

An den Oberbürgermeister  
der Landeshauptstadt München  
Herrn Dieter Reiter  
Rathaus, Marienplatz 8  
80331 München

München, 21.11.2025

## **Antrag – Leerstand 7:**

### **Externe Organisationsanalyse der städtischen Immobilienprozesse zur Beschleunigung von Vermietung, Zwischennutzung und Flächenmanagement**

Die Stadtverwaltung wird beauftragt, eine unabhängige externe Organisationsanalyse der Prozesse rund um Vermietung, Verpachtung, Zwischennutzung, interne Flächenvergabe und Leerstandsmanagement städtischer Immobilien durchzuführen.

Ziel ist die systematische Identifikation von strukturellen, organisatorischen und prozessualen Hemmnissen, die zu langen Leerständen, langsamen Entscheidungsabläufen oder ineffizienter Flächennutzung führen.

Die Analyse umfasst mindestens folgende Elemente:

#### **1. Beauftragung einer externen fachkundigen Organisation**

1.1 Ein externer, auf Verwaltungsprozesse oder Immobilienmanagement spezialisierter Dienstleister wird beauftragt, die relevanten Abläufe umfassend zu untersuchen.

1.2 Der Dienstleister sollte Erfahrung mit:

- Immobilienverwaltung im öffentlichen Sektor
- Vergabe- und Verwaltungsprozessen
- Organisationsentwicklung
- Change-Management

vorweisen.

#### **2. Untersuchungsgegenstand: Darstellung aller relevanten Prozessketten**

Die Analyse soll die vollständige Prozesskette abbilden, einschließlich:

- Absehbare Freiwerdung eines Gebäudes oder Raumes
- Interne Meldung des Leerstands
- Bedarfsprüfung anderer Referate
- Beschlussläufe und Zuständigkeitsverteilung
- Abstimmungen zwischen Referaten
- Prüfung und Entscheidung zu Vermietung/Verpachtung
- Vorbereitung und Durchführung von Ausschreibungen

- Zwischennutzungsentscheidungen
- Vertragsgestaltung und Vergabeprozesse
- Einzug der neuen Nutzer
- Umgang mit Verzögerungen und Hemmnissen

Die Darstellung muss sowohl Soll- als auch Ist-Prozesse umfassen.

### **3. Analyseziele**

Die externe Untersuchung soll insbesondere klären:

3.1 Wo entstehen Verzögerungen?

(z. B. in Schnittstellen, Genehmigungen, Priorisierungen, Ressourcenausstattung, Zuständigkeiten, Arbeitsabläufen)

3.2 Welche organisatorischen Strukturen führen zu Leerständen?

3.3 Welche Prozesse sind unnötig komplex oder doppelt?

3.4 Welche internen Abstimmungen dauern unverhältnismäßig lange?

3.5 Welche Informationen und Daten fehlen für schnelle Entscheidungen?

3.6 Wie ist der Personaleinsatz und die Digitalisierung im Bereich Immobilienmanagement?

3.7 Wo liegen Abweichungen zwischen Soll-Prozess und tatsächlicher Praxis?

### **4. Ergebnisbericht und Reformvorschläge**

Die externe Analyse muss einen schriftlichen Ergebnisbericht enthalten mit:

- klaren Befunden
- priorisierten Handlungsempfehlungen
- Vorschlägen zur Reorganisation (z. B. zentrale Immobiliensteuerung)
- Vorschlägen zur Beschleunigung von Vergabe- und Zwischennutzungsprozessen
- digitalen Lösungen (z. B. zentrale Datenplattform, einheitliches Managementsystem)
- Maßnahmen zur Reduzierung von Leerständen
- Prozessoptimierung (Lean-Management, Standardisierung, Fristen, Fast-Track-Verfahren)

### **5. Verpflichtender Maßnahmenplan der Stadtverwaltung**

Die Verwaltung wird verpflichtet, spätestens 3 Monate nach Vorlage des Abschlussberichts einen verbindlichen Maßnahmenplan vorzulegen mit:

- priorisierten Umsetzungsschritten
- Zeitplan
- Ressourcenerfordernissen
- erwarteten Wirkungen
- Verantwortlichkeiten
- Monitoringkonzept

## 6. Beteiligung des Stadtrats

- Die Analyseergebnisse werden dem Stadtrat und den zuständigen Ausschüssen vorgestellt.
- Die Verwaltung berichtet alle 6 Monate über die Umsetzung des Maßnahmenplans.

## 7. Zeitplan

- Ausschreibung/Beauftragung innerhalb von 4 Monaten
- Analysezeitraum max. 8 Monate
- Abschlussbericht spätestens 12 Monate nach Beschlussfassung
- Maßnahmenplan der Verwaltung 3 Monate später

## Begründung:

Die Vergabe von städtischen Immobilien, die interne Flächenzuteilung und Entscheidungen über Zwischennutzungen dauern in München häufig sehr lange. Die Konsequenzen sind:

- unnötige Leerstände, teilweise über Jahre
- entgangene Mieteinnahmen
- unnötige Kosten für Bewachung und Betrieb
- fehlende Räume für Kultur, Soziales, Ehrenamt, Start-ups, Handwerk und lokale Wirtschaft
- zusätzliche Anmietungen von externen Flächen zu hohen Kosten
- Frustration bei Initiativen und Gewerbetreibenden
- negative öffentliche Wahrnehmung

Eine externe Organisationsanalyse schafft:

- neutrale Bewertung
- Transparenz über strukturelle Probleme
- Optimierungspotenzial
- konkrete Maßnahmen zur Beschleunigung
- Grundlage für ein modernes, digitales und effizientes Flächenmanagement

Andere Großstädte (u. a. Wien, Hamburg, Zürich) haben ähnliche Analysen erfolgreich eingesetzt und dadurch ihre Vergabeprozesse deutlich beschleunigt.

Ein externer Blick ist notwendig, um verkrustete Strukturen aufzubrechen, interne Interessenkonflikte sichtbar zu machen und eine professionellere, moderne Immobiliensteuerung zu schaffen.

**Initiative:** Dirk Höpner (Stadtrat München-Liste)