerdings wenig, wenn ihm die Plattform durch eine vorzeitige, durch fadenscheinige Gründe vermittelte Kündigung die gesteigerten Mieteinnahmen der Plattform entzieht.

**Pfand, Vertrauen?** Muß der Betreiber derart befürchten, nicht in den Genuß der Früchte seiner Investition zu kommen, wird er gar nicht erst investieren. Unterschiedliche Auswege aus diesem sog. „hold-up“-Problem werden in der Literatur diskutiert: Beispielsweise könnten die Eigentümer der Plattform ein *Pfand* für den Fall hinterlegen, daß es zu einer vorzeitigen Ende des Betreibervertrags kommt. (Ein solches Pfand wiederum ist anfällig gegenüber Fehlanreizen für den Betreiber – der jetzt ein Ende des Betreibervertrags herbeizuführen versucht sein könnte, um an das Pfand zu kommen. Keine noch so ausgeklügelte Vertragsgestaltung wird dieses Risiko ganz ausschalten.) Oder: Plattform-Eigentümer und Betreiber kennen sich vielleicht und dürfen einander vertrauen. (Dieser Fall ist schon deshalb unwahrscheinlich, weil die Auktion ja gerade viele neue, und damit unbekannte, mögliche Betreiber anlocken soll.)

**Staffelung der Generalmiete.** Sinnvoller *benchmark* ist, daß die Eigentümer der Plattform Investitionen in diese selbst finanzieren. Wo Eigentümer „klein“ und dagegen die Betreibergesellschaft „groß“ sind, kommt allerdings eine Aufteilung oder Mischung infrage. Dann investieren beide Parteien in die Plattform.<sup>19</sup> Vielversprechend ist alternativ eine Staffelung von Miete oder Investition (oder beidem). Im Fall einer „Gestaffelten Generalmiete“ zahlt der Betreiber anfangs eine besonders niedrige – oder auch gar keine – Generalmiete; erst im Lauf der Zeit wächst seine Generalmiete heran. Im Fall einer gestaffelten In-

---

<sup>18</sup>Dieses Resultat finden wir im Kontext der Auktion. Aber daß die Auflage der Finanzierung der Investition seitens des Betreibers sich grundsätzlich in einer geringeren Generalmiete der Plattform niederschlägt, dürfen wir (aufgrund des völlig preisunelastischen Plattform-Angebots von Eins) auch in einem Markt-Kontext erwarten (Dascher (2013)).

<sup>19</sup>Zu weiteren Nuancen dieser Diskussion vgl. Muthoo (1999, Kap. 2).

vestition konkretisiert sich die Investition nicht schlagartig zu Beginn, sondern eben sukzessive, während der Vertragslaufzeit.

**Fremdfinanzierung.** Für das Gewinnen von Kapitalgebern für Investitionen der Plattformeigentümer oder des Betreibers steht grundsätzlich erst einmal das neue Grundkonzept dieses Papiers ein: „Bündelung, Versteigerung, Indizierung“ (oder ausgewählte Bausteine hieraus). Scheitert die Investition und geht das eingesetzte Kapital verloren, bieten die nach wie vor vorhandenen Immobilien Sicherheit für das eingesetzte Kapital. Hierzu zählt der in den oberen Etagen vorhandene Strom an Mieteinnahmen aus Wohnungsvermietung in zentralen städtischen Lagen, aber auch die Einnahmen aus der Vermietung an den Einzelhandel nach den traditionellen Regeln (d.h. also ohne das Management der Plattform).<sup>20</sup>

## 6.2 FAQ Aufwertung

1. **Wird der Betreiber der Plattform, der in diese investiert, aufgrund der relativ kurzen Vertragsdauer nicht übervorteilt?** Amortisiert sich die Investition nicht schon innerhalb der avisierten Laufzeit des Betreiber-Vertrags, werden alle Bieter für die Plattform von vornherein nur ein um diesen Fehlbetrag herunterkorrigiertes Gebot abgeben. Die Plattform wird entsprechend günstiger.
2. **Wie läßt sich die Investition gegenüber opportunistischem Verhalten des Vertragspartners absichern?** Eine gestaffelte Generalmiete beteiligt den Eigentümer anfänglich an den Finanzierungskosten der Investition; erst im Zeitablauf wächst der Finanzierungsanteil des Betreibers im Zuge seiner wachsenden Generalmiete.

## 7 Ausblick

**Größenvorteile.** Den Chancen der Plattform-Bündelung stehen Kosten gegenüber: Kooperationspartner müssen sich untereinander verständigen; Verträge müssen formuliert, geschrieben und überwacht werden, Daten müssen gesammelt, analysiert und in Preisindizes aggregiert werden, u.v.a.m. Diese Kosten fallen allerdings umso kleiner aus, je häufiger Plattformen tatsächlich gebildet werden. Gehören Handelsimmobilien-Plattformen erst einmal zum städtischen Alltag, läuft ihre Bildung fast schon von alleine. Neue Institutionen müssen geübt werden, bevor sie sich durchsetzen können.

**Anschubfinanzierung.** Naheliegender wäre, daß Kommunen oder Branchenverbände hier einen Anschub leisten. Stadtplanungs- oder Bauämter einzelner

---

<sup>20</sup>Der Schlüssel, nach dem Eigentümer und Betreiber hier geradestehen, könnte mit einigem Recht an den Verteilschlüssel der Einnahmen aus Kap. 3 angelehnt sein.



Abbildung 5: Markthalle IX (Berlin-Kreuzberg)

großer Städte mit ihrer Erfahrung in öffentlichen Vergaben, das „German Council of Shopping Centers“ (GCSC) mit seiner Erfahrung mit Handelsimmobilien-Eigentümern als auch -Betreibern und Wirtschaftsforschungsinstitute mit ihrer Erfahrung in Immobilien-Transaktionsdaten könnten etwa. . .

1. **Plattform:** Mustergesellschaftsverträge für eine Plattform schreiben,
2. **Auktion:** Musterausschreibungstexte einer Plattform entwickeln,
3. **Index:** Hedonischen Mietenindex für Handelsimmobilien ausarbeiten.<sup>21</sup>

**Starthilfe.** Solche Vorarbeiten leisten die nötige Starthilfe zu Beginn. Gebühren für die Nutzung der oben beschriebenen Muster oder Informationen sind möglich. Neu sind Anschubfinanzierungen eingangs defizitärer, erst später erfolgreicher Institutionen nicht. Man denke an die Vorteile bewährter, heute nicht mehr wegzudenkender physischer Institutionen (etwa die Markthalle IX in Berlin-Kreuzberg aus Abb. (5)), juristischer Institutionen (Einführung der Realteilung), ökonomischer Institutionen (Entwicklung hedonisch gestützter Mietenindizes für Gewerbeimmobilien).

**Problemdruck.** Manche Nachbarschaften werden sich stärker für die hier vorgestellten Überlegungen interessieren als andere. In solchen Lagen (viele Klein- und Mittelstädte) ist der Problem- und Handlungsdruck besonders hoch (Abb. (1a)). Dort stehen womöglich schon viele Ladengeschäfte leer oder sehen sich mit

<sup>21</sup>Koster/Pasidis/Ommeren (2016) gehen sogar so weit zu argumentieren, daß Städte ihre Handelslagen subventionieren sollten. Eine solche Subvention ist unwahrscheinlich, aber die hier avisierte, vergleichsweise günstige Institution ist es nicht.

einer Abwärtsspirale aus fallenden Preisen und wachsenden Leerständen konfrontiert. Und doch gerade dort müßten deren Eigentümer nicht nur besonders an alternativen Strategien interessiert sein. Auch gerade dort hätten sie auf bestehende Mietverhältnisse keine Rücksicht zu nehmen. Entscheidungen an ein zentrales Management zu delegieren, hieße dort eben nicht nur, mit einer geringeren Generalmiete zufrieden zu sein, sondern auch, dem Generalmieter besonders große Freiräume in der Auswahl der Mieter zu gestatten.

**Parallelen.** Vielleicht ist zum Schluß der Hinweis auf eine Parallele hilfreich. Große Kaufhäuser sind traditionelle Magneten deutscher Innenstädte. Kleine sie umgebende Retailer profitieren von ihnen, tragen aber nichts zu ihrer Rentabilität bei. Müssen wir uns wundern, daß diese Kaufhäuser Unterschlupf in größeren Shopping Centern suchen, die genau dort entstehen, wo vorher diese Kaufhäuser standen (vgl. z.B. Limburger Platz in Essen, „loom“ in Bielefeld, Kaufhof in Berlin „Frankfurter Tor“)? Dort endlich – oder auch erst dort – gelingt der gemeinsame Blick auf das Ensemble von Retailern. Wäre es nicht denk- und wünschbar, einen solchen gesamtheitlichen Blick auch ohne den kompletten physischen Umbau unserer Innenstädte zu gewinnen?

**Ensembles.** Die hier vorgestellten Überlegungen sind nicht unmittelbar anwendungsreif, auch wenn frühe Experimente in diese Richtung denkbar sind. Die Bedeutung substantieller Transaktionskosten mögen wir etwa übersehen haben.<sup>22</sup> Aber die zentrale Idee und deren Ziel bleibt: Daß dem absehbar stärker werdenden online-Handel eine institutionelle Neuerung entgegengesetzt werden kann. Kleine produktive Ensembles von acht, zehn, fünfzehn Erdgeschoss von *mixed-use*-Immobilien entlang städtischer Plätze, Straßen oder Kreuzungen könnten entstehen, deren Betreiber sie originell, ganzheitlich, wertbildend und zum Vorteil der ganzen Stadt verwalten würden.

---

<sup>22</sup>Auch Fragen der steuerlichen Konsequenzen unterschiedlicher Rechts- und Vertragsformen haben wir hier übersprungen.



## 8 Anhang: Defizite traditioneller Kooperation

**Café.** Veranschaulichen wir die Vorteile einer Kooperation einmal etwas. Jeder Einzelhändler lockt nicht nur Kunden an, an denen sich verdienen läßt; er gibt auch Kunden ab, und zwar an die benachbarten Geschäfte. Dabei stehen eigener Erlös und (bei den Nachbarn) induzierter Erlös in ganz unterschiedlichem Verhältnis zueinander. Ein Café beispielsweise erzeugt geringe eigene und hohe induzierte Erlöse: In ihm erholen sich Kunden, die anschließend gestärkt bei benachbarten Retailern weitershoppern. Eine Modemarke dagegen erzeugt hohe eigene und geringe induzierte Erlöse. Dessen Kunden kaufen dort teure Textilien, im benachbarten Café dagegen nur den günstigen Cappuccino.

**Label.** Intuitiv ist klar: Kein Immobilieneigentümer wird freiwillig an ein Café vermieten, allenfalls enttäuschende Mieterlöse winken dort. Aus genau diesem Grund beobachten wir bspw. auch kein nennenswertes Café am Tauentzien, einer der zehn oder zwölf Shopping-Meilen der Republik mit den höchsten Quadratmeter-Mieten. Selbst an ein Café zu vermieten, käme doch nur den Nachbareigentümern zugute. Analoge Probleme plagen in Innenstädten: Buchhandlungen insbesondere oder Antiquariate, Toilettenbetreiber, Orte der Kinderbetreuung, private Parkhäuser, vielleicht auch nur origineller Trödel. Nur Shopping-Center (und oft nicht einmal die) stellen Flächen für solche Nutzungen im Wissen um deren Bedeutung für die gesamte Plattform bereit.

**Transaktionskosten.** Und künftig auch kooperierende Immobilieneigentümer? Jene wissen, daß das Einrichten eines Cafés, einer Buchhandlung, eines Toilettenbetriebs nicht nur Mieteinnahmen kostet, sondern ihnen über ihre Ausschüttung aus dem Gesamterlös der Plattform auch wieder zugute kommt – und deswegen setzen sie sich auch für scheinbar unrentable Nutzungen ein. Gleichzeitig sehen sie sich vielfältigen *Transaktionskosten* einer Kooperation gegenüber: (i) Können sie sich sicher sein, daß die gemeinsame Verwaltung der Immobilien der Plattform wirklich besser ist als deren individuelle Betreuung? (ii) Werden sie ihren fairen Anteil am Gesamterlös der Plattform erhalten? (iii) Wollen sie also wirklich ihre Immobilien an eine solche Plattform vermieten?

Jeder der fünf jetzt folgenden Abschnitte geht auf eine eigene traditionelle Kooperationsform ein. Indem wir diese Strategien oder „Institutionen“ rekapitulieren, sehen wir: (i) unter welchen jeweils eigenen Schwierigkeiten sie leiden und (ii) welche Anforderungen an eine alternative, diese Schwierigkeiten vermeidende Institution zu stellen sind. Wir betrachten: den *benchmark* überhaupt keiner Kooperation (Abschnitt 8.1), die forcierte Kooperation durch Arrondierung (8.2), Einrichten eines *business improvement district* (8.3) sowie Kopplung von Kooperation mit Delegation (8.4). Abschnitt (8.5) streift den Zukauf durch die Kommune.



Abbildung 6: Facetten des Wittenbergplatzes (Berlin)

## 8.1 Nichtstun (Wittenbergplatz)

**Frequenz.** Der Wittenbergplatz in Berlin liegt zentral in West-Berlin, am Beginn des fußgängerstarken Tauentzien, nicht weit entfernt beginnt der Kurfürstendamm und liegen Europa-Center und Bikini-Haus. Die weite Teile Berlins aufspannenden U-Bahnlinien 1, 2 und 3 kreuzen sich in seiner Mitte (Foto (5a)). An der Ostseite des Platzes befindet sich eine frequenzbringende Postfiliale (Foto (5b)). Das Kaufhaus des Westens ist prominentester Anrainer (Foto (5c)), ein Magnet für zahlungskräftige Touristen aus aller Welt, die vorzugsweise in den Sommermonaten aus der U-Bahn direkt in die teure Parfüm-, Uhren- und Schmuckabteilung im Erdgeschoß des Kaufhauses strömen.

**Umfeld.** Gleichzeitig scheint die Einzelhandels- und Gastronomiestruktur des Wittenbergplatzes dieses hochpreisige Umfeld nicht wirklich fortzuspinnen. Direkt neben dem KaDeWe befinden sich „Schnitzelhaus“ (Foto (5d)) und „Targobank“ (Foto (5e)); wenig weiter, an der Ostseite des Platzes, steht ein Ladengeschäft (das eine Zeitlang „American Apparel“ beherbergte) sogar leer. Immerhin: Nicht alles im östlichen Umfeld des KaDeWe stagniert: die Hotelkette „Mercure“ ist in die Obergeschosse der Nachbarhäuser eingezogen, und das ansässige „Café Grenander“ (benannt nach dem Gestalter der U-Bahnhöfe vor gut 100 Jahren) wurde jüngst renoviert (Abb. (5f)).

**Ineffizienz.** Ganz anders als Wohn- und Büroimmobilien laden Handelsimmobilien den außenstehenden Betrachter geradezu ein, kreativ über Nutzungen zu spekulieren. An den Fotos der Abb. (6) muß erstaunen, daß die Eigentümer von (d) und (e) nicht über andere Nutzungen als die dort abgebildeten nachdenken. Weiter muß erstaunen, daß auch das KaDeWe nicht (jedenfalls nicht

offensichtlich erfolgreich) versucht, diese Eigentümer von anderen, zum eigenen Angebot komplementären Nutzungen zu überzeugen: etwa, indem es diesen als Gegenleistung einen Geldbetrag anweist? Ob die Nachbarschaft zum „Schnitzelhaus“ wirklich so förderlich ist? Ein zentralisiertes Management des Ensembles verspricht höhere Mieteinnahmen und einen urbaneren Platz.

## 8.2 Arrondieren (Leipziger Platz)

**Arrondieren.** Daß eine Gruppe benachbarter Handelsimmobilien mehr Mieteinnahmen abwirft, wenn sie gemeinsam verwaltet wird, als wenn jeder Eigentümer für sich selbst plant (ohne daß die Durchschnittsmiete deswegen steigen müßte), ist keine neue Einsicht: Sie definiert geradezu das Shopping-Center (Brueckner (1993)). Noch ist die Idee, diese Einsicht auf innerstädtische Handelsimmobilien zu übertragen, neu (Salm (2000)). *Eine* Möglichkeit, Kooperation aus dispersem Immobilieneigentum zu forcieren, besteht darin, „Lücken-Immobilien“ zu erwerben und den jeweils eigenen Immobilienausschnitt so zu „arrondieren“. Wie wertvoll Einzelhandelslagen werden können, die geschlossen in einer Hand liegen, illustriert die berühmte Regent Street in London.

**Zeit.** In Berlin ist der Leipziger Platz ein Beispiel ähnlicher Bemühungen. Abb. (7a) zeigt die dortige „Mall of Berlin“. In Foto (b) sehen wir dazu das Nachbarhaus der Mall, das der Investor „High Gain Investments“ (HGHI) erworben hat: so wie schon einige andere Immobilien der Nordseite des Leipziger Platzes (IZ 18/2014). Allerdings gehört HGHI „noch nicht die kanadische Botschaft und das Eckgebäude zum Potsdamer Platz hin“. HGHI kann es nicht gleichgültig sein, daß der Eckbaustein des Leipziger Platzes (Foto (c)) die am Fernbahnhof, am S-Bahnhof und teils auch an der U-Bahn-Linie 2 anfallende Passantenfrequenz nicht weiterreicht. Die originelle Potemkinsche Fassade in (c) reicht nicht aus, das Defizit einer mangelnden Arrondierung zu kaschieren.

**Kapital.** Abb. (7) deutet nicht nur an, wie „zäh“ eine Arrondierung voranschreitet. Sie zeigt auch, wie Eigentümer von Scharniergrundstücken sich gezielt einer Kooperation verweigern, um deren Preis in die Höhe zu treiben. Nur Investoren mit viel Kapital können sich Verhandlungen leisten. Aus diesem Grund sind Arrondierungsprozesse auch nur selten „live“ zu verfolgen. Ein ähnliches Berliner Beispiel (ohne Fotos) bietet der Kudamm zwischen Adenauerplatz und Schlüterstraße. Dort hat ein Investor ein Ensemble benachbarte Geschäftshäuser erworben und die entsprechenden Erdgeschosse in einen Cluster teurer Uhren- und Schmuckmarken verwandelt. Auch diese Arrondierung – so wie prominente andere, s. Bad Münstereifel – bleibt trotz hohen Kapitaleinsatzes unvollständig.

## 8.3 Erzwingen (Lüneburger Straße)

**BID.** In unserer Aufzählung darf der *Business Improvement District* (BID) nicht fehlen. Hamburg ist Vorreiter in der Einrichtung solcher BIDs. Ein BID



Abbildung 7: Ansichten des Leipziger Platzes (Berlin)

kann für seine Investitionsvorhaben auf einen kleinen Prozentsatz der Mieteinnahmen zurückgreifen. Aber die einer „Versteigerung von Plattformrechten“ eigene Entscheidungshoheit über Mieterauswahl und Mietenstruktur hat er nicht. Stattdessen fokussiert er auf wichtige Aspekte des öffentlichen Raums: Straßenmöbel, Blumenkübel, Lichtkonzept u.ä. Aber am Kern einer Kooperation geht er damit vorbei. Ohnehin, so eine berechtigte Kritik, ist der öffentliche Raum ureigene Aufgabe der Kommune.

**Zwang.** Problematisch ist daneben das Element mangelnder Freiwilligkeit: In Hamburg wird ein BID selbst dann noch eingerichtet, wenn ein Drittel der Eigentümer ihm widerspricht. Dissens ist hier vorprogrammiert. Die Süddeutsche Zeitung (2.12.2016) schreibt über den BID Lüneburger Straße: „Grundeigentümer, Politik und Verwaltung streiten offen . . . miteinander. So hält Eigentümer Schüttfort (Schuhgeschäft) die Beitragsgestaltung für ungerecht und ist mit dieser Meinung nicht allein.“ Eine „Versteigerung von Plattformrechten“ greift auf keinerlei *Zwang* zurück. Eigentümer, die ihre Immobilie nicht an die Plattform vermieten wollen, sehen sich auch nicht dazu gezwungen (vgl. Immobilieneigentümer  $E_2$  in Abb. (2)).

#### 8.4 Delegieren (Wien-Aspern)

**Neuentwicklung.** Nicht bei Bestands-, aber bei neuentwickelten Immobilien („Seestadt Aspern“ in Wien etwa) bietet sich ein Weg, alle Handelsflächen von vornherein in einer Hand zu bündeln. Dort geben Eigentümer „verpflichtend das Management ihrer Ladenlokale an die Betreibergesellschaft. Der Eigentümer bestimmt nicht selbst, welcher Händler in seinem Haus mietet, sondern das entscheidet der Manager. Die Betreibergesellschaft mietet die Ladenlokale zu einer fix vereinbarten Miete an und vermietet sie zu einem etwas höheren Betrag an die Händler weiter.“ (IZ 34/2015). Bis hierhin ähnelt das Asperner Modell dem unsrigen. Aber dann: Der Gewinn der Betreibergesellschaft fließt . . . „in die Infrastruktur.“

**Prinzipal-Agent.** Das Asperner Modell versäumt, das Eigeninteresse der Betreibergesellschaft zu mobilisieren. Indem jene ihren Gewinn komplett abführt (statt wenigstens einen Teil selbst zu behalten), hat sie einen geschwächten

Anreiz, sich zugunsten der Plattform aufzureiben. Und wer garantiert, daß die Betreibergesellschaft sich aus den besten Experten rekrutiert? Daß sie nicht etwa in die eigene Tasche wirtschaftet? Eine „Versteigerung der Plattformrechte“ umgeht diese Schwierigkeiten, weil sie (i) den kompetentesten Betreiber identifiziert, (ii) ihm den stärkstmöglichen Arbeitsanreiz vermittelt und (iii) auch noch auf die Kontrolle der Mietzahlungen der Einzelhändler an den Generalmieter verzichten kann.

## 8.5 Kommunalisieren (Gelnhausen)

**Kommune.** Beschleunigen lassen sich Kooperationen manchmal, wenn die *Kommune* einsteigt . . . oder zumindest moderiert. Die Stadt Gelnhausen „hat bei der Zwangsversteigerung als einziger Bieter das [leerstehende] Gebäude [des ehemaligen Kaufhauses Joh] erworben“.<sup>23</sup> Für Gelsenkirchen schreibt die Süddeutsche Zeitung (3.12.2005, „Musterhaft in Buer“) von einer Kooperation der Immobilieneigentümer mit der Stadtverwaltung. Dort würden „Bürger, die sich dem Standort verbunden fühlen, viel Geld in die Hand nehmen und eine Melange aus Handel, Dienstleistungen und Wohnen schaffen. In Buer waren das 16 Kaufleute, Unternehmer, Handwerker und Immobilieneigentümer . . . Die Stadt zog mit.“ Ein Engagement der Stadt erfordert den Einsatz kommunaler Mittel.

## 9 Anhang: Zahlenbeispiel zur Auktion

**Kooperation?** Die drei Eigentümer dreier unterschiedlicher Handelsimmobilien namens *A*, *B* und *C* erwirtschaften – ganz in Abhängigkeit davon, ob sie sich mit keinem, mit einem oder sogar mit beiden ihrer jeweiligen Nachbarn zusammentun – die in Tabelle (1) ausgeführten Mieteinnahmen. Alle drei Eigentümer erwirtschaften, operieren sie für sich allein, in der Summe 6. Täten sich dagegen die ersten beiden zusammen, hätten sie zusammen einen Mieterlös von 3, während der verbleibende Eigentümer 3 erzielt. In der Summe ergibt sich auch hier also 6. (Gleiches gilt auch für die verbleibenden zwei anderen möglichen Konstellationen, wie sich leicht nachvollziehen läßt.)

**Plattform.** Und schließlich betrachten wir den Fall klassischer Kooperation unter Eigentümern: Bewirtschaften sie ihre Immobilien gemeinsam, erwirtschaften sie: 7. Allerdings zieht Kooperation auch Kosten (z.B. die der Abstimmung) nach sich. Diese sollen sich per Annahme auf 1 belaufen. Und damit hat traditionelle Kooperation letztlich auch keinen Sinn. Sie verspricht einen Gewinn von nur  $6 = 7 - 1$  und damit nichts, was die Einzeleigentümer nicht auch für sich allein erreichen könnten. *Alternativ* können die drei Eigentümer ihrer Handelsimmobilien an einen Betreiber delegieren. Dieser darf wichtige Entscheidungen treffen hinsichtlich: Mietenstruktur, Mieterauswahl, räumlicher Platzierung

---

<sup>23</sup>Bei der jüngsten Ortsbesichtigung des Autors im Juli 2018 hatte sich am Standort allerdings noch nichts getan.

Kooperierende	Mieterlös
<i>A</i>	1
<i>B</i>	2
<i>C</i>	3
<i>A</i> und <i>B</i>	3
<i>A</i> und <i>C</i>	4
<i>B</i> und <i>C</i>	5
<i>A</i> , <i>B</i> und <i>C</i>	7

Tabelle 1: Mieterträge in unterschiedlichen Koalitionen

der Mieter. Eine Versteigerung soll den bestgeeigneten Betreiber/Generalmieter identifizieren. Die Durchführung der Versteigerung kostet 1.

**Auktion.** Fünf unterschiedliche Makler oder Betreibergesellschaften – mögliche Manager – trauen sich das Management zu und bewerben sich um das Recht, die Handelsplattform zu managen. Sie reichen in Umschlägen verschlossene Gebote ein, die die Stadtverwaltung am Stichtag gleichzeitig öffnet und ausliest. Bekommt Manager  $j$  den Zuschlag, erzielt er den Gesamtmiettertrag  $w_j$ . Wir nehmen an:

$$\begin{aligned}
 w_1 &= 10, \\
 w_2 &= 7, \\
 w_3 &= 4, \\
 w_4 &= 13 \text{ und} \\
 w_5 &= 1.
 \end{aligned}$$

Schließlich seien die Bewirtschaftungskosten bei allen gleich, und zwar 2.

**Auktionsergebnis.** Aufgrund des Designs der Auktion (Vickrey-Auktion!) bietet jeder Bieter  $j$  exakt so viel, wie seiner wahren maximalen Zahlungsbereitschaft  $w_j - 2$  entspricht. Er bietet also ehrlich gemäß seinen eigenen Präferenzen (statt etwa zu bluffen).<sup>24</sup> Aber dann kennen wir schon das Ergebnis der Auktion: Es setzt sich Bieter 4 durch. Er hat die höchste Mietzahlungsbereitschaft (von  $11 = 13 - 2$ ). Und die Generalmiete, die er zahlt, (oder alternativ auch der Aufschlag auf den Mietenindex, den er zahlt), ist  $8 (= 10 - 2)$ . So erzielt er für sich einen Gewinn von  $3 = 13 - 2 - 8$ .

**Faire Aufteilung des Plattformgewinns.** Die Plattform erzielt im Zahlenbeispiel (zu berücksichtigen sind noch die Kosten der Auktion) einen Gewinn

<sup>24</sup>Mehr als seine wahre maximale Zahlungsbereitschaft zu bieten, hat keinen Sinn. Überlegen wir das mit einer Fallunterscheidung. Entweder bin ich der Bieter mit dem höchsten Gebot: Dann ändert sich dadurch die zahlende Generalmiete nicht. (Sie hängt ja am Gebot des zweitstärksten Bieters, nicht an meinem.) Oder ich bin nicht der Bieter mit dem höchsten Gebot: Dann laufe ich Gefahr, die Vermietungsrechte zu einem Preis zu ersteigern, den sie mir nicht wert sind. – Analoge Überlegungen gelten für die Frage, ob ich meine wahre Zahlungsbereitschaft untertreiben möchte. (Ich will es nicht.)

von  $7 = 8 - 1$ . Das ist mehr als die 6, die die drei Eigentümer erzielen, täten sie sich auf klassische Weise (ohne Delegation an einen Generalmieter) – oder auch gar nicht – zusammen. (Spektakulär ist dieser Zugewinn in unserem Zahlenbeispiel nicht – aber er existiert.) Wie werden diese 7 jetzt aufgeteilt? Offensichtlich ist die Frage der Aufteilung des Plattformgewinns zentral. Geht es hier nicht „fair“ zu, fällt der Anreiz für mindestens einen der Eigentümer, auf der Plattform mitzumachen, gegen Null. Dann scheitert die Plattform.

**Verhandlungen.** Wir können uns überlegen, auf welches Ergebnis Verhandlungen kommen könnten – oder auch kommen müssen. Zwei Argumentationsstränge der Verhandlungstheorie sind *robuste Verhandlungsergebnisse* und *faire Verhandlungsergebnisse*. Im konkreten Fall wäre ein Verhandlungsergebnis, das dem Eigentümer *A* einen Betrag von  $8/6$ , dem Eigentümer *B* einen Betrag von  $14/6$  und dem Eigentümer *C* einen Betrag von  $20/6$  auszahlt, *fair und robust* (sog. „Shapley-Wert“). Nicht nur berücksichtigt dieses Ausschüttungsprofil, daß *C* mehr zur Plattform beiträgt als *A* oder auch *B*. Darüber hinaus berücksichtigt es alle „outside-Optionen“ der Beteiligten (sog. „Core“-Allokation).

## 10 Anhang: Mietenindex für Handelsimmobilien

Wir deuten die Grundelemente eines solchen Index an. Wir modellieren die durchschnittlich zu erwartende Miete einer Handelsimmobilie  $q$  in Abhängigkeit von Merkmalen  $x_i$ ,  $i = 1, \dots, n$  anhand der folgenden linearen Gleichung:

$$E(q|X) = \sum_{i=1}^n x_i \beta_i + \delta_t \quad (1)$$

Hier ist  $\delta_t$  ein Jahres-Dummy, der den jahresspezifischen Einfluß des Jahres  $t$  abbildet.

Wir schätzen diese Gleichung ökonometrisch anhand einer Panel-Stichprobe aus Handelsimmobilien (e.g. Goldberger (1991), Baltagi (2013)). Bezeichnen wir die so geschätzten Koeffizienten mit  $\hat{\beta}_i$  und  $\hat{\delta}_t$ . Sie geben hier Auskunft über die jahresunabhängige Stärke der Wirkungen der Attribute sowie über die jahresspezifische Mieten-Komponente im Jahr  $t$  auf die Miete desselben Jahres.

Für eine konkrete Handelsimmobilie im Portfolio der von uns betrachteten Plattform mit den Attributen  $\bar{x}_i$  und der Trendkomponente  $\hat{\delta}_t$  läßt jetzt die zu erwartende durchschnittliche Miete  $\hat{q}$  bestimmen, die aufgrund konstanter Attribute (also ohne Verbesserungen durch Investitionen) und unter Einschluß des Markttrends „zu erwarten war“:

$$\hat{q} = \sum_{i=1}^n \bar{x}_i \hat{\beta}_i + \hat{\delta}_t \quad (2)$$

Zu dieser flexiblen, den Markttrend (und nicht etwa eigene Verbesserungsmaßnahmen) abbildenden *benchmark*-Miete  $\hat{q}$  käme der in der Auktion bestimmte Zuschlag.

## 11 Literatur

- Bundesministerium für Verkehr, Bau, Stadtentwicklung (BMVBS) (2011) Weißbuch Innenstadt.
- Baltagi, B. (2013) *Econometric Analysis of Panel Data*, Wiley.
- Brueckner, J. (1993) „Inter-Store Externalities and Space Allocation in Shopping Centers“, *Journal of Real Estate Finance and Economics* 7: 5-16.
- Dascher, K. (2013) *Volkswirtschaftslehre. Eine Einführung in Bausteinen*, Oldenbourg/de Gruyter.
- Dascher, K. (2018) *Handelsimmobilien*, Skript.
- Germelmann, Ch. und P. Neder (2012) *Shopping Center*, in J. Zentes (Hrsg.) *Handbuch Handel. Betriebs- und Vertriebstypen*, Wiesbaden: Springer/Gabler: 329-349.
- Goldberger, A. (1991) *A Course in Econometrics*, Harvard University Press.
- Hahn Group (2015) *Hahn Retail Report*.
- Koster, H., I. Pasidis, J. van Ommeren (2016) *Shopping Externalities and Retail Concentration: Evidence from the Netherlands*, Working Paper.
- Krishna (2009) *Auction Theory*, 2. Auflage.
- Mas-Colell, A. et al. (1995) *Microeconomic Theory*, Oxford University Press.
- Matousek, J. und B. Gärtner (2007) *Understanding and Using Linear Programming*, Springer.
- Muthoo, A. (1999) *Bargaining Theory with Applications*, Cambridge University Press.
- Peitz, M. (2006) „Marktplätze und indirekte Netzwerkeffekte“, *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* 73.: 317-333.
- Salm, V. (2000) *Revitalisierung von Innenstädten durch Straßenpools*, *Berichte des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung* 7.