

öffentliche Sitzung

V027/2018

Vorlage

an den Ausschuss für Wirtschaft und Stadtentwicklung

Leerstandmanagement

In der Sitzung des Ausschusses für Wirtschaft und Stadtentwicklung am 28.11.2017 stellte Frau Schadebrodt die Frage, was die Wirtschaftsförderung unternimmt, um dem in der Innenstadt enorm gestiegenen Leerstand zu begegnen. Es wurde daraufhin festgelegt, dass diese Thematik Gegenstand einer Vorlage und Beratung im nächsten AWS sein solle.

In der Erhebung zum Einzelhandelskonzept wurden die von der Wirtschaftsförderung bereits selbst ermittelten Zahlen der rd. 50 innerstädtischen Leerstände bestätigt.

Im Rahmen der Erstellung des ISEK und des Einzelhandelskonzeptes müssen grundlegende Aussagen getroffen und vom Rat bestätigt werden, wie mit dem Thema Leerstand umgegangen und mit welchem Aufwand es behandelt werden soll.

Als erster schneller und einfacher Teilschritt ohne finanziellen Mitteleinsatz und mit eigenen personellen Ressourcen wurde die Möglichkeit geschaffen, freie Ladenimmobilien aufzurufen. Vermieter melden diese an die Stadt. Eine Präsentation ist in der Ausschusssitzung vorgesehen. Es kommt dann darauf an, dass die Anbieter diese Möglichkeit auch nutzen.

Gleichartiges kann im Übrigen auch mit freien Arbeitsplätzen bei Helmstedter Unternehmen und dem Gesuch von Fachkräften aufgebaut werden.

Als komfortablere Ausbaustufe im Bereich der Immobilien ist die Verwaltung derzeit parallel damit beschäftigt, die vorhandenen Daten nach einem neu festgelegten Raster so aufzubereiten, dass eine Integration der Leerstanddatenbank in das GIS möglich und als Zielsetzung auch ein direkter Zugriff des Suchenden über das Internet ermöglicht wird. In dem Zuge muss der Status der Objekte und erfassten Daten einer aufwändigen Überprüfung unterzogen und von jedem Eigentümer eine neue Zustimmungserklärung zur Veröffentlichung der Immobilie im Internet eingeholt werden. Bislang liegt eine solche Erklärung nur für die Vermittlung der Objekte durch die Stadt vor, wobei auch jetzt bereits mit Maklern zusammen gearbeitet wird.

In der Anlage befindet sich ein Konzeptentwurf der Wirtschaftsförderung zum Leerstandmanagement in der Helmstedter Innenstadt, der als Diskussionsgrundlage verstanden werden soll. Er setzt sich

1. mit den Möglichkeiten einer Gestaltung und Zwischennutzung von Leerständen auseinander, aber selbstverständlich auch
2. mit der Wiederherstellung einer bestimmungsgemäßen Nutzung vakanter Immobilien, die das eigentliche Ziel sein muss.
3. Noch nicht behandelt wurde darin die dritte Option, nämlich die Umnutzung ehemaliger Geschäftsräume weg vom Einzelhandel. Bei einigen der bekannten Leerstandobjekte wird dies entweder wegen der Unzulänglichkeit der Räumlichkeit oder wegen der Lage des Objektes unumgänglich werden.

...

Die genannte dritte Option geht daher auch mit den Ansätzen im Einzelhandelskonzept konform, den innerstädtischen Versorgungsbereich neu festzulegen. Um eine Konzentration der verfügbaren Ressourcen zu erreichen, sollen künftig keine nennenswerten Aktivitäten in abgelegenen Bereichen mehr erfolgen.

Eine Umsetzung von Zwischennutzungen in Leerstandobjekten, z. Bsp. durch temporäre Aussteller, kann mit den in der Verwaltung vorhandenen Ressourcen nicht nebenbei erfolgen. Sofern dies durch die Wirtschaftsförderung erledigt werden soll, müssen entsprechende zusätzliche personelle Kapazitäten dafür geschaffen werden. Alternativ ist dies eine Aufgabe, die zur Erledigung durch Private prädestiniert ist.

Die Wirtschaftsförderung ist Ansprechpartner für externe Anfragen. Diese erfolgen überwiegend durch Projektentwickler, in einzelnen Fällen aber auch durch die jeweilige Expansionsabteilung direkt. Bekannte und geeignet erscheinende Immobilien werden daraufhin angeboten. In der Regel wird der tatsächlich suchende Mieter in diesem Prozess nicht benannt, so dass eine Erfolgsüberprüfung nicht möglich ist. Lediglich in einem Fall wurde vom Projektentwickler ein positives Umsetzungsfeedback gegeben. Vielfach entspricht jedoch die Objekt- oder Lagequalität der angebotenen Läden nicht den Vorstellungen der ansiedlungswilligen Suchenden.

Verschiedene gezielte aktive Bemühungen zur Ansiedlung interessanter Anbieter in der Innenstadt laufen noch. Es handelt sich dabei um Filialisten, die eine größere Verkaufsfläche zwischen 300 und 2.000 qm benötigen. Geeignete und verfügbare Standorte dafür sind naturgemäß beschränkt, weshalb sich derartige Projekte ohne Weiteres über mehrere Jahre hinziehen. Während solcher Zeiträume stellen die Anbieter wegen der laufenden Marktveränderungen in der Regel ihre Vertriebsstrategie und auch ihr Anforderungsprofil auf den Prüfstand, so dass zu den Erfolgsaussichten der laufenden Projekte keine Prognose abgegeben werden kann.

(Wittich Schobert)

Anlage

Konzept zur Gestaltung der Helmstedter Innenstadt; Leerstandmanagement

1. Problemdarstellung und Zielerfassung

Helmstedt leidet (wie andere Städte auch) unter dem zunehmenden Leerstand in der Innenstadt, der vor allem in den nicht erstklassigen Geschäftslagen entsteht. Gründe für Nachvermietungsprobleme liegen häufig neben der schlechten Lage mit fehlender Publikumsfrequenz in den Objekten selbst (Bausubstanz, Eingang, Schaufenster, Größe) oder in überhöhten Mietvorstellungen der Eigentümer. Leer stehende Ladenflächen und Gebäude machen jedoch einen unschönen und manchmal sogar verwahrlosten Eindruck auf Bürger, Kunden und Touristen.

Ziel dieses Konzeptes ist es, das Stadtgebiet Helmstedt diesbezüglich wieder attraktiver zu gestalten. Das Konzept verfolgt u.a. das Ziel aufzuzeigen, wie diese Leerstände bis zu einer erneuten Vermietung positiv gestaltet werden können, aber auch, wie Vermieter in Ihren Bemühungen um eine Folgenutzung unterstützt werden können.

2. Lösungsmöglichkeiten einer Zwischennutzung

Grundsätzlich sind für eine Zwischennutzung drei Stufen denkbar:

1. Schaufenster gegen Einblicke in den leer geräumten, öden und meist unschönen Innenraum verschließen
2. Schaufenster aktiv nutzen
3. Nutzung des Geschäftsraumes

2.1 Schaufenster gegen Einblicke verschließen

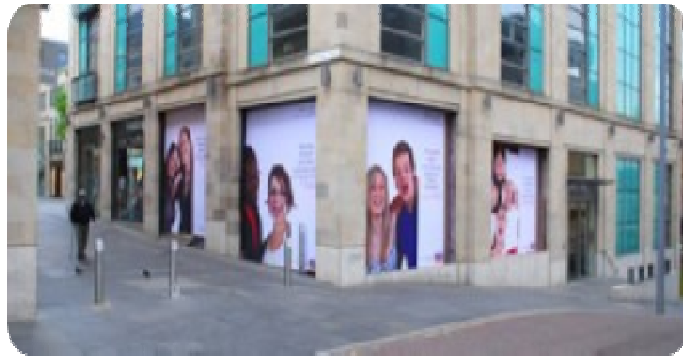
Ein ausgeräumter Geschäftsraum weist meistens einen unschönen Anblick auf:

- Auf Wänden und Boden zeichnen sich die Konturen der vormaligen Einrichtung ab
- Dübel- und Befestigungslöcher
- Herumhängende Kabel
- Oftmals nicht mehr benötigte Relikte des Vornutzers, wie Regale, Warenpräsentationsobjekte, nur halb demontierte Kassentresen, usw.

Aus diesem Grund sollte es Minimalziel sein, dem Innenstadtbesucher den Einblick in einen solchen Raum zu verschließen. Möglichkeiten können hierzu sein:

- **Schaufenster mit Packpapier oder Papiertischtüchern von der Rolle abkleben**
 - Preisgünstig
 - Wird oft nicht ordentlich gelingen
 - Papier nimmt die Luftfeuchtigkeit auf und wird wellig
- **Herstellung eines stadteinheitlichen Schaufensterpapiers mit Aufdruck eines Slogans** („Ich möchte gerne bald ein neues Angebot für Sie bereit halten“, „Mich kann man mieten“, ...)
 - Kosten für Druck der Papierrollen
 - Verarbeitung und Haltbarkeit (s.o.)

- **Verkleben der Schaufenster mit Folie**
 - Höherer Preis
 - Bekleben und Entfernen nur durch Fachleute sinnvoll
 - Ordentliche und saubere Lösung
- **Abhängen des Schaufensters mit heller Gewebeplane**
 - In verschiedenen Größen erhältlich (2x3, 3x4, 4x6 Meter)
 - Kosten überschaubar (2 x 3 Meter unter 10 €)
 - Keine Klimaanfälligkeit
 - Sieht ordentlicher aus, als welliges oder durchsackendes Papier
- **„Retail Window Dressing“** nennt sich ein Programm, das zur Verschönerung von Innenstädten eingeführt wurde. Schaufenster von Leereinheiten werden vollflächig mit gestalteten Folien verklebt. Dazu müssen allerdings Unternehmen beauftragt werden, die darauf spezialisiert sind.
 - ordentliches Erscheinungsbild
 - Spezialanfertigung
 - Hohe Kosten



2.2 Schaufenster aktiv nutzen

Im Sinne der Innenstadtbelebung wäre es besser, die Schaufenster nicht nur zu verkleben, sondern diese zu Kommunikationszwecken mit dem Besucher aktiv zu nutzen. So kann der Betrachter Informationen gewinnen und ein Blick auf das Fenster lohnt sich für ihn. Auch wird hierdurch ein, wenn auch geringer, Beitrag zum Flanieren in der Innenstadt geleistet.

- **Herstellung von Roll up's**, die hinter dem Schaufenster platziert werden und den Einblick zumindest erschweren (aber nicht ganz verhindern)
 - Der eigentliche Schaufenstercharakter bleibt erhalten, der Betrachter sieht etwas im Schaufenster, es liegt keine vordergründige Verklebung vor.
 - Es können Informationen über die Innenstadt, die gesamte Stadt und grundlegende Imageslogans transportiert werden
 - Hinweise auf größere Veranstaltungen wie den Weihnachtsmarkt, oder als Dauerhinweis den Wochenmarkt usw. sind denkbar, insbesondere wenn die Gestaltung des Roll up's mehrfache und längerfristige Nutzung ermöglicht
 - Es sind auch Werberoll up's von Gewerbetreibenden denkbar, die dann die Kosten für ihr Exemplar tragen müssen
 - Kosten liegen bei 80 € bis 150 € pro Roll up
 - Langfristig könnte ein Pool aus verschiedensten Roll up's entstehen, aus dem dann die verfügbaren Schaufenster bestückt werden

- Es muss bezogen auf das Schaufenster eine ausreichende Anzahl von Roll up's bereit gestellt werden
- In geringerer Anzahl in Verbindung mit Gewebeplanen (s.o.) einsetzbar
- **Aufstellen von Stellwänden** hinter dem Schaufenster
 - Hohe Anschaffungskosten
 - Flexibel zu bestücken, insbesondere mit Plakaten und selbst hergestellten DIN-A3 Drucken
 - Ähnliche Möglichkeiten, Vor- und Nachteile wie Roll up
- **Plakate auf Schaufenster kleben.** Dies kann von außen oder innen erfolgen.
 - Von außen kann „jedermann/-frau“ ankleben
 - Es wird „Wildwuchs“ und Unordnung entstehen
 - Plakate verwittern und werden beschmiert oder beschädigt
 - Vollständige Abdeckung des Schaufensters unwahrscheinlich
 - Von innen muss eine zentrale Koordination stattfinden
 - Es ist eine Ordnung herstellbar
 - Durch „Füllplakate“ kann eine weitgehende Abdeckung des Fensters erfolgen
 - Beschädigungen ausgeschlossen
 - Abhängen „abgelaufener“ Plakate geregelt
- **Potenzielle inhaltliche Nutzungsmöglichkeiten:**
 - Nachmieter schon frühzeitig ankündigen
 - Ausstellen und Aushängen von Kunst bzw. Bildern
 - Schulen, Kunstkurse
 - KVHS
 - Fotoakteure Helmstedt, Helmstedter Fotografen
 - Künstler



- Vereinswerbung und –darstellung, ggf. auch als Wettbewerb über mehrere Schaufenster anlegen

- Veranstaltungsplakate
- Werbung für städtische Einrichtungen
- Darstellung von Entwicklungsprojekten der Stadt (Baugebiete, Innenstadtsanierung, „Grenzenlos“, Lappwaldsee usw.) oder anderer Entwickler
- „Schau mal rein“: Schaufenster verkleben und hinter einem Guckloch etwas verstecken



Schau mal rein - heißt es animierend an zwei neu gestalteten ehemaligen Schaufenstern am Hertie Haus. Was sich hinter den städtischen Dekoration verbirgt können Neugierige mit einem Blick durch die Gucklöcher daneben erfahren. Foto: Goldstein

Die Stadt Lünen gehört somit zu den Gewinnern des NRW.Bank.Ideenwettbewerbs. NRW-Innenminister Ralf Jäger zeichnete das städtische Lünener Projekt am Freitag ausgezeichnet.

- Netzwerk mit potenziellen Zwischennutzern aufbauen
 - Vormerklisten, um Nutzer abrufbar zu haben
 -

2.3 Nutzung des Geschäftsraumes

Optimal wäre eine echte Nutzung des Geschäftsraumes während der Übergangszeit. Dies setzt die Bereitschaft des Eigentümers und eines Nutzers voraus. Der Eigentümer hat möglicherweise Sorge, dass sein Leerstand von Mietinteressenten nicht als solcher erkannt wird, außerdem entsteht Abnutzung und ggf. fallen auch Nebenkosten an. Der Nutzer muss sich verlässlich um die Bespielung des Objektes kümmern und anfallende Nebenkosten tragen.

- Treffpunkt für Stadtteilinitiativen
- Aufbewahrungsraum für Einkäufe an verkaufsoffenen Sonntagen oder während des Weihnachtsgeschäftes
- Produktpräsentationen ortsansässiger Firmen
- Nutzung durch benachbarte Geschäfte
- Kurzzeitige Zwischenmieter im Sinne „fliegender Händler“ (z. B. Vorwerk Staubsauger)
- Ausstellungen kombiniert mit Beratungsangeboten lokaler Vereine
- besondere Anlässe der Stadt Helmstedt wie z.B. „25 Jahre Mauerfall“
- zeitlich begrenzte Veranstaltungen wie Malwettbewerbe oder Lesungen
- Existenzgründer testen für einen befristeten Zeitpunkt ihre Geschäftsidee
-

3. Neuvermietung der Objekte

Vorrangiges Ziel muss es natürlich sein, neue dauerhafte Nutzer für leer stehende Gewerberäume zu finden. Dabei können Eigentümer auf geeignete Weise unterstützt werden.

3.1 Leerstanddatenbank

Verfügbare Objekte müssen bekannt sein. Dazu müssen hinreichende Informationen an den Stellen vorliegen, die von den Suchenden bevorzugt kontaktiert werden. Es sollten dabei unabhängig von erteilten Vermittlungsaufträgen (z. B. an Makler) möglichst alle freien Objekte im Stadtgebiet gelistet werden, wobei eine 100 %-Quote in der Praxis nicht zu erreichen sein wird.

Die Stadt Helmstedt führt seit vielen Jahren eine Immobiliendatenbank für das Stadtgebiet, die vakante Objekte in den Bereichen Handel, Büro, Praxis, Schulung, Produktion/Handwerk und Lager umfasst. Dazu wird seit langem z. B. auch mit Maklern zusammen gearbeitet, die auf Nachfrage ihre Objekte zur Auflistung zur Verfügung stellen. Eine Kontaktaufnahme des Suchenden muss dann mit dem Makler erfolgen. Eine solche Zusammenarbeit muss vertrauensvoll und verlässlich sein, wenn sie funktionieren soll.

Die Pflege dieser Datenbank ist extrem aufwändig, da die Objekte bislang fast ausschließlich selbst akquiriert werden müssen. Nur einige Vermieter melden Leerstände von sich aus zur Vermittlung an. Auch die Neubelegung eines Leerstandes wird in der Regel nicht gemeldet, um das Objekt in der Liste zu blocken. All dies geht bislang nur durch eigene Recherchearbeit. Kontaktaufnahme mit dem Eigentümer, der die erforderlichen Detailinformationen liefern und sein Einverständnis zur Vermittlung geben muss, ist in jedem Fall erforderlich. Auch die regelmäßige Routineabfrage zur Aktualität der Verfügbarkeit (Ziel einmal pro Jahr) bereitet entsprechenden Aufwand. Da dies aus personellen Gründen in den vergangenen 2-3 Jahren nicht zufriedenstellend geleistet werden konnte, befindet sich die Datenbank derzeit in einem unbefriedigenden Schwebezustand: es kann mit ihr gearbeitet werden, jedoch ist die Aktualität und damit der Wahrheitsgehalt der Informationen nicht verlässlich gewährleistet.

Dennoch ist eine solche Datenbank ein wichtiges Instrumentarium, das Suchende oft nachfragen. Fakt ist ebenfalls, dass manche Standortentscheidungen (allerdings eher im produzierenden oder logistischen Bereich) durch die Verfügbarkeit geeigneter Immobilien getroffen werden, wenn nämlich der Unternehmer lediglich die Priorität für die Region (zwischen Braunschweig und Magdeburg, zwischen Hannover und Berlin usw.) hat. Für ihn ist dann z. B. die Lage an der A2-Achse entscheidend und nicht, ob sich der Standort 30 km weiter westlich oder östlich befindet.

Auch die Ansiedlung bestimmten Innenstadthandels hängt vor der Verfügbarkeit geeigneter Immobilien in kleinräumig definierter Lage ab, wie vorliegende Beispiele zeigen.

Die Stadt Helmstedt versucht, für jedes Objekt ein Exposé parat zu haben. Dieses soll Grundinformationen über das Objekt, wie Beschaffenheit, Größe und Raumaufteilung enthalten, ferner 3 Lagepläne (Lage im gesamten Stadtgebiet 1:20000, Umgebungsplan 1:5000 und Flurkarte 1:1000), einen Grundrissplan, Ansichtsfotos, Kontaktdaten und Hinweise auf besondere Eignungen. Im Falle von Läden sind Hinweise zum Eingang (stufenlos) und Schaufenster ebenfalls erforderliche Daten.

3.2 Internet

Das Internet ist für die Präsentation einer Leerstanddatenbank ein extrem wichtiges Medium. Wegen der oben dargestellten fehlenden Aktualität kann die städtische Datenbank derzeit nicht im Internet aufgerufen werden. Das führte seither zu deutlich registrierbaren Nachfragen von Suchenden per Mail oder Telefon, die offensichtlich bereits früher sich ohne unsere Wahrnehmung in dieser Datenbank im Netz informiert hatten und sie nun nicht mehr gefunden haben. In solchen Fällen wird die Situation erläutert und es werden selbstverständlich handverlesen mögliche geeignete Objekte „geliefert“. Es ist jedoch nicht bekannt, ob weitere erfolglose Suchende nicht nachfragen, wovon aber auszugehen ist.

Aus den genannten Gründen ist es erforderlich, dass die Datenbank selbst zunächst aktualisiert und wieder online gestellt wird, auch wenn die Hinterlegung der Exposés noch nicht abgeschlossen ist.

Es ist ohnehin zu diskutieren, ob in der Datenbank im Netz nur die Grunddaten veröffentlicht werden ohne Verlinkung auf die einzelnen Exposés. Diese können dann vom Suchenden beim Vermittler unverbindlich und kostenlos (!) angefordert werden. Das hat den Vorteil, dass durch diesen eine Kontaktaufnahme erfolgen muss und somit nicht nur der Suchvorgang bekannt wird, sondern auch in eine aktive Beratung und Unterstützung eingestiegen werden kann.

3.3 Zusammenarbeit

Die Existenz einer Leerstanddatenbank muss möglichst weiträumig bekannt gemacht werden. Hierzu ist die Bildung eines Netzwerkes von Institutionen und Personen, die in einen Standortsuchprozess eingebunden sein können sehr hilfreich. In Betracht kommen dazu vor Ort:

- Makler
- Banken
- Unternehmens- und Steuerberater
- Rechtsanwälte und Notare
- Haus- und Grundbesitzer Verein
- Wohnungsbaugesellschaften (KWG)
- Händlergemeinschaften wie helmstedt aktuell/Stadtmarketing e.V. und Innercity
-

Auch eine aktive Akquisition aus Helmstedt heraus ist anzustreben:

1. Definition benötigter Angebote
2. Ermittlung dafür geeigneter leer stehender Immobilien
3. Kontaktaufnahme mit überregional arbeitenden Projektentwicklern

3.4 Sonstiges

Weitere Möglichkeiten, die Chancen einer Vermietbarkeit von Geschäftsräumen zu verbessern:

- Herstellung eines einheitlichen DIN A3-Layout, auf dem der Eigentümer die Vermietbarkeit des Objektes mit gewissen Grunddaten (Größe, Räume) darstellt. Auch ein QR-Code könnte dargestellt werden, der den Betrachter direkt auf die Homepage des Eigentümers und dort zu weiteren Detailinformationen führt. Das

Plakat wird auffällig, aber geordnet gestaltet und an/neben der Eingangstür angebracht. Damit entsteht für den Suchenden ein Wiedererkennungswert der sich bietenden räumlichen Möglichkeiten. Dadurch kann auch möglichen Bedenken der Vermieter gegen Zwischennutzungen entgegen gewirkt werden.

- Hinweisflyer / Merkblatt mit Tipps für Vermieter von Leerstandimmobilien erstellen
- Zusammenlegung von benachbarten Geschäften, um eine attraktive Größe zu erreichen
 - Zusammenarbeit von benachbarten Eigentümern erforderlich
 - Baurechtliches Problem Brandschutz / Brandwand
 - Evtl. grundbuchliche Vereinigung oder Baulast erforderlich
- Verbesserung der Eingangssituation
 - Türbreite
 - Stufenlos, Rampe anlegen
- Beteiligung am IHK-Gewerbeimmobilienportal FREE
-

4. Umsetzung und Zuständigkeiten

4.1 Formalien

Einige Formalien sind bei der Umsetzung und Anwendung der Datenbank zu beachten:

- Es muss eine Einverständniserklärung des Eigentümers vorliegen
- Keine Anmeldung / Registrierung des Suchenden erforderlich
- Kostenlos für Suchende
- Keine Maklertätigkeit
- Keine Gewähr für Vollständigkeit und Aktualität, Zwischenvermietung vorbehalten
- Onlineformulare für Anbieter und Suchende
- Wenn Objekte erfasst werden, die aktuell noch belegt sind, aber zu einem bestimmten Termin frei werden, dürfen diese Informationen nur dem beschränkten Kreis der Vermittler zur Verfügung stehen, nicht jedoch öffentlich, da ansonsten eine Geschäftsschädigung des aktuellen Mieters die Folge sein kann. Insofern müssen technisch „geschützte Bereiche“ geschaffen werden.
-

4.2 Kosten

Kosten in Form von Barausgaben fallen zunächst an

- für Maßnahmen zur „Schließung“ der Schaufenster (Papier, Folie, Plane, Roll up's, Stellwände). Je nach angewandter Methode und Schaufenstergröße und -anzahl fallen diese sehr unterschiedlich aus, so dass hierzu an dieser Stelle keine Angabe gemacht werden kann.
- einheitliche Vermietungsplakate (evtl. Eigendruck A3)
- Infolyer / Merkblatt für Eigentümer (kann in Eigenarbeit und Selbstdruck erstellt werden)
-

Mögliche Kosten in Verbindung mit der Nutzung der Räume müssten vornehmlich vom jeweiligen Nutzer getragen werden.

Zeit- und abstimmungsintensiv, aber ohne wesentliche monetäre Belastung sind hingegen

- Aufbau der Netzwerke durch viele erforderliche intensive Gespräche mit
 - Netzwerkpartnern / Beratern
 - Eigentümern
 - Zwischennutzern
- Klärung und Umsetzung der speziellen IT Anforderungen bei Nutzung der Datenbank durch verschiedene Berater
 - Softwareanforderungen
 - Zugriffsrechte und -beschränkungen
-

4.3 Wer macht was?

Die gesamte Arbeitspalette kann nicht von einer Person oder einer Stelle alleine geleistet werden.

Die Stadt Helmstedt kann

- das gesamte Datenmaterial zusammentragen
- in die Datenbank ein pflegen
- einmal jährlich auf Aktualität überprüfen
- Exposés über die Objekte erstellen
- als Ansprechpartner und Koordinator für die anderen Berater zur Verfügung stehen
- die Vormerklisten an Zwischennutzern führen
- den Infoflyer für die Eigentümer erstellen
- nach Abstimmung im Arbeitskreis ggf. gezielte Akquisitionsschreiben fertigen und versenden

Gespräche mit Eigentümern und Zwischennutzern sollten am besten von der Person oder Institution geführt werden, die bereits über guten Kontakt zum Gesprächspartner verfügt.

To be continued...

Stadt Helmstedt
Der Bürgermeister
St 11 – Wirtschaftsförderung

Rainer Metschke