

---

# Transformation deutscher Innenstädte aus Sicht der Eigentümer. State of the Art der wissenschaftlichen Diskussion

---

Andreas Pfnür, Jonas Rau

---



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

Forschungszentrum Betriebliche  
Immobilienwirtschaft



Prof. Dr. Andreas Pfnür (Hrsg.)  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft  
und Baubetriebswirtschaftslehre  
[www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de)

**Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und  
Praxis,  
Band Nr. 48, März 2023**

---

### **Zitierempfehlung:**

Andreas Pfnür und Jonas Rau (2023): Transformation deutscher Innenstädte aus Sicht der Eigentümer. State of the Art der wissenschaftlichen Diskussion. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 48, Technische Universität Darmstadt.

### **Autoren:**

**Prof. Dr. Andreas Pfnür**, Leiter des Fachgebiets Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt und Gründer des Forschungscentrums Betriebliche Immobilienwirtschaft. [pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de)

**Jonas Rau**, M. Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt. [rau@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:rau@bwl.tu-darmstadt.de)

---

---

In Kooperation mit

# JC Real Estate

**Kontakt:**

Dr. Benjamin Wagner  
Referent der Unternehmensleitung  
benjamin.wagner@jc-realestate.com

Die Arbeit ist der Beitrag der TU Darmstadt zum Forschungsnetzwerk initiiert durch JC Real Estate zur Transformation deutscher Innenstädte.

Die Arbeit gibt die Sicht der Autoren wieder.

Forschungscenter Betriebliche  
Immobilienwirtschaft 

Impressum (v.i.S.d.P.):

Prof. Dr. Andreas Pfnür  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre  
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften  
Technische Universität Darmstadt  
Hochschulstr. 1  
64289 Darmstadt

Telefon+49 (0) 6151 / 16 - 24510  
Telefax +49 (0) 6151 / 16 - 24519  
E-Mail [office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de)  
Homepage [www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de)  
ISSN Nr. 1862-2291

---

---

## Management Summary

---

Die Innenstädte befinden sich inmitten eines Strukturwandels, welcher die dortigen immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungskonzepte, insbesondere die monofunktionale Ausrichtung auf den Einzelhandel, infrage stellt. Verursacht wird der Strukturwandel durch Megatrends wie den gesellschaftlichen, technologischen und ökologischen Wandel. Der Wandel des Konsumverhaltens und zunehmender Onlinehandel sind wesentliche Symptome eines Transformationsprozesses in Wirtschaft und Gesellschaft, der wesentlichen Einfluss auf die Innenstadt hat. Unmittelbar sichtbar werden die Folgen in Form der steigenden Leerstände, bei sinkenden Mieten in den Einzelhandelsflächen, welche die Gefahr von Trading-down-Effekten bergen. Dadurch ist der Handlungsdruck für Eigentümer groß, ihre innerstädtische Immobilienbestände der neuen Realität anzupassen und einem drohenden Wertverfall zu entgehen. Hierbei stellt sich für die Immobilieneigentümer die Frage, wie sie ihre Immobilienbestände werterhaltend durch den Transformationsprozess führen können. Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers ist, die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen mit Fokus auf die Typen von Immobilieneigentümern zu identifizieren, eine Übersicht über die aktuell diskutierten Transformationsbausteine, die diskutierten zukünftigen Funktionen und insbesondere Nutzungsformen zu geben, sowie diese mit dem Interesse der Immobilieneigentümer abzugleichen.

Es erfolgt zunächst eine thematische Einordnung der immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfung im Kontext der Innenstädte. Darauf aufbauend werden die Ergebnisse der Literaturrecherche und Experteninterviews dargestellt und die Bedeutung aus Sicht der Eigentümer herausgearbeitet. Die Themenfelder des aktuellen Diskurses können durch die Eigentümer aufgegriffen, um quantitative Erkenntnisse angereichert und daraus konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Es zeigt sich, dass die Multifunktionalität und Aufenthaltsqualität der Innenstädte zentrale Bestandteile der Diskussion sind und in einem kleinteiligen Nutzungsmix (im Kontrast insbesondere zu den großen zusammenhängenden Flächen der ehemaligen Warenhäuser) ein wesentlicher Faktor zur Steigerung der Resilienz von Innenstädten gesehen wird. Daneben wird der räumlichen und zeitlichen Flexibilität in Bezug auf die Flächennutzung, aber auch in Bezug auf die Regulatorik eine hohe Bedeutung zugewiesen. Ebenfalls wird der Klimawandel als eine erhebliche Bedrohung anerkannt und neben dem Klimaschutz der Klimaanpassung eine besondere Rolle zugeschrieben. Auch wenn Immobilieneigentümer als wesentliche Akteur erkannt wurden, findet keine differenzierte Betrachtung der verschiedenen Eigentübertypen und deren individuellen Interessen oder Ansätze zum Interessenausgleich mit den weiteren Anspruchsgruppen statt. Vielmehr scheint die Lösung in der Anpassung der Mieterwartungen der Eigentümer gesehen zu werden. Dabei stehen die Akteure der Nutzerseite den Eigentümern eher skeptisch gegenüber. Nutzungskonzepte, welche den schmalen Grat zwischen Kapitalerhalt und zukunftsfähigen Innenstädten gehen, scheinen nicht im

---

Fokus der Debatte zu stehen, wodurch auch die Vermögensbildung von Kleinanlegern gefährdet ist. Auch die Entwickler- und Dienstleisterseite ist im Diskurs unterdurchschnittlich repräsentiert. Für die erfolgreiche Transformation bedarf es eines kooperativen Ansatzes, in dem alle drei Anspruchsgruppen – Nutzer, Eigentümer sowie Dienstleister (insbesondere Projektentwickler oder Dienstleister im Zusammenhang mit Betreibermodellen) – sich auf Augenhöhe begegnen. Der Schlüssel für die erfolgreiche Transformation hin zu lebhaften und vitalen Innenstädten sind zum einen die Anspruchsgruppe der strategisch orientierten Immobilieneigentümer und zum anderen die Bürger, die über die vorgelegten Konzepte letztendlich mit ihren Füßen abstimmen. Erstere begünstigen die Transformation mit ihrem langfristigen Anlagehorizont bei gleichzeitiger Kapitalausstattung wodurch die notwendigen Redvelopments erst ermöglicht werden.

**Keywords:** Megatrends, Strukturwandel, Transformation Innenstädte, Kapitalerhalt

---

---

---

## Inhaltsverzeichnis

Management Summary .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Kontext und Begriffsbestimmung .....	1
1.3 Zielsetzung.....	3
1.4 Wissenschaftliches Vorgehen und Darstellung der Stichprobe .....	4
2 Analyse der Struktur der relevanten Anspruchsgruppen und deren Rolle in der Transformation.....	7
2.1 Akteure der Immobilienwirtschaft.....	7
2.2 Immobiliennutzer.....	8
2.3 Eigentümer.....	11
2.4 Akteure der Leistungswirtschaft .....	12
2.5 Zusammenspiel der Akteure und deren Interessenausgleich im Rahmen einer Innenstadtstrategie .....	13
2.6 Zusammenfassung der Zwischenergebnisse und Interpretation .....	16
3 Der Strukturwandel und die Transformation in deutschen Innenstädten .....	18
3.1 Einführung .....	18
3.2 Determinanten der Transformation.....	18
3.3 Bausteine der Transformation .....	20
3.3.1 Die gerechte Stadt.....	21
3.3.2 Die grüne Stadt .....	22
3.3.3 Die produktive Stadt .....	25
3.4 Zusammenfassung der Zwischenergebnisse und Interpretation .....	27
4 Auswertung der diskutierten Modelle der zukünftigen Innenstädte .....	30
4.1 Einführung .....	30
4.2 Konsum und Versorgung .....	32
4.3 Wohnen.....	34
4.4 Wertschöpfungsfunktion .....	35
4.5 Repräsentationsfunktion und Identifikationsfunktion .....	35
4.6 Klimaschutz- und Klimaanpassungsfunktion .....	35
4.7 Kommunikations- und Integrationsfunktion.....	36
4.8 Funktion als Mobilitätsknoten.....	36
4.9 Grün-, Freiraum- und Erholungsfunktion.....	36
4.10 Zusammenfassung der Zwischenergebnisse und Interpretation .....	37
5 Kritische Reflexion der Transformation deutscher Innenstädte aus der Sicht der Immobilieneigentümer .....	40
5.1 Einführung .....	40
5.2 Opportunistische Eigentümer.....	40

---

5.3 Mittel- bis langfristig orientierte Eigentümer .....	42
5.4 Strategisch orientierte Eigentümer.....	44
5.5 Gegenüberstellung der Eigentümerrollen im Transformationsprozess .....	46
6 Fazit und Ausblick.....	47
Literaturverzeichnis .....	49
Bisher in dieser Reihe erschienen.....	58

---

---

## Abbildungsverzeichnis

---

Abb. 1: 3 Mechanismen umweltorientierter Unternehmensführung .....	3
Abb. 2: Räumliche Abgrenzung der Innenstadt.....	4
Abb. 3: Akteure im Grundkonzept des modernen Immobilienmanagements .....	7
Abb. 4: Genannte Rolle der Anspruchsgruppen in Literatur und Experteninterviews .....	8
Abb. 5: Schematische Darstellung der drei Eigentümerdimensionen .....	11
Abb. 6: Schematische Darstellung der Ansprüche und Interessenlagen in Bezug auf (Innenstadt-)Immobilien.....	17
Abb. 7: Schaubild des Transformationsprozesses in deutschen Innenstädten .....	18
Abb. 8: Relative Anzahl der Quellen pro Transformationsdeterminanten .....	19
Abb. 9: Relative Anzahl der Quellen pro Transformationsbaustein der „Grünen Stadt“ .....	23
Abb. 10: Relative kumulierte Häufigkeit der Nennungen zu Transformationsbausteinen der „produktiven Stadt“ .....	25
Abb. 11: Relevanzfelder der Innenstadt nach I AO .....	30
Abb. 12: Funktionen der Innenstädte und deren Nutzungsformen .....	31
Abb. 13: Relative kumulierte Häufigkeit der Nutzungen.....	32
Abb. 14: Übersicht der unterschiedlichen Ausprägungen von Eigentümergruppen.....	40

---

## Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 1: Funktionen der Innenstädte und deren Nutzungsformen .....	31
--	----

---

---

## Abkürzungsverzeichnis

---

BID	Business Improvement District
et al.	et alii
MIV	Motorisierter Individualverkehr
nPU	Non-Property-Unternehmen
Nr.	Nummer
PU	Property-Unternehmen
REIT	Real Estate Investment Trust
S.	Seite
SFDR	Sustainable Financial Disclosure Regulation

### Gender-Hinweis

Bei der Erstellung des Arbeitspapiers wird darauf geachtet, geschlechterneutrale Formulierungen zu wählen. Gelingt dies stellenweise nicht, wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter. Diese verkürzte Sprachform stellt keine Wertung dar.

---

# 1 Einleitung

---

## 1.1 Problemstellung

Die Innenstädte befinden sich inmitten eines Strukturwandels, welcher die dortigen immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungskonzepte, insbesondere die monofunktionale Ausrichtung auf den Einzelhandel, infrage stellt. Verursacht wird der Strukturwandel durch Megatrends wie den gesellschaftlichen, technologischen und ökologischen Wandel. Der Wandel des Konsumverhaltens und zunehmender Onlinehandel sind wesentliche Symptome eines Transformationsprozesses in Wirtschaft und Gesellschaft, der wesentlichen Einfluss auf die Innenstädte hat. Unmittelbar sichtbar werden die Folgen in Form der steigenden Leerstände und sinkenden Mieten in den Einzelhandelsflächen (vgl. Hahn-Immobilien-Beteiligungs AG et al., 2022, S. 87), welche die Gefahr von Trading-down-Effekten bergen, sowie sinkenden Einzelhandelsumsätze insbesondere im Non-Food-Segment (vgl. IFH Köln, o. J., S. 10ff). Davon besonders betroffen ist der großflächige Einzelhandel bzw. Warenhausimmobilien wie am Beispiel von Galeria, welche im Rahmen ihres Insolvenzverfahrens zuletzt 52 Warenhäuser schließen, zu sehen ist (tagesschau.de, o. J.). Dadurch ist der Handlungsdruck für die Eigentümer groß, deren innerstädtische Immobilienbestände der neuen Realität anzupassen, um einem drohenden Wertverfall zu entgehen. Hierbei stellt sich für Immobilieneigentümer die Frage, wie sie ihre Immobilienbestände werterhaltend durch den Transformationsprozess führen können.

Auch wenn die Immobilieneigentümer als wesentliche Akteure erkannt werden, steht deren Interesse nach Kapitalerhalt selten zur Debatte. Vielmehr scheint die Lösung in geringeren Mieterwartungen der Eigentümer gesehen zu werden. Nutzungskonzepte, welche den schmalen Grat zwischen Kapitalerhalt und zukunftsfähigen Innenstädten gehen, scheinen nicht im Fokus der Debatte zu stehen. Auch Anspruchsgruppen der Leistungswirtschaft (Projektentwickler, Betreiber ...) sind im Diskurs unterdurchschnittlich vertreten.

## 1.2 Kontext und Begriffsbestimmung

Um ein Verständnis für die heutige Lage der Innenstädte in Deutschland zu schaffen, wird im Folgenden ein kurzer Abriss über die jüngste Geschichte der Innenstädte in Deutschland gegeben. Die Entwicklungsgeschichte gibt Aufschluss über die Gründe für die strukturellen Probleme, mit denen sich Innenstädte heute konfrontiert sehen.

### Geschichte der Innenstädte

Zu Beginn des 20. Jh.s fand aufgrund der Industrialisierung eine Veränderung in den Stadtzentren statt. Die verbesserte Anbindung der Innenstädte führte zur vermehrten Ansiedelung von Handel, Banken, Büros sowie Bildungseinrichtungen, welche vormalige Nutzungen wie kleinere Handwerksbetriebe und Wohnnutzung aus den Zentren verdrängten (vgl. urbanista

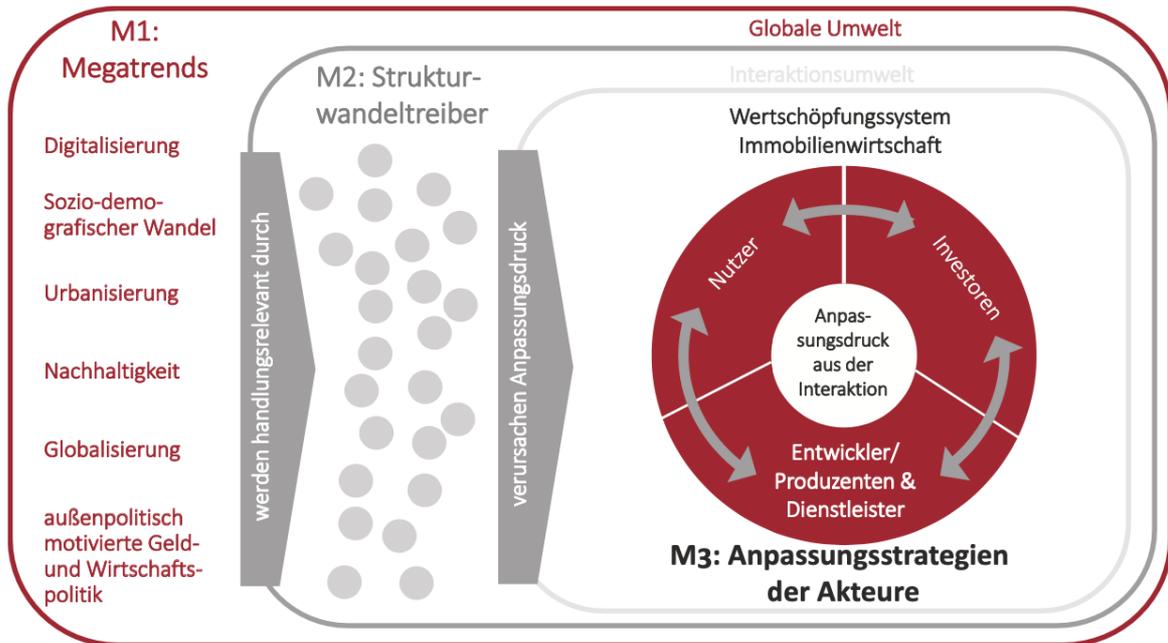
---

et al., 2020). Mit der Charta von Athen (1933) begann das Bestreben, die Funktionen der Stadt (Arbeit, Wohnen, Verkehr, Freizeit) zu separieren. Dadurch kam die innerstädtische Wohnnutzung zusätzlich unter Druck. Nach den Zerstörungen durch den Zweiten Weltkrieg wurden die Immobilien in den Stadtkernen vornehmlich der Handels- oder Büronutzung zugeführt. Der verstärkt aufkommende motorisierte Individualverkehr führte in den Fünfzigerjahren zu einer erhöhten Flächenkonkurrenz in Innenstädten durch die Priorisierung der Erreichbarkeit mittels motorisierten Individualverkehrs (MIV). Der aufkommenden Konkurrenz durch Fachmarktzentren als Folge der Suburbanisierung und Trennung der Funktionen wurde in den Innenstädten mit einem noch stärkeren Fokus auf den Handel und Konsum begegnet. Hierdurch wurde der Beginn der monofunktionalen Innenstädte markiert. Die steigenden Mietpreise in den Innenstadtlagen führten indes zur weiteren Verdrängung der kleineren inhabergeführten Einzelhandels- und Handwerksbetriebe durch Filialisten (vgl. urbanista et al., 2020; Schott, 2017; Hangebruch & Othengrafen, 2022, S. 1). In den Neunzigerjahren führte der zusätzliche Fortfall von Kultur- und Freizeitangeboten sowie Verwaltungseinrichtungen zu weiteren Funktionsverlusten. Die Bestrebung, diese Entwicklung entgegenzuwirken, begann im Zusammenhang mit der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung im Jahre 1992. So wurden die Bemühungen einer Reurbanisierung und ein verstärkter Fokus auf den öffentlichen Personennahverkehr in den Vordergrund gestellt (vgl. Schott, 2017). Mit der neuen Leipzig Charter wurde Ende 2020 die Reurbanisierung und Funktionsvielfalt der Innenstädte weiter vorangetrieben (vgl. BBSR et al., 2021, S. 65; Vollmer, 2015, S. 48–51).

Die diskutierte zukünftige Multifunktionalität ist somit weniger neu, sondern vielmehr ein Rückbesinnen auf die vormalige Funktionsvielfalt (vgl. Pfnür et al., 2022b, S. 254 ff) angereichert um die Möglichkeiten neuer Technologien. Der aktuelle Diskurs zur Transformation der Innenstädte kann somit als die konsequente Weiterentwicklung der jüngsten Geschichte gesehen werden.

### **Transformation von Innenstädten im immobilienwirtschaftlichen Kontext**

Der Strukturwandel, welcher von den Megatrends des technologischen, gesellschaftlichen und ökologischen Wandels angetrieben wird, betrifft auch die Immobilienwirtschaft und ihre Wertschöpfungssysteme in erheblichem Maße (Abb. 1). So kann sich die Immobilienwirtschaft, wenn auch zeitweise träge (vgl. Pfnür et al., 2022b, S. 80), der Transformation nicht verschließen.



**Abb. 1: 3 Mechanismen umweltorientierter Unternehmensführung**

Quelle: (Wagner & Pfnür, 2022, S. 77)

Aufgrund der baulichen Dichte, hoher Bodenpreise und Identifikationsfunktion nehmen Innenstädte hierbei eine besondere Rolle ein (vgl. Diring et al., 2022, S. 6). Speziell im Hinblick auf Handelsimmobilien besteht die Gefahr, dass das Geschäftsmodell in der aktuellen Form die Veränderungen nicht übersteht (vgl. Wege, 2022, S. 33), und die sinkende Nachfrage nach Einzelhandelsflächen (vgl. Pfnür & Wagner, 2022, S. 198f) erhöht für die Immobilieneigentümer das Risiko von Wertverlusten (vgl. Beirat Innenstadt beim BMI, 2021, S. 6). Hierbei stehen die in Innenstädten bestehenden Geschäftsmodelle aufgrund der jahrzehntelangen Fokussierung auf die Einzelhandelsfunktion ganz besonders auf dem Prüfstand.

Die Transformation der Innenstädte hin zu resilienteren Strukturen und Geschäftsmodellen wird insbesondere in der praxisorientierten Fachliteratur diskutiert. Klar ist, dass der Transformationsprozess eine gemeinschaftliche Aufgabe darstellt, in der möglichst viele relevante Akteure eingebunden werden sollten (vgl. Klemme, 2022, S. 14; Renner, 2022, S. 21; CIMA, 2022, S. 47; ZIA, 2022, S. 32ff). Dass in Innenstädten besonders hohe Bodenpreise, bauliche Dichte, starke Flächenkonkurrenz und zum Teil gegensätzliche Partikularinteressen aufeinanderstoßen, erschwert den Transformationsprozess.

### 1.3 Zielsetzung

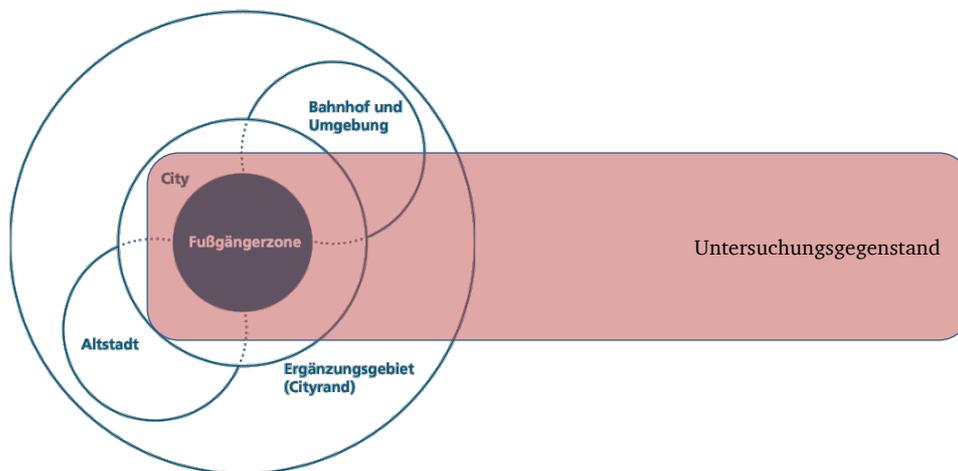
Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers ist, eine Übersicht über die aktuell diskutierten Transformationsbausteine, die diskutierten zukünftigen Funktionen und insbesondere die Nutzungsformen zu geben sowie diese mit dem Interesse der Eigentümer am Kapitalerhalt des

---

in innerstädtischen Immobilien gebundenen Kapitals abzugleichen. Dadurch soll der Grundstein für weitere quantitative Forschungen zu optimalen Funktions- und Nutzungsmischungen unter gegebenen Parametern gelegt werden sowie das öffentliche und politische Bewusstsein für die Wechselwirkungen und Negativ-/Positiveffekte verschiedener Szenarien der Innenstadtentwicklung geschärft werden.

### **Abgrenzung des Untersuchungsgebiets**

Die vorliegende Untersuchung bezieht sich räumlich vorwiegend auf den Innenstadtbereich der Fußgängerzone und deren direkte Randbereiche in deutschen Großstädten.



**Abb. 2:** Räumliche Abgrenzung der Innenstadt

Quelle: (Vrhovac et al., 2021, S. 12)

### **Über diese Veröffentlichung**

Dieser Bericht folgt zum einen einer wissenschaftlichen Methodik und Arbeitsweise. Zum anderen ist er für die Zielgruppe der interessierten Fachöffentlichkeit, Entscheidenden der Akteursgruppen der Kommunen und Eigentümer gedacht. Dabei soll die Untersuchung die Grundlage für zukünftige Forschungsrichtungen schaffen.

Die Studie ist Teil eines Forschungsprojektes zu „Konzepte zum Erhalt des in großflächigen innerstädtischen Einzelhandelsimmobilien investierten Kapitals“. In diesem Zusammenhang wurde durch Nikolas Müller (EBS Universität) eine Analyse von Passantenfrequenzen auf Basis von Handybewegungsdaten in Frankfurt und Köln durchgeführt, auf die an relevanten Stellen in diesem Beitrag Bezug genommen wird.

## **1.4 Wissenschaftliches Vorgehen und Darstellung der Stichprobe**

Die vorliegende Arbeit basiert inhaltlich auf zwei Elementen. Es wurde zunächst eine Literaturstudie zum Thema der Transformation der Innenstädte durchgeführt, die in einem

---

zweiten Schritt zur urteilssicheren kritischen Diskussion und Bewertung der Ergebnisse durch Experteninterviews ergänzt wurde. Wie bereits beschrieben stehen hierbei die Transformationsrichtung und die Eigentümersicht im Vordergrund.

### **Literaturstudie**

Um möglichst nachvollziehbare Ergebnisse zu erzielen, wurde zunächst ein strukturierter Ansatz gewählt. Mithilfe von Onlinerecherche (Karlsruher virtueller Katalog, google scholar) wurde nach den Stichwörtern „Transformation+Innenstadt“ in den Jahren 2020–2022 gesucht. Die Ergebnisse wurden zunächst anhand ihres Titels vorgefiltert. Literatur, welche einen potenziellen Beitrag zu der genannten Problemstellung beitragen kann, wurde zur genaueren Untersuchung gesammelt. Im Anschluss wurden anhand der Abstracts, Einleitungen bzw. Zusammenfassungen weitere Literatur gefiltert. Die übrige, als relevant erachtete Literatur wurde vor dem Hintergrund der Arbeit untersucht. Sofern ein Kriterium im Zusammenhang mit der Transformation der Innenstädte genannt wurde, wurde die Nennung tabellarisch aufgenommen. Die kumulierten Häufigkeiten wurden als Basis genommen, die Tendenz der aktuellen Diskussion zu bewerten. Im Anschluss wurde im Schneeballsystem weitere relevante Literatur identifiziert und der Untersuchung zugeführt. Insgesamt wurden

### **Experteninterviews**

Um die Ergebnisse der Literaturstudie zu ergänzen und zu verifizieren, wurden begleitende Experteninterviews durchgeführt. Hierfür wurde zunächst ein Interviewleitfaden erarbeitet. Um relevante Themengebiete genauer zu beleuchten, wurde der Leitfaden im Laufe der Literaturrecherche und der Experteninterviews kontinuierlich weiterentwickelt. Insgesamt wurden acht Experten aus den Kommunen (n = 3), Beratungen (n = 2) und Eigentümer (n = 3) interviewt. Angefragt wurden Experten aus der gesichteten Literatur, Google-Suche und Beteiligte der Forschungs Kooperation. Grundsätzlich unterteilt sich der Leitfaden in die vier Blöcke „Einordnung der Expert\*innen und thematischer Einstieg“, „Strukturwandel in den Innenstädten und die Determinanten für deren Transformation“, „mögliche Veränderungsprozesse der Innenstädte in Bezug auf deren Qualitätsmerkmale und deren Indikatoren“ und „Entwicklungsperspektiven der Innenstädte“. Die Interviews erfolgten teilweise explorativ und waren größtenteils mit offenen Antwortmöglichkeiten versehen. Die Antworten wurden im Anschluss transkribiert und in der Logik der Literaturstudie bewertet. Wie in der Literaturrecherche, wurde auch aus den Interviews weitere Literatur in die Untersuchung aufgenommen.

---

## **Limitationen und Begrenzungen der Untersuchung**

Es sei angemerkt, dass durch die gewählte Methode Quellen unberücksichtigt geblieben sein können und durch die qualitativen Elemente der Auswertung in Teilen subjektive Sichtweisen nicht ausgeschlossen werden können.

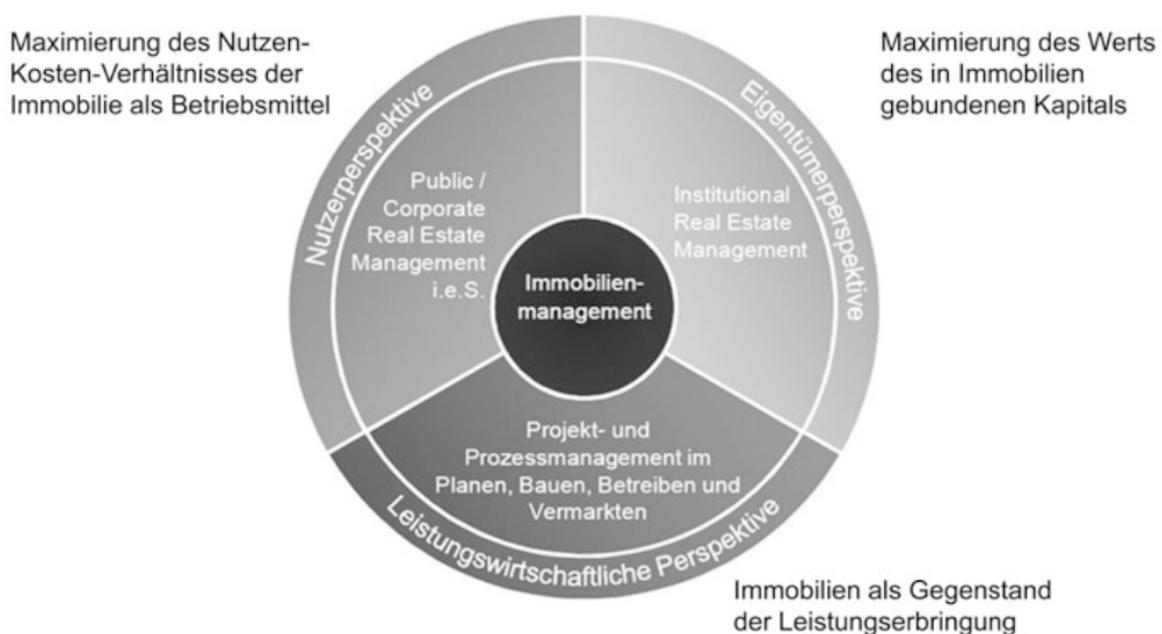
---

## 2 Analyse der Struktur der relevanten Anspruchsgruppen und deren Rolle in der Transformation

---

### 2.1 Akteure der Immobilienwirtschaft

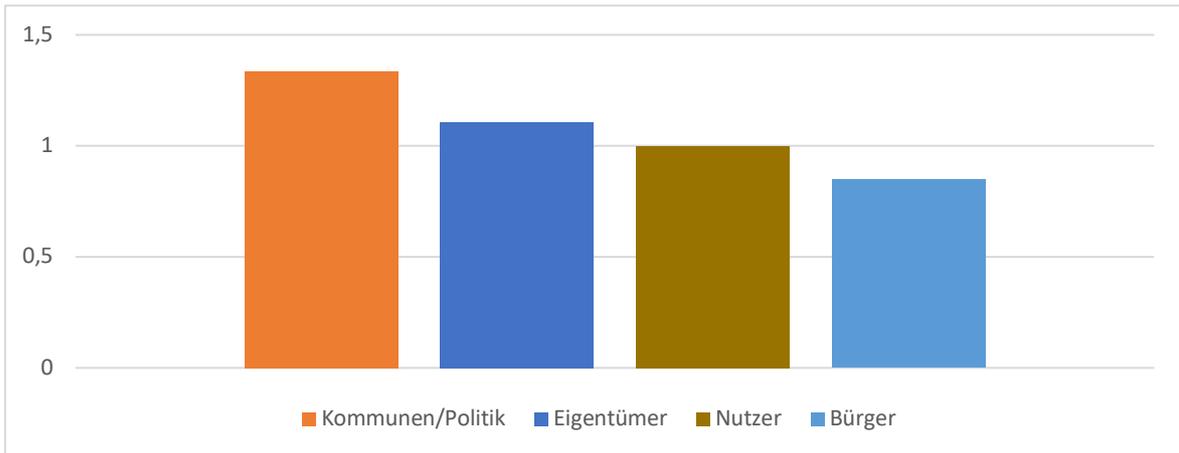
Zunächst gilt es, den übergeordneten Rahmen über die Anspruchsgruppen im immobilienwirtschaftlichen Kontext zu spannen. Hierfür eignet sich das Darmstädter Modell (vgl. Abb. 3), in welchem die drei übergeordneten Kategorien der Nutzenden, der Eigentümer und der immobilienwirtschaftlichen Dienstleistenden mit deren jeweiligen übergeordneten Motivation und daraus resultierender Handlungslogik gebildet werden.



**Abb. 3:** Akteure im Grundkonzept des modernen Immobilienmanagements

Quelle: (Pfnür, 2011, S. 24)

In den Innenstädten können Anspruchsgruppen mehrere Perspektiven abbilden. So können Immobilien bspw. von den Nutzenden im Eigentum gehalten werden (non-Property-Unternehmen – nPU) oder Eigentümer als Projektentwickler auftreten. In der Literaturrecherche und den Experteninterviews wurde insbesondere die wichtige Rolle der Immobilieneigentümer hervorgehoben und die Führungsrolle im Transformationsprozess bei den Kommunen gesehen (vgl. Abb. 4).



**Abb. 4:** Genannte Rolle der Anspruchsgruppen in Literatur und Experteninterviews

Quelle: Eigene Darstellung

#### Methodenkasten

Die Rolle der in der Quelle genannten Anspruchsgruppen wurde mit „2“ für Führungsrolle, „1“ für relevant und aktiv und „0“ für Nennung ohne Angabe der Art der Beteiligung gewertet. Die Zählweise wurde nach bestem Wissen und Gewissen durchgeführt, gibt stellenweise den subjektiven Eindruck des Autors wieder und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr dient sie dem schnellen Überblick. Aus dem Großteil der berücksichtigten Literatur wird im Fließtext ebenfalls zitiert.

## 2.2 Immobiliennutzer

Die Gruppe der Immobiliennutzer umfasst Institutionen des öffentlichen Sektors, unternehmerische Nutzer (Einzelhandel, Dienstleister etc.) aber auch Non-Profit-Organisationen, die allesamt Immobilien im Leistungserstellungsprozess einsetzen (Pfnür, 2011, S. 26). Die Handlungslogik der Immobiliennutzer ist vordergründig durch das „Bestreben ihr Nutzen-Kosten-Verhältnis im Rahmen einer Immobilienentscheidung zu maximieren“ (vgl. Meyer & Kirchberger, 2022, S. 474). Angesichts des Anpassungsdrucks durch den Strukturwandel auf die Flexibilität der Nutzer tragen sie diese Erwartung auch an die Immobilien und Immobilieneigentümer weiter (vgl. Meyer & Kirchberger, 2022, S. 477f). Die höheren Anforderungen an die Flexibilität der Immobilien wird im Kapitel 3.3 genauer diskutiert. Im Kontext der Innenstädte muss die Sicht um die Kategorie der Bürger als nicht gewerbliche Nutzer erweitert werden.

---

## **Unternehmerische Nutzer**

Die Maximierung des Nutzen-Kosten-Verhältnisses ist bei unternehmerischen Nutzern von besonderer Bedeutung. Bei der Anspruchsgruppe handelt es sich besonders in größeren Städten meist um eine flächen- und mietumsatzmäßig hochrelevante Gruppe. Der Nutzen ist hierbei vordergründig das Erwirtschaften von Umsätzen und Gewinn auf den Flächen. Wobei besonders der Einzelhandel mit Bekleidung von den veränderten Konsumgewohnheiten (insbesondere dem Trend zum Onlinehandel) betroffen ist. Jedoch kann die Anwesenheit von stationären Läden die lokalen Onlineumsätze steigern, sofern die Umsätze in den Regionen gering sind (vgl. Wang & Goldfarb, 2017, S. 24ff). Somit ist der Umsatz auf den Flächen für Filialisten nicht mehr zwangsläufig der treibende Faktor. Wenn nicht der Umsatz, sondern die Anwesenheit in den Innenstädten in den Vordergrund rückt, verändert sich aus Kostensicht auch der Flächenbedarf solcher Filialisten. Neben den klassischen Filialisten sind auch unternehmerische Nutzer, welche die Immobilien im Eigentum halten, vertreten. Diese Unternehmen stehen neben der genannten Herausforderung der Nutzer auch vor der Aufgabe, die Immobilien an den Strukturwandel anzupassen. In einer solchen Anpassung ist die Transformation von Non-Property- zu Property-Unternehmen denkbar.

## **Bürger**

Hierunter sind zum einen Bürger als Kunden, Nutzer (vgl. Vollmer, 2015, S. 43) oder Arbeitnehmer subsumiert. Die Bürger sind in allen Rollen direkt von dem Strukturwandel der Innenstädte betroffen. Somit ist nicht verwunderlich, dass sich 72 % eine umfassende Änderung in ihrer Innenstadt wünschen, welche sich zum großen Teil auf die Qualität des öffentlichen Raums bezieht (vgl. Vrhovac et al., 2021, S. 18). Über die Art, wie Bürger grundsätzlich in den Transformationsprozess einzubinden sind, zeigt sich ein geteiltes Bild. Zwischen der direkten Einbindung der Bürger in die Formulierung der Vision (vgl. urbanista et al., 2020, S. 10ff) bzw. übergeordneten Strategie bis hin zur direkten Einbindung bei der konkreten Umsetzung (vgl. Fraunhofer IAO, 2022, S. 22) gibt es jedwede Position. Jedoch hat eine Untersuchung über 11 Transformationsprojekte gezeigt, dass eine erfolgreiche Transformation durch die Kombination einer übergeordneten Strategie in Verbindung mit der führenden Rolle des öffentlichen Akteurs oder in Verbindung mit einer innerstädtischen Umnutzung (Greyfield Investment) (vgl. Gerrits et al., 2022) am erfolgversprechendsten ist. Somit erscheint ein indirekter Einbezug der Bürger über Vertreter (Bürgervereinigungen etc.) zielführend. Die Bedürfnisse der Bürger und Kunden sind aus Eigentümersicht dennoch essenziell (vgl. Appel & Hardaker, 2022, S. 204), da deren Akzeptanz über Misserfolg oder Erfolg des Nutzungskonzeptes der Immobilie entscheidet. Eine nicht zu vernachlässigende

---

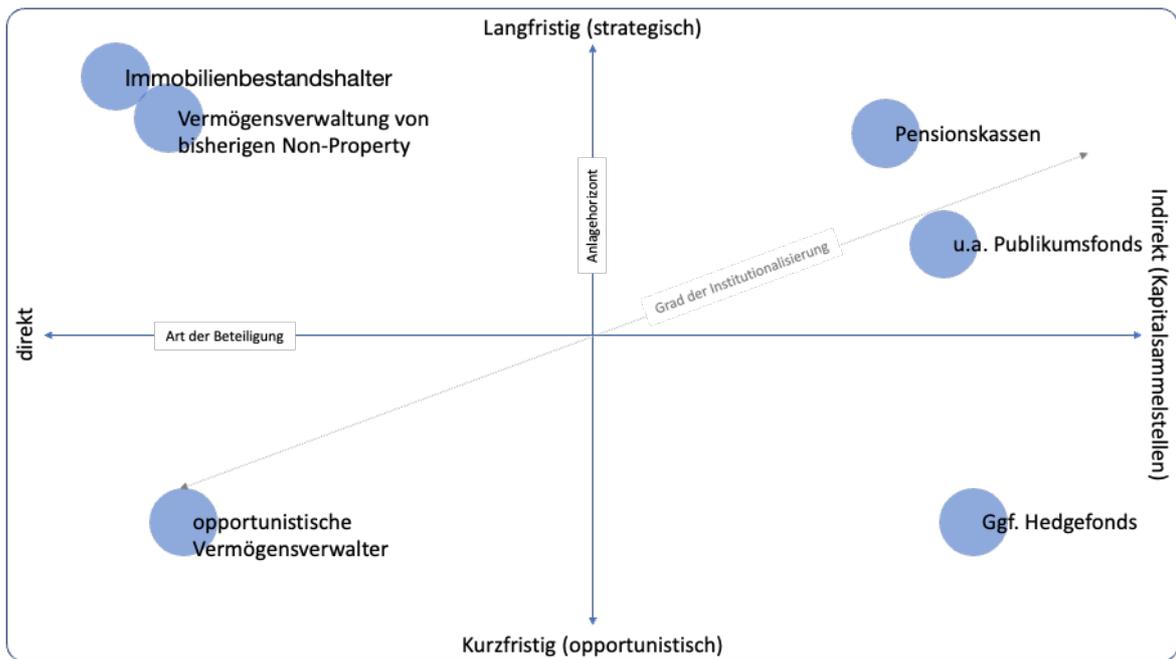
Rolle der Bürger ist die des Eigentümers der Immobilien über indirekte Beteiligungen in Form von bspw. Publikumsfonds, Lebensversicherungen oder Pensionsansprüchen.

### **Öffentliche Hand**

Unter der öffentlichen Hand sind primär die **Kommunen**, aber auch kommunennahe Akteure wie Wirtschaftsförderungen oder Stadtmarketing subsumiert. Die öffentliche Hand ist zunächst dem Gemeinwohl verpflichtet, was einen bedeutenden Einfluss auf deren Handlungslogik hat. In Innenstädten halten Kommunen stellenweise noch Immobilien im Eigentum, der größere Einfluss liegt jedoch in der Gestaltung des öffentlichen Raums und dem Ordnungsrecht. Trotz des geringen direkten Einflusses in die innerstädtischen Immobilienbestände können Kommunen indirekt auf die Funktionen der Innenstädte und die Nutzungsmischung der Immobilien einwirken. So können sie als Mieter die nötige Sicherheit für ein Redevlopment geben (vgl. Hangebruch & Othengrafen, 2022, S. 22) oder über die Raumordnung einen Handlungsrahmen für die Ausgestaltung der Immobilien vorgeben. Trotz grundsätzlich hoher Veränderungsbereitschaft der Kommunen (vgl. Diringer et al., 2022, S. 7) ist die Handlungsfähigkeit der Kommunen meist durch wenig agile Prozesse eingeschränkt, was die Transformation vor weitere Herausforderungen stellt.

## 2.3 Eigentümer

Die Akteursgruppe der Eigentümer ist direkt an der immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfung beteiligt und hat somit ein unmittelbares Interesse am Werterhalt der innerstädtischen Immobilien. Die Gruppe der Eigentümer ist in sich ebenfalls heterogen. So unterscheiden sie sich in ihrem Anlagehorizont (lang-, mittel- und kurzfristig), der Art der Beteiligung (direkt und indirekt) und dem Grad der Institutionalisierung der Prozesse (institutionelle und private Eigentümer, vgl. Abb. 5).



**Abb. 5:** Schematische Darstellung der drei Eigentümerdimensionen

Quelle: Eigene Darstellung (ohne Verortung nach Grad der Institutionalisierung)

Die Handlungslogik von (institutionellen) **Kapitalsammelstellen** (bspw. Publikums- oder Spezialfonds) ist beeinflusst durch den Umstand, dass diese das Geld ihrer Finanzierenden investieren und somit einem Dritten Rechenschaft schuldig sind (vgl. Pfnür, 2011, S. 142). Hier kann grundsätzlich eine Institutionalisierung unterstellt werden. Abhängig von der Ausgestaltung des Anlagevehikels, kommen weitere Einflussfaktoren wie steuerliche Vorgaben zum Tragen (vgl. Schumacher & Kremer, 2022, S. 305), wodurch bspw. Umsatzmieten für Immobilienfonds schwer realisierbar sind. Unter Einbezug des Anlagehorizonts lässt eine weitere Unterscheidung in **opportunistische Kapitalsammelstellen**, welche kurzfristige Überrenditen erzielen wollen, und **langfristig orientierte Kapitalsammelstellen** zu. Letztere Gruppe investiert zur langfristigen Vermögensbildung der privaten Haushalte (u. a. Lebensversicherungen, Fonds). Ein Wertverfall in den Innenstädten betrifft in diesem Fall auch das Vermögen und die Altersvorsorge der Kleinanlegenden (vgl. Pfnür & Höcker, 2023, S. 4).

---

Je nach (End-)Eigentümerstruktur der Kapitalsammelstellen können Nachhaltigkeitsaspekte eine wichtige Rolle spielen. Mit steigendem Umweltbewusstsein der Anleger (vgl. Kinzinger & Ouvarova, 2022, S. 230) und Ausgestaltung der EU-Taxonomie (und SFDR) spielt dies eine immer wichtigere Rolle. Beispielsweise sind Investitionen von Eigentümern unter dem Dach der „Evangelischen Kirche in Deutschland“ in nicht nachhaltige Immobilien aufgrund der positiven Kriterien erschwert.

**Private Eigentümer** handeln im Gegensatz zu den institutionellen Kapitalsammelstellen auf eigene Rechnung (Schulte et. al., 2005, 25), mit der Tendenz, einen größeren Bezug zur Immobilie und Stadt zu haben und dadurch nicht immer die gleiche Renditeerwartung wie andere Eigentümergruppen zu haben (vgl. Vollmer, 2015, S. 85). Parameter wie die Identitätsbildung einer Immobilie und Gemeinwohlorientierung können dadurch stärker in deren Handlungslogik einspielen. Abhängig von ihrer Größe und Professionalität können private Eigentümer als **institutionelle Vermögensverwalter** gewertet werden. Solche Unternehmen, die oftmals die Immobilie für den Leistungserbringungsprozess nutzten (nPUs), stehen aufgrund des Strukturwandels vor der Herausforderung, ihre Geschäftsmodelle anzupassen. Die Transformation zu einem Property-Unternehmen und der Fokus auf die immobilienwirtschaftliche Wertschöpfung kann eine solche Anpassung darstellen. Entsprechend kann der Anlagehorizont solcher Unternehmen sehr langfristig sein.

## **2.4 Akteure der Leistungswirtschaft**

Der Leistungswirtschaft kommt in der Transformation der Innenstädte eine besondere Bedeutung zu. Diese muss die an die Innenstädte gestellten Anforderungen zum einen umsetzen und zum anderen betreiben. Im aktuellen Diskurs findet auch die konkrete Rolle der Leistungswirtschaft eher weniger Beachtung. Dabei macht die allgemein hohe Komplexität der Aufgabe ein professionelles Management in Umsetzung und Betrieb unabdingbar.

Die **Projektentwickler** stehen bei der Transformation der Innenstädte an vorderster Front. So liegt es an ihnen, die an die Immobilien und Quartiere gestellten unterschiedlichen Zielsetzungen und Anforderungen konkret umzusetzen (vgl. Meyer & Kirchberger, 2022, S. 473ff). Die Projektentwickler stehen dabei vor der Herausforderung, Lösungen zeitnah, dem Bedarf der Nutzer und Eigentümer entsprechend, zu entwickeln. Neben den komplexen Interessen der Anspruchsgruppen kann auch kompliziertes Ordnungsrecht die Aufgabe erschweren (vgl. Kapitel 0). Projektentwickler lassen sich in drei Subtypen mit unterschiedlichen Handlungslogiken unterteilen: Service-Developer, Trade-Developer und Investor-Developer. Strategische Eigentümer ehemaliger nPUs können bspw. als Investor-

---

Developer auftreten und den eigenen Immobilienbestand entwickeln (vgl. Wiese & Soreq, 2021, S. 8f).

Aus Sicht der **Betreiber** lassen die steigenden Anforderungen der Immobiliennutzer auch deren Nachfrage nach professionellen Betreibermodellen steigen (vgl. Meyer & Kirchberger, 2022, S. 484). Vor dem Hintergrund der (ökologischen) Nachhaltigkeit spielen vernetzte Betreibermodelle auf Quartiersebene eine wichtige Rolle (vgl. Reich, 2022, S. 144). Um die neue Vielfalt bei Mixed-Use-Redevelopments zu berücksichtigen sind professionelle Betreiberkonzepte ebenfalls notwendig, auch um die Bonität gegenüber den Investoren zu gewährleisten (vgl. Binsfeld, 2022, S. 102f).

## **2.5 Zusammenspiel der Akteure und deren Interessenausgleich im Rahmen einer Innenstadtstrategie**

Um die Transformation der Innenstädte gemeinschaftlich und kooperativ zu gestalten, gilt es, möglichst viele relevante Akteure an einen Tisch zu bekommen. Dabei bestehen zwischen den Anspruchsgruppen Spannungsfelder und es treffen zum Teil unterschiedliche Partikularinteressen aufeinander. Diese werden nachfolgend skizziert und mögliche Maßnahmen zum Interessenausgleich vorgestellt.

### **Ansprache und Mobilisierung der Eigentümer**

Im Innenstadtkontext stellt sich die Eigentümerstruktur meist stark fragmentiert und teilweise anonym dar (vgl. Vollmer, 2015, S. 76; Diringer et al., 2022, S. 60; Hangebruch & Othengrafen, 2022, S. 22; Vrhovac et al., 2021, S. 17; BBSR, 2017, S. 88). So werden die Immobilien von nationalen und internationalen Investmentfonds, Erbgemeinschaften und privaten Eigentümern gehalten. Diese Kleinteiligkeit führt aus Sicht der interviewten Experten insbesondere in Innenstädten zu der Problematik, dass es schwer bis kaum möglich ist, alle Eigentümer eines Gebiets in die Transformationsbemühungen einzubinden. Auch Kommunen sehen in der Eigentümerstruktur ein großes Hemmnis bei der Aktivierung des kommunalen Flächenbedarfs (vgl. Vrhovac et al., 2021, S. 17). Das ist insofern herausfordernd, als dass die Eigentümer essenziell für die immobilienwirtschaftliche Transformation und damit Transformation der Innenstädte sind (vgl. Mensing et al., 2020, S. 10; Pfnür, 2020, S. 2; Hangebruch & Othengrafen, 2022, S. 23). Zentral ist dabei das Zusammenspiel zwischen Kommunen und Eigentümern. Aus Sicht der Kommune gilt es deshalb, im ersten Schritt den Kenntnisstand über die Eigentümerstruktur und deren individuelle Situation zu verbessern, transparent zu machen, diese anzusprechen (vgl. Vollmer, 2015, S. 77, 102) und die Möglichkeiten der jeweiligen Immobilie im Gesamtsystem Innenstädte zu identifizieren.

---

Ein Instrument, um dem Spannungsfeld zwischen Investitions- und Handlungsbedarf, der finanziellen Situation der Kommunen, den kleinteiligen Eigentümerstrukturen und ihrer teilweise passiven Position zu begegnen, bilden „**Business Improvement District**“ (BIDs). Bei BIDs geht die Aufwertung der öffentlichen Räume von einigen Immobilieneigentümern oder Gewerbetreibenden aus, welche auf einen räumlich klar definierten Bereich eingegrenzt wird (vgl. Vrhovac et al., 2021, S. 148–152). Dies ist insofern wichtig, da die Qualität des öffentlichen Raums ein wichtiger Faktor für attraktive Innenstädte ist. Im Gegensatz zu den Eigentümerstandortgemeinschaften als freiwilliger Zusammenschluss von Eigentümern bietet der BID die Möglichkeit, auch passive Eigentümer (finanziell) einzubinden (vgl. BBSR, 2017, S. 93; Vollmer, 2015, S. 97–100). Der Eingriff in den öffentlichen Raum kann jedoch weitere Spannungsfelder eröffnen, weshalb auch hier die relevanten Akteure einbezogen werden sollten.

### **Die Rolle der Kommunen als Schnittstelle zwischen den Akteuren**

Der öffentlichen Hand wird als Mediator und Vermittler eine wichtige Rolle in der Transformation der Innenstädte zugeschrieben (vgl. Kapitel 2.1). Die interviewten Eigentümer haben grundsätzliche Zufriedenheit in der Zusammenarbeit mit den Kommunen bekundet. Das deckt sich mit einer Befragung von Unternehmen, in der 82 % angaben, grundsätzlich mit der Zusammenarbeit der öffentlichen Hand (eher) zufrieden zu sein (vgl. Pfnür, 2020, S. 58). Dennoch ist es notwendig, dass die Kommunen ihre Rolle als Schnittstelle zwischen den Akteuren (vgl. Selle, 2022, S. 114) ausbauen. Hierfür müssen die Kommunikationskanäle gebündelt werden (vgl. Diringer et al., 2022, S. 65; Pfnür, 2020, S. VIII). Dabei ist es notwendig, dass diese Stelle über ein leistungsfähiges Management verfügt (vgl. Anders et al., 2020, S. 66), mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet ist und auch agil steuern kann (vgl. Hangebruch & Othengrafen, 2022, S. 9). Die reibungslose und effektive Zusammenarbeit ist insbesondere wichtig, als dass dies eine wichtige Determinante für die Standortentscheidung von Unternehmen darstellt und von diesen das nötige Kapital gestellt, welches für die Transformationsprozess notwendig ist (vgl. Pfnür, 2020, S. 42–43).

### **Formulierung einer Vision und Ableiten einer konkreten Strategie**

Essenziell für die Transformation sind ein von der Stadt formulierter Rahmen und Richtung, in dem die Transformation stattfinden soll. Dieses Bild der „Post-Shopping-Ära“ (vgl. Willinger, 2022, S. 41) fehlt oftmals. Um die Immobilieneigentümer effektiv in die Transformation einbinden und Nutzungsalternativen erarbeiten zu können, sind vonseiten der öffentlichen Hand die Formulierung einer Vision für die jeweilige Innenstadt sowie die Ableitung einer Strategie und eines Leitbildes notwendig.

---

## **Agilere und offenere Prozesse in der Stadtplanung**

Die Lebenszyklen haben sich in den letzten Jahrzehnten verkürzt, davon sind auch die Geschäftsmodelle innerhalb der Immobilien und damit auch die Immobilien selbst betroffen. So wurde die einengende Raumordnung, mit welcher nicht adäquat auf den Wandel reagiert werden kann, oftmals bemängelt. Dabei sind die Trägheit des Planungssystems ein eher deutsches Phänomen (vgl. Weinstock, 2022, S. 241). Unabhängig von der grundsätzlichen Zufriedenheit in der Zusammenarbeit mit den Kommunen zeigt sich doch eine systembedingte Unzufriedenheit. So stellen die komplizierten und zeitintensiven Verfahren angesichts der Dynamik eine erhebliche Hürde für die Transformation dar und führen auf Eigentümerseite zu erhöhten Kosten (vgl. Pfnür, 2020, S. 59) und Planungsrisiko, welches vollständig durch diese getragen werden muss. In der immobilienwirtschaftlichen Transformation können durch eine effektivere Rolle der öffentlichen Hand bedeutende Potenziale gehoben werden (vgl. Pfnür, 2020, S. IX). Deutlich agilere und zielgerichtete Strukturen auch in Bezug auf finanzielle Förderungen (vgl. Mensing et al., 2020, S. 12) sind somit wesentliche Baustellen der öffentlichen Hand, um die Transformation zu begünstigen. Ansätze hierzu sind im Positionspapier des ZIA genannt (ZIA, 2022, S. 20ff).

## **Aktualisierung der rechtlichen Rahmenbedingungen**

Zum Teil sind die langen Verfahrenswege auch bedingt durch eine Überregulierung in der Stadtplanung. In der Literatur und den Experteninterviews wird die stellenweise veraltete und unflexible Raumordnung, welche unter anderen Voraussetzungen aufgestellt wurde, bemängelt (vgl. Weinstock, 2022, S. 240). Neben grundsätzlichen Hemmnissen durch die Raumordnung kann auch eine Überarbeitung der Emissionsvorgaben bzw. Nutzung einer neuen Gebietskategorie „Urbanes Gebiet“ gem. § 6a BauNVO (vgl. CIMA, 2022, S. 47), Einfluss auf die Multifunktionalität der Innenstädte haben (vgl. Beirat Innenstadt beim BMI, 2021, S. 7). Eine Liberalisierung und Flexibilisierung der rechtlichen Rahmenbedingungen werden deshalb grundsätzlich als sinnvoll erachtet (vgl. Eberhardt & Georgi, 2022, S. 635).

## **Die Frage der Finanzierung und Kostentragung**

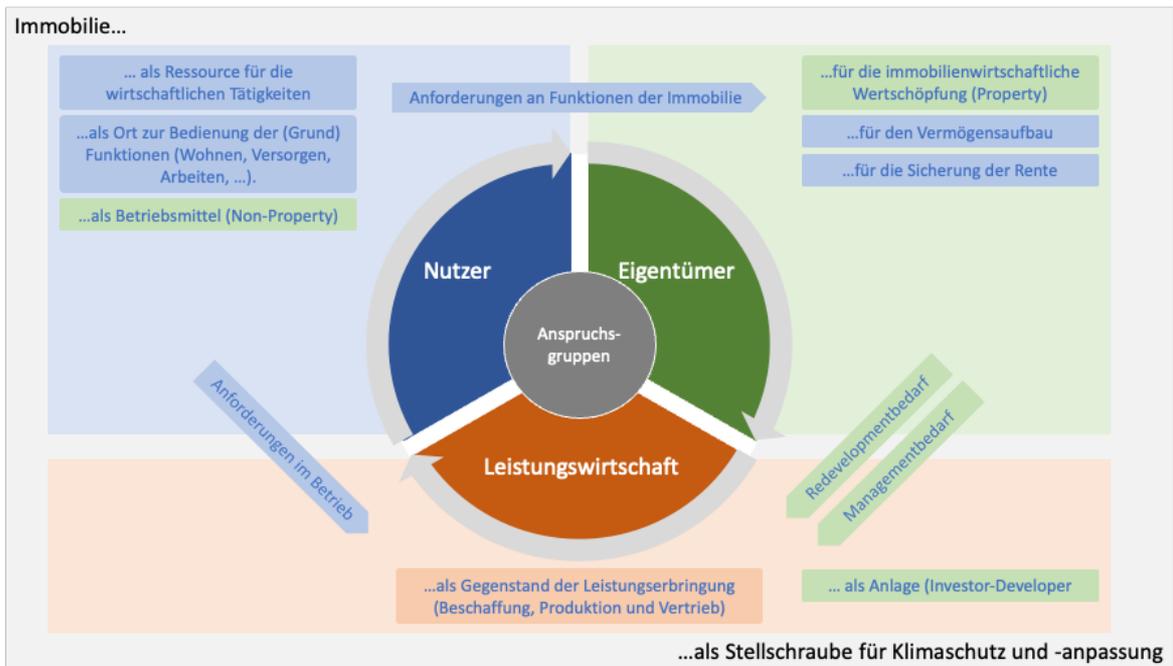
Die Transformation der Innenstädte ist mit hohen finanziellen Belastungen verbunden. Die Frage der Finanzierung ist hierbei zweigeteilt zwischen dem öffentlichen Raum und den Immobilienbeständen zu betrachten. Die Steigerung der Aufenthaltsqualität in den öffentlichen Räumen ist vorrangig Aufgabe der Kommunen. Dahingegen ist die Entwicklung oder das Redevelopment des Großteils des innerstädtischen Immobilienbestandes Hoheitsgebiet der Eigentümer. Für eine erfolgreiche Transformation bedingen sie sich jedoch. Dabei können die Kosten des Redevelopments erheblich sein und mindestens den Kosten eines

---

Abrisses/Neubaus entsprechen (vgl. Ammann, 2022, S. 89f). Diese fallen dabei größtenteils ortsunabhängig an (BKI, 2022a, 2022b). Das gestaltet die Finanzierungssituation besonders in B- und C-Städten anspruchsvoll. Dabei wird die Zukunft ebendieser Standorte besonders pessimistisch eingeschätzt (vgl. CBRE Research, 2023, S. 19). Angesichts der allgemein geringen Mieten steigt die Flächenkonkurrenz in solchen Lagen und Eigentümer sind oftmals gezwungen den meistbietenden Mieter zu wählen, wenn sie den Werterhalt ihrer Immobilien sichern wollen.

## **2.6 Zusammenfassung der Zwischenergebnisse und Interpretation**

Konsens ist, dass die Transformation der Innenstädte sich als ein gemeinschaftliches Projekt unter Einbezug der relevanten Akteure darstellt. Die Akteursgruppen treten mit unterschiedlichen und teilweise konträren Interessen auf. Hierbei ist es Aufgabe der Kommunen, zwischen den Akteuren zu vermitteln und den Transformationsprozess zu begleiten. Kommunen müssen dafür klare Rahmenbedingungen formulieren, diese nach außen gebündelt kommunizieren und bei der Umsetzung begleiten. Die Rolle der Eigentümer ist hierbei das Bindeglied zwischen der Anspruchsgruppe der Nutzer und der Leistungswirtschaft (im speziellen Projektentwickler), welche die an sie gestellten Anforderungen im Zusammenhang mit den Immobilien umsetzt. Darunter fallen die in den nachfolgenden Kapiteln diskutierten Themen, aber insbesondere auch den Werterhalt des in den Innenstädten gebundenen Kapitals (vgl. Abb. 6). Besonders C-, B-Städte sowie teilweise auch die Randlagen der A-Städte sehen sich aufgrund der Diskrepanz zwischen Mietniveau und Redevelopmentkosten der Gefahr des Aufbaus von Investitionsstau ausgesetzt und Opfer von Trading-Down-Effekten zu werden. Nicht nur durch Redevelopmentbedarf, sondern auch durch höheren Managementaufwand von Mixed-Use-Immobilien und flexibleren Nutzungskonzepten wird die Bedeutung der leistungswirtschaftlichen Akteure in Zukunft an Bedeutung zunehmen. Dabei erhöht auch die Berücksichtigung von (ökologischen) Nachhaltigkeitskriterien sowohl die Komplexität des Redevelopments als auch das Management des Betriebes und der Erfüllung von Berichtspflichten (vgl. Kapitel 3.3.2).



**Abb. 6:** Schematische Darstellung der Ansprüche und Interessenlagen in Bezug auf (Innenstadt-)Immobilien

Quelle: Eigene Darstellung

### 3 Der Strukturwandel und die Transformation in deutschen Innenstädten

#### 3.1 Einführung

Dass der Strukturwandel und die daraus erwachsende Transformation der Immobilienwirtschaft die Innenstädte in besonderem Maße betrifft, wurde bereits herausgestellt. Es stellt sich nun die Frage nach den Faktoren, welche im aktuellen Diskurs die Transformation in besonderem Maße beeinflussen und welche daraus erwachsenden Bausteine eine erfolgreiche Transformation ausmachen (vgl. Abb. 7).

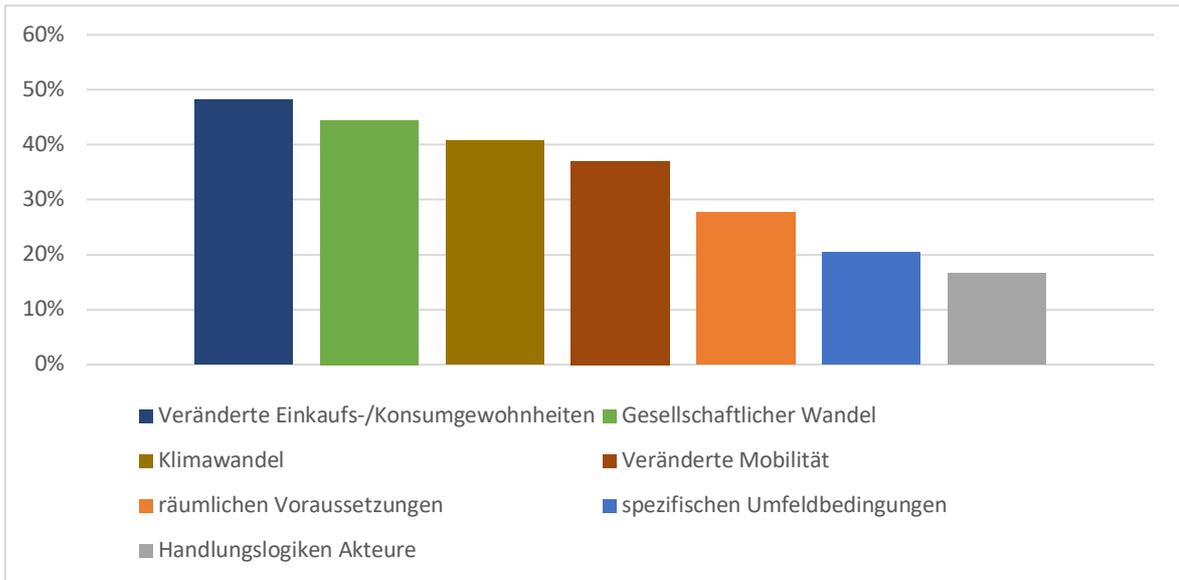


Abb. 7: Schaubild des Transformationsprozesses in deutschen Innenstädten

Quelle: Eigene Darstellung

#### 3.2 Determinanten der Transformation

Die verschiedenen Einflussfaktoren sind teilweise stark ineinander verwoben und bedingen einander. Der Klimawandel wurde in überdurchschnittlich vielen Quellen als wichtige bzw. „notwendige“ Determinante genannt, dicht gefolgt vom gesellschaftlichen Wandel und in diesem Zusammenhang auch den veränderten Konsumgewohnheiten (vgl. Abb. 8).



**Abb. 8:** Relative Anzahl der Quellen pro Transformationsdeterminanten

Quelle: Eigene Darstellung

#### Methodenkasten<sup>1</sup>

Jede Quelle (Literatur und Experteninterviews) wurde pro Faktor maximal einmal gezählt und im Verhältnis zu der als insgesamt relevant eingeordneten Quellen (insb. Literaturquellen) gesetzt. Die Zählung wurde nach bestem Wissen und Gewissen durchgeführt, gibt stellenweise den subjektiven Eindruck des Autors wieder und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr dient sie dem schnellen Überblick. Aus dem Großteil der berücksichtigten Literatur wird im Fließtext ebenfalls zitiert.

Dass die **Handlungslogik der Akteure** die Transformation erheblich beeinflusst, wurde im vorigen Kapitel (vgl. Kapitel 2) ausführlich beschrieben. Eine weitere Determinante sind die **spezifischen Umweltbedingungen und räumlichen Voraussetzungen**, welche stadtindividuell sind und einen mehr oder weniger statischen Rahmen vorgeben, in dem die Transformation stattfinden kann.

Nicht verwunderlich ist, dass der **gesellschaftliche Wandel** den Diskurs dominiert (vgl. Abb. 8). Hieraus resultierend wird den **veränderten Konsumgewohnheiten** der Bürger ein großer Stellenwert zugesprochen. So wirken sich die steigenden Onlineumsätze erheblich auf die Umsätze in den Innenstädten aus. Besonders betroffen hiervon ist der Non-Food-Sektor (vgl. BBSR, 2017, S. 37ff; Wotruba, 2020, S. 127). Neben dem offensichtlichen Trend zum Onlinehandel wurde auch der Wunsch der Bürger nach erlebnisreicherer

<sup>1</sup> Gilt ebenfalls für Abb. 8, Abb. 9, Abb. 10, Abb. 13

---

Einkaufserfahrung u. a. in den Läden genannt (vgl. Ruess et al., 2021, S. 10). In diesem Zusammenhang wird auch unter dem Begriff der „**Neo-Ökologie**“ der Trend zu nachhaltigen, hochwertigen und lokalen Konsumgütern diskutiert (vgl. CIMA, 2022, S. 10ff; Vrhovac et al., 2021, S. 24). Die **veränderten Freizeitgewohnheiten** der Bürger wurden ebenfalls als eine wichtige Determinante für die Transformation verstanden (vgl. Abb. 8). Die Bedeutung von Shopping als Freizeitbeschäftigung hat dabei schon vor der Coronapandemie abgenommen und der Bedarfskauf rückt in den Vordergrund (vgl. Heinemann, 2021, S. 27ff). Auch andere kommerzielle Freizeitbeschäftigungen wie Fitnessstudiobesuche (Statista, 2022b) oder die Zahl der Kinobesuche (Statista, 2022a) haben über die letzten Jahre und Jahrzehnte abgenommen. Der **Wandel in der Arbeitswelt** führt insbesondere für Wissensarbeiter zu veränderten Anforderungen an die Arbeitsplätze in den Innenstädten und an den Ort des Arbeitsplatzes.

Die **veränderte Mobilität** findet als eine weitere Determinante für die Transformation Nennung. Hierbei spielt die Abkehr von jüngeren Menschen vom motorisierten Individualverkehr (MIV) bzw. Nutzung von Sharing-Modellen eine entscheidende Rolle (vgl. CIMA, 2022, S. 23; Mensing et al., 2020, S. 2; Ruess et al., 2021, S. 8). Vorrangig sind die Verkehrsinfrastruktur, aber auch Immobilien, deren Geschäftsmodell auf dem MIV aufbaut wie Parkhäuser und teilweise Einkaufspassagen, betroffen. In diesem Zusammenhang wird dem **Klimawandel** als Einflussfaktor eine übergeordnete Relevanz für die Transformation der Innenstädte zugesprochen (vgl. Abb. 8).

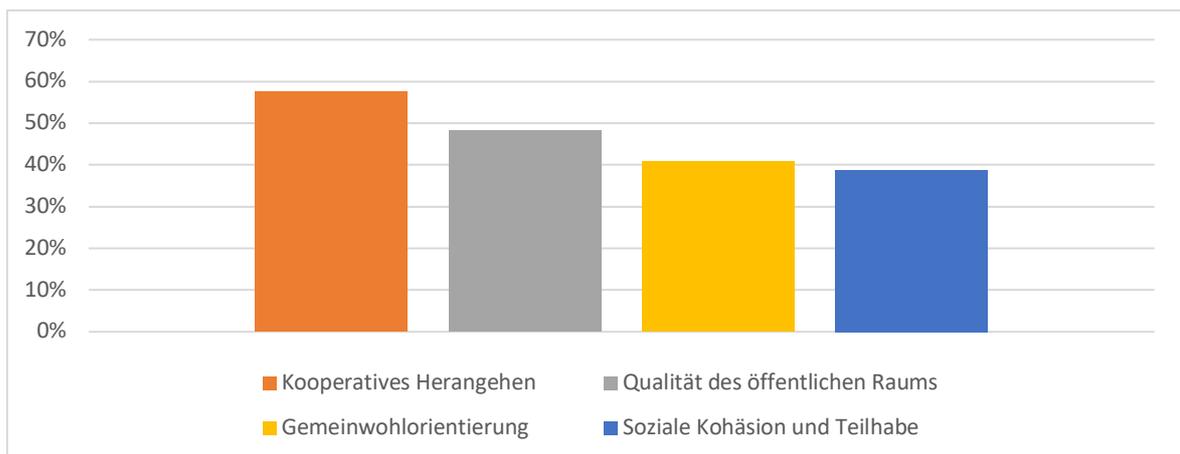
### **3.3 Bausteine der Transformation**

Aus den genannten Einflussfaktoren ergeben sich unterschiedliche Transformationsbausteine, welche im aktuellen Diskurs als besonders wichtig erachtet werden. Hierbei wurden im Rahmen der Neuen Leipzig Charter von den Ministern der Länder im Rahmen eines informellen Ministertreffens ein Leitdokument für zeitgemäße Stadtentwicklung entwickelt (vgl. BBSR et al., 2021, S. 3). Die Bausteine der europäischen Stadt wurden in drei Dimensionen geclustert, „die gerechte Stadt“, „die grüne Stadt“ und „die produktive Stadt“. Im Folgenden werden die definierten Dimensionen der europäischen Städte der Neuen Leipzig Charter genutzt, um die in der Literatur und Experteninterviews identifizierten Positionen zu sortieren.

### 3.3.1 Die gerechte Stadt

#### Gemeinwohlorientierung

Aus Sicht der Kommunen sollen Innenstädte dem Interesse der Allgemeinheit dienen und den Bürgern grundlegende Dienstleistungen und Infrastrukturen zur Verfügung stellen. Das bezieht sich insbesondere auf vulnerable Teile der Gesellschaft. Die Entwicklung von entsprechenden Nutzungen findet im Austausch zwischen Kommunen, Wirtschaft und Stadtgesellschaft statt. In zentralen Lagen steht das Preisgefüge dabei konträr zu gemeinwohlorientierten Nutzungen (vgl. Diringer et al., 2022, S. 50). In der gesichteten Literatur wird insbesondere der kooperative Charakter der Transformation hervorgehoben. Entsprechend soll die Transformation nicht durch eine Top-Down-Planung durch die Kommunen, sondern als Aushandlungsprozess zwischen den Anspruchsgruppen unter Moderation der Kommunen angegangen werden. Als weitere Bausteine werden die stärkere Berücksichtigung der sozialen Kohäsion und Teilhabe sowie die Aufwertung des öffentlichen Raumes gesehen (vgl. Abb. 9).



**Abb. 9:** Relative Anzahl der Quellen pro Transformationsbaustein der „Gerechten Stadt“<sup>2</sup>

Quelle: Eigene Darstellung

**Soziale Kohäsion und Teilhabe:** Ziel dieses Bausteins ist es, allen Gesellschaftsschichten Raum in der zukünftigen Innenstadt zu geben und den sozialen Zusammenhalt zu stärken, Raum für Begegnung verschiedener sozialer Schichten zu bieten und insbesondere die politische Teilhabe (mit bspw. Kundgebungen) zu ermöglichen.

Ein nach aktuellem Diskurs wichtiger Bestandteil zur Innenstadtentwicklung ist die **kooperative Herangehensweise** und Beteiligung aller relevanten Akteure (vgl. Kapitel 2).

<sup>2</sup> Vgl. Methodenkasten unter Abb. 4

---

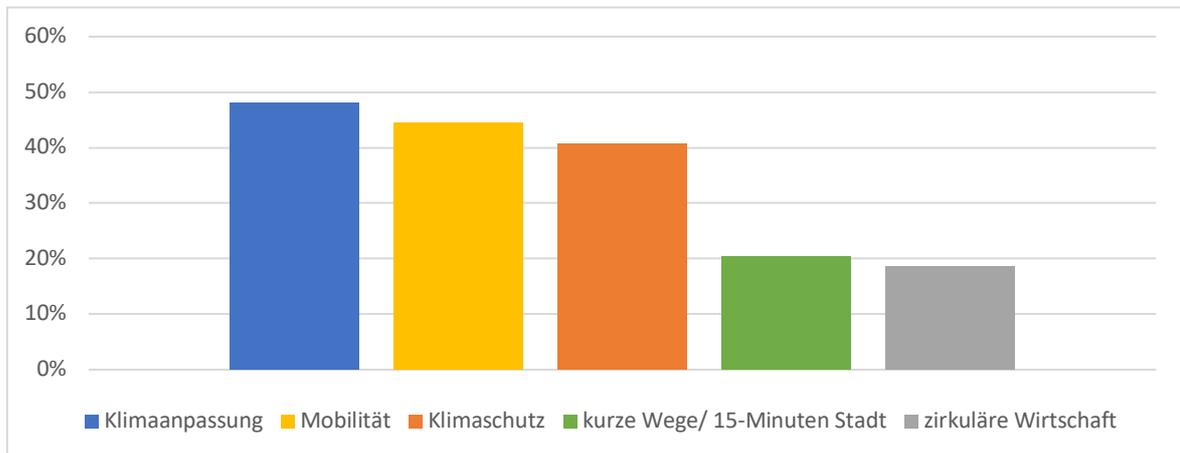
Die **Qualität des öffentlichen Raums** umfasst im Wesentlichen die Ausstattung und Pflege des öffentlichen Raums. Vonseiten der Bürger wird der Qualität des öffentlichen Raums eine hohe Bedeutung zugeschrieben: Sitzbänke, öffentliche Grünflächen und Parkanlagen (vgl. Vrhovac et al., 2021, S. 19) sowie öffentliche Toiletten (vgl. CIMA, 2022, S. 33). Ein wichtiger Faktor im öffentlichen Raum ist die Sicherheit (vgl. CBRE Research, 2021, S. 19), welche aus der objektiven Sicherheit und dem subjektiven Sicherheitsempfinden besteht und welche meist in Diskrepanz zueinander stehen (vgl. Kabuth, 2016, S. 71). Hieraus entsteht die Gefahr von Ausschließungsprozessen (vgl. Diebäcker, 2022, S. 169ff), die wiederum das Risiko für die Randgruppen erhöhen (vgl. Hörschelmann, 2022, S. 157ff). Da das Sicherheitsempfinden für kaufkräftige Bürger ein wichtiges Kriterium ist (vgl. Neiberger & Hahn, 2020, S. 198), ist es jedoch essenziell, die Räume entsprechend zu gestalten. Dies kann durch uniformierte Sicherheitskräfte (vgl. Üblacker & Lukas, 2022, S. 181ff), bessere Ausleuchtung, Einsehbarkeit ohne unidentifizierbare Resträume sowie belebte Straßenzüge sichergestellt werden (vgl. Roth, 2020, S. 125f).

**Gemeinwohlorientierung** wird ebenfalls als ein wichtiger Bestandteil in der Transformation der Innenstädte gesehen (vgl. Abb. 9). Vor dem Hintergrund der steigenden ESG-Anforderungen rückt dieser Bestandteil auch für Eigentümer unter Risikogesichtspunkten in den Fokus (vgl. Grubmüller, 2022, S. 23). Grundsätzlich liegt die Sicherstellung der ausreichend gemeinwohlorientierten Nutzung hauptsächlich in der Verantwortung der Kommunen (vgl. Diringer et al., 2022, S. 60).

### **3.3.2 Die grüne Stadt**

Nachhaltige Immobilienbestände spielen schon seit Längerem eine große Rolle. So betreffen zahlreiche der UN Sustainable Development Goals auch die Immobilienwirtschaft. Aus dem abgeleiteten EU Green Deal ergibt sich eine Vielzahl von Handlungsfeldern in Bezug auf Immobilien. In den konkreten Ausgestaltungen in Form der EU-Taxonomieverordnung und ihrer Beiwerke sowie anderen Verordnungen wie der Sustainable Financial Disclosure Regulation (Regulatory Technical Standards) ergeben sich konkrete Handlungsfelder für die Immobilienwirtschaft, welche in Zukunft einen starken Einfluss auf die immobilienbezogenen Kapitalströme haben werden (vgl. Reich, 2022, S. 151–152). Aber auch auf freiwilliger Ebene sprießen Nachhaltigkeitszertifikate für bspw. Bürogebäude und Quartiere aus dem Boden. Von der Entwicklung kaum berührt sind die Handelsimmobilien, welche im Durchschnitt eine hohe CO<sub>2</sub>-Intensität aufweisen. Aus Eigentümersicht ergeben sich neben der schwieriger werdenden Marktgängigkeit der Immobilie (vgl. Grubmüller, 2022, S. 23 – 24, 27) weitere Risiken aus umweltorientierten Regulatoriken und verschärften

gesetzlichen Anforderungen. Erwartungsgemäß steht die Klimakrise im Vordergrund, wobei die Klimaresilienz/-anpassung geringfügig öfter diskutiert wird. Themen wie Kreislaufwirtschaft sind aktuell noch unterrepräsentiert (vgl. Abb. 9), aber erfahren Aufschwung. Die anderen Themen der ökologischen Nachhaltigkeit wie Biodiversität oder Schutz der Wasserressourcen werden kaum thematisiert.



**Abb. 9:** Relative Anzahl der Quellen pro Transformationsbaustein der „Grünen Stadt“<sup>3</sup>

Quelle: Eigene Darstellung

**Klimaanpassung/Klimaschutz:** betrifft die Maßnahmen und Elemente in der Transformation der Innenstädte, mit welchen zum einen die Folgen des Klimawandels abgemildert werden sollen und zum anderen der voranschreitende Klimawandel verlangsamt, gestoppt oder im Idealfall rückgängig gemacht werden soll. Die Thematik stellt auch eines der sechs Umweltziele im Rahmen der EU-Taxonomie (vgl. Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU), 2020) dar und ist deshalb auch aus regulatorischer Sicht für Finanzmarktteilnehmer hochrelevant. Neben der direkten Betroffenheit der Eigentümer können sich auch indirekte Auswirkungen durch erschwerte Fremdkapitalbeschaffung ergeben. Auch in der Schnittstelle zwischen Eigentümern und Nutzern ergeben sich Vermietungsrisiken, da auch Nutzer ggf. die Treibhausgas-/Energieintensität bilanzieren/berichten müssen.

**Zirkuläre Wirtschaft:** In Innenstädten betrifft die lokale Kreislaufwirtschaft Bemühungen, Ressourcenverschwendung vorzubeugen und das Abfallaufkommen zu reduzieren. Konkret reichen die genannten Möglichkeiten von Handwerksbetrieben und Self-Repair-Shops über die Nutzung von Prozessenergien bis hin zu Urban Farming für die lokale Nahversorgung (vgl. Vrhovac et al., 2021, S. 71ff). Die Selbstversorgung der Städte findet insbesondere bei

<sup>3</sup> Vgl. Methodenkasten unter Abb. 4

---

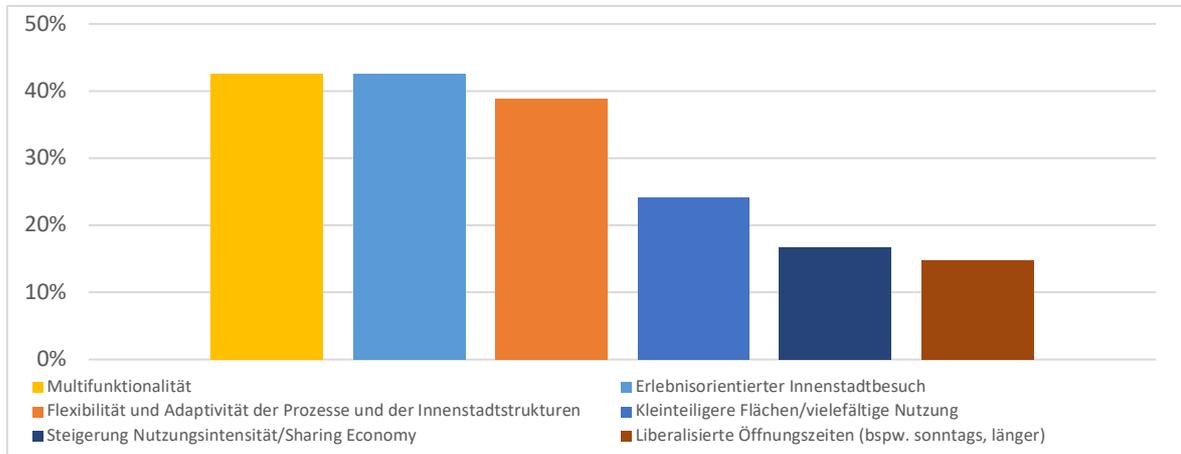
jüngeren Jahrgängen Anklang (vgl. Jossin, 2021, S. 29). Zirkuläre Wirtschaft zahlt dabei auch in den Klimaschutz ein. Die Nutzung der Prozessenergie wird insbesondere auf Quartiersebene relevant.

**Mobilität:** Wie im vorigen Abschnitt angesprochen, betrifft dies den Bedarf des Wandels in der Mobilität und der Stärkung von Alternativen zum MIV. In Großstädten ist der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) für die meisten Bürger das Verkehrsmittel der Wahl. Themen wie die autofreie Stadt finden insbesondere bei unter 27-Jährigen in größeren Städten hohen Anklang (vgl. Jossin, 2021, S. 21f). Entsprechend wünschen sich die Bürger verbesserte ÖPNV-Angebote, Fußläufigkeit (vgl. CIMA, 2022, S. 24) und Ausbau der Fahrradwege (vgl. Vrhovac et al., 2021, S. 19). Anpassungsdruck entsteht hier insbesondere bei Innenstadtimmobilien, deren Geschäftsmodell vom MIV abhängt (Parkhäuser, Einkaufspassagen). Neben dem Personennahverkehr betrifft der Baustein der Mobilität auch den Wirtschaftsverkehr durch Logistikdienstleistungen (vgl. Heinemann, 2021, S. 340).

**Kompakte Stadt der kurzen Wege:** Eng verwoben mit der veränderten Mobilität und der Multifunktionalität der Innenstädte ist das Modell der kompakten Stadt. Das Konzept wird oft im Sinne des Pariser Modell der 15-Minuten-Stadt genannt, welche durch multifunktionale Quartiere begünstigt wird.

### 3.3.3 Die produktive Stadt

Im Zusammenhang mit der produktiven Stadt werden insbesondere die Flexibilität/Adaptivität der Prozesse/Strukturen, die Multifunktionalität der Innenstädte und der Trend zu erlebnisreicheren Innenstädten/Shopping als relevante Bausteine diskutiert (vgl. Abb. 10).



**Abb. 10:** Relative kumulierte Häufigkeit der Nennungen zu Transformationsbausteinen der „produktiven Stadt“<sup>4</sup>

Quelle: Eigene Darstellung

**Kleinteiligere Flächen/vielefältige Nutzungen:** Der Bedarf an großen/zusammenhängenden Flächen in Innenstädten sinkt (vgl. Heinemann, 2021, S. 35). Die Filialisten als vormalige Abnehmer größerer Einzelhandelsflächen reduzieren ihre Flächen (vgl. Petersen, 2022, S. 198). Dieser Trend erfordert ein flexibles Flächenmanagement der Eigentümer. Bei Refurbishments und Redvelopments der Kaufhäuser hat sich bereits gezeigt, dass Redvelopments zu Mixed-Use-Konzepten den Nerv der Zeit treffen (vgl. Hangebruch & Othengrafen, 2022, S. 20; PwC et al., 2020, S. 5) und sich grundsätzlich resilienter gegenüber Schocks zeigen (vgl. Orr et al., 2022), was sich in den im Allgemeinen geringeren Bruttorenditen niederschlägt (vgl. Kintyre & CBRE, 2022, S. 18). Aus Eigentümersicht bedeutet die Entwicklung einen erhöhte Verwaltungsaufwand (vgl. Binsfeld, 2022, S. 102), welchem die Vorteile der größeren Diversifizierung und Steigerung der Resilienz entgegenstehen.

**Steigerung der Nutzungsintensität:** Hierunter fallen Modelle der Sharing Economy, in denen Flächen über einen Zeitraum durch mehrere Nutzer bespielt werden (vgl. Ruess et al., 2021, S. 15). Beispiele hierfür sind die abendliche Nutzung von Schulen durch Volkshochschulen oder die gemeinschaftliche Nutzung von Veranstaltungsräumen durch Künstler.

<sup>4</sup> Vgl. Methodenkasten unter Abb. 4

---

**Flexibilität und Adaptivität** betrifft zum einen die Anpassung der öffentlichen Räume und Immobilien an den strukturellen Wandel (vgl. Diringer et al., 2022, S. 6, 56; Eberhardt & Georgi, 2022, S. 634; Neubrand, 2022, S. 38; Pfnür et al., 2022a, S. 10). Der Baustein ist abhängig von den rechtlichen Rahmenbedingungen, welche Umnutzungen sowie die Möglichkeit von Um- und Anbau (vgl. Diringer et al., 2022, S. 56; Heinemann, 2021, S. 107) und der Planung im Bau bzw. Redevelopment beeinflussen. Dabei ist die Flexibilität der Nutzungs-/Drittverwendungsmöglichkeiten für Investoren schon heute ein wichtiges Entscheidungskriterium (vgl. Neubrand, 2022, S. 38) für die Resilienz der Kapitalanlagen (vgl. Christmann & Glatte, 2022, S. 252). Ein weiterer diskutierter Aspekt ist die Flexibilisierung von Mietverträgen, welche die Antwort auf die veränderten Anforderungen u. a. des Handels und an die Büroarbeit sein können (vgl. Hahn-Immobilien-Beteiligungs AG et al., 2022, S. 55; Heinemann, 2021, S. 108; Just & Plößl, 2021d, S. 263). Aus Eigentümersicht ist eine solche Flexibilisierung der Mietverträge kritisch zu bewerten, da diese die Planbarkeit der Erträge massiv beeinflusst. Der Fall des Co-Working-Anbieters WeWork hat gezeigt, dass auch die Flexibilisierung durch einen Dritten die Risiken nicht vollständig abfangen kann (vgl. Christmann & Glatte, 2022, S. 172).

Die **Multifunktionalität** der Innenstädte ist in der Debatte um die Transformation allgegenwärtig (vgl. Abb. 10). Verstanden wird hierunter die Abkehr von der Idee einer Leitfunktion in den Innenstädten, hin zu einer Funktions- und Nutzungsvielfalt (vgl. Diringer et al., 2022, S. 21) mit mehr oder weniger gleichwertigen Nutzungen, die zu dem Bedeutungsgewinn der Innenstädte beitragen sollen (vgl. Ruess et al., 2021, S. 18). In Bezug auf die Flächen innerhalb der Immobilien führt die Multifunktionalität zu verschwimmenden Übergängen zwischen den Nutzungsformen (vgl. Stemmer, 2020, S. 19), gleichzeitiger Bespielung von Flächen durch diverse Nutzungen und damit auch Steigerung der **Nutzungsintensität**. Wie die Flexibilität der Flächen wird auch die Multifunktionalität als resilienzsteigernd gesehen (vgl. Renner, 2022, S. 28). Die Multifunktionalität innerhalb der Immobilien spielt besonders im Zusammenhang mit den großflächigen Einzelhandelsflächen eine wichtige Rolle und stellt eine attraktive Richtung für ein Redevelopment dar (vgl. Binsfeld, 2022, S. 99ff; Hangebruch & Othengrafen, 2022). Als Erfolgsgründe werden die Kopplungseffekte aus dem Nutzungsmix genannt (vgl. PwC et al., 2020, S. 26, 39).

Die Multifunktionalität zahlt auch in das **Innenstadterlebnis und Erlebnisshopping** ein und steht in direktem Zusammenhang mit dem gewandelten Konsumverhalten der Bürger (vgl. Kapitel 3.2). Bezogen auf die Einzelhandelsflächen bedeutet dies neben einer räumlichen Konzentration auch eine Steigerung der „Erlebnisvielfalt“ (vgl. Klemme, 2022, S. 8;

---

Schmid, 2022, S. 374; Jahn, 2022, S. 537ff; Ruess et al., 2021, S. 8). Dazu gehört auch der stärkere Fokus des stationären Einzelhandels auf die Kundenmehrwerte (vgl. Dziomba, 2022, S. 216; Mau et al., 2021, S. 519ff). Kleinere und Individuelle Läden mit hochwertigen Angeboten und Service werden als neue Frequenzbringer gesehen. Hiervon ausgenommen sind Einzelhändler mit sehr niedrigem Preisniveau (vgl. Hahn-Immobilien-Beteiligungs AG et al., 2022, S. 52, 68).

Bei der Analyse von Mobilfunkdaten konnte der Trend in Bezug auf die Frankfurter Innenstadt bestätigt werden. Besonders die Milieugruppe der Sophisticated Singles (Mosaic Milieus)<sup>5</sup> verlagert sich im Zeitverlauf immer mehr in die westliche Innenstadt Frankfurts, welche sich gerade durch kleinere und individuellere Angebote auszeichnet.

Die **Liberalisierung der Öffnungszeiten** über den Tag als auch größere Spielräume von verkaufsoffenen Feiertagen wird als weiteres Element in der Transformation im Zusammenhang mit der Handelsnutzung genannt (vgl. Heinemann, 2021, S. 343). Besonders unter 30-Jährige würden flexiblere Öffnungszeiten begrüßen (vgl. CIMA, 2022, S. 41). Unflexible Öffnungszeiten dagegen können sich für neue Nutzungskonzepte als Hürde erweisen (vgl. Weinstock, 2022, S. 239; Ruess et al., 2021, S. 10). Mit dem Ziel der multifunktionalen und erlebnisreicheren Innenstädten besteht hier Anpassungsbedarf durch den Gesetzgeber (vgl. Heinemann, 2021, S. 109).

### **3.4 Zusammenfassung der Zwischenergebnisse und Interpretation**

Die aktuelle Diskussion zeigt auf, dass neben den allgegenwärtigen Themen der ökologischen Nachhaltigkeit der Transformationsprozess ein kooperatives Herangehen erfordert und möglichst viele Akteursgruppen mit einschließt. Dabei muss darauf geachtet werden, dass die Beteiligung produktiv bleibt und zu keiner „Wünsch dir was Beteiligung“ ausartet (vgl. Selle, 2022, S. 116). Um die Resilienz der innerstädtischen Immobilien sicherzustellen, sind multifunktionale Konzepte gemeinschaftlich zu entwickeln. Insbesondere großflächige Einzelhandelsflächen, welche den heutigen Bedarf nicht mehr treffen, müssen einer Mischnutzung weichen. Dabei bündelt sich der Einzelhandel auf die Kern- und Erdgeschosslagen und erhöhen die Qualität bzw. den Erlebnischarakter der Flächen. Die Nutzungsintensität der Flächen wird gesteigert und schafft dadurch Effizienz. Die Präferenz für Eventeinkaufen hat sich in einer Befragung jedoch nicht als wesentlicher Grund für den Besuch des stationären Einzelhandels herausgestellt. Die Möglichkeit, die Produkte physisch zu sehen, anzufassen sowie die sofortige Verfügbarkeit wurden, in einer weltweiten Befragung mit

---

<sup>5</sup> [https://appliedgeographic.com/AGS\\_2010%20web%20pdf%20files/Mosaic%20Global%20E-Handbook.pdf](https://appliedgeographic.com/AGS_2010%20web%20pdf%20files/Mosaic%20Global%20E-Handbook.pdf)

---

über 20.000 Teilnehmern, als wichtigste Gründe für den Besuch des stationären Einzelhandels genannt (vgl. CBRE Research, 2022, S. 27). Mit Blick auf die neue Leipzig Charter zeigt sich, dass Management und Umnutzung der Bestandsbebauung als notwendig genannt wird (vgl. BBSR et al., 2021, S. 11), die Interessen der jeweiligen Anspruchsgruppen sind im Dokument jedoch unterrepräsentiert. Auch bezieht die genannte wirtschaftliche Dimension der Stadt sich lediglich auf die Dimension der Nutzer. Die Dimension der Eigentümer und Leistungswirtschaft ist hier ausgespart (vgl. Kapitel 2 für den Kontext). Die Finanzierung der Transformation ist jedoch im erheblichen Maße von der Nutzungsvergütung (Miete) der jeweiligen Immobilien abhängig.

### **Die Rolle der großflächigen Einzelhandelsimmobilien**

Angesichts der meist innenstadtprägenden Rolle der Warenhausimmobilien/großflächigen Einzelhandelsimmobilien und der hohen Trading-Down-Gefahr sind die solche Immobilien bei der Transformation der Innenstädte von besonderer Bedeutung. Der Handlungsdruck auf Eigentümer solcher Immobilien ist dadurch besonders hoch, andernfalls drohen weitere Leerstände und Wertverfall in der gesamten Innenstadt. Priorität sollten dabei Redvelopments mit Mixed-Use-Konzepte vor dem Refurbishments haben (vgl. PwC et al., 2020, S. 44ff). Bezogen auf Warenhausimmobilien ist bei der Mehrheit mit umfangreichen baulichen Eingriffen zu rechnen (vgl. Binsfeld, 2022, S. 96; PwC et al., 2022, S. 6). Durch das Redevlopment in die zu präferierenden Mixed-Use-Konzepte und den steigenden Servicebedarf der Nutzer werden die Anforderungen an das professionelle Management der Immobilie immer wichtiger. Eine enge Verzahnung zwischen der Eigentümerseite und den immobilienwirtschaftlichen Dienstleistern wird daher essenziell. In diesem Zusammenhang rücken Betreiberkonzepte in den Fokus. Aufgrund der meist stadtbildprägenden Erscheinung der Warenhausimmobilien ist die Akzeptanz der Bürger von entscheidender Bedeutung für Redvelopments. Diese sind früh durch den Projektentwickler in den Gestaltungsprozess einzubinden. Angesichts des immer weiter steigenden Umweltbewusstseins (vgl. Pfnür, Bachtal, et al., 2022, S. 30) der Bürger spielen Nachhaltigkeitsaspekte bei der Akzeptanz der Nutzungskonzepte eine entscheidende Rolle. Der Handlungsdruck zu nachhaltigeren Lösungen steigt auch von regulatorischer Seite, wodurch Gemeinwohl und ökologische Nachhaltigkeit auch in der Risikoabwägung der Eigentümer verstärkt eine Rolle spielen. Interessant ist dabei, dass im Diskurs oftmals die Miet- bzw. Renditeerwartung der Eigentümer als Barriere für gemeinwohlorientierte Nutzungen genannt (vgl. Binsfeld, 2022, S. 104) und gleichzeitig eine Transformation mit entsprechenden Investitionskosten erwartet wird. Besonders bei ehemaligen Warenhausimmobilien mit der alten Bausubstanz/technischen Anlagen,

---

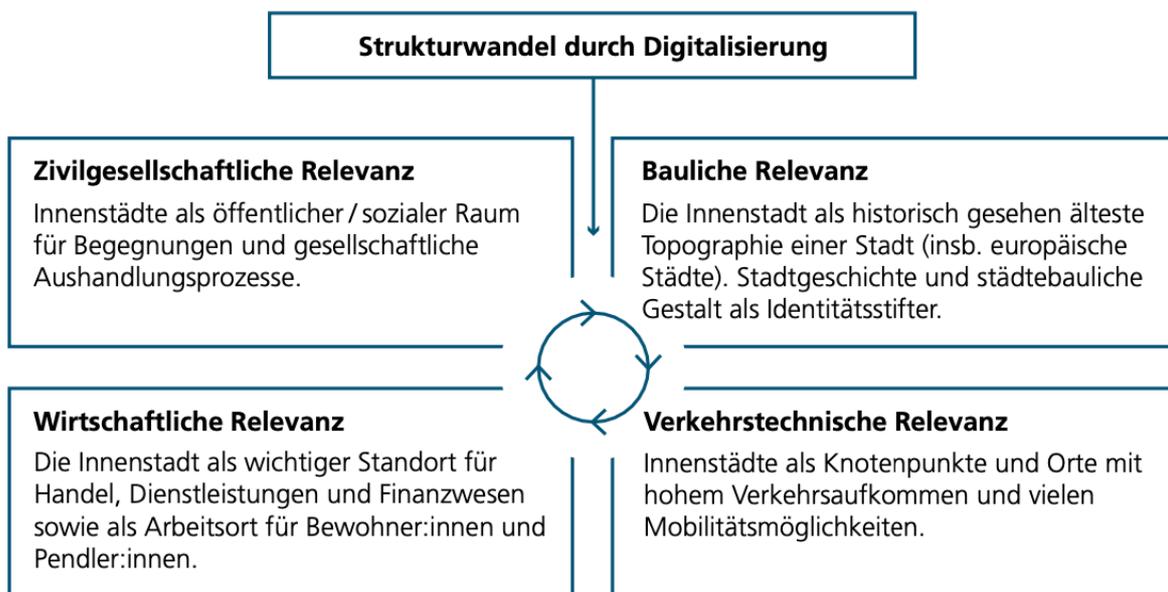
geringen Energieeffizienz und nicht zeitgemäßen Grundrissen ist ein umfangreiches Redevelopment notwendig, welches die Eigentümer stemmen müssen. Die Divergenz zwischen den Forderungen nach mehr gemeinwohlorientierten Nutzungen und Kapitalerhalt gilt es hier aufzulösen. Denn Nachnutzungskonzepte mit Wertabschlägen bei hohen Investitionskosten sind aus Eigentümersicht zunächst nicht attraktiv. Ob die Diversifizierungs- und Resilienzvorteile allein die Investitionen rechtfertigen, bleibt offen.

## 4 Auswertung der diskutierten Modelle der zukünftigen Innenstädte

### 4.1 Einführung

Zur Wiederbelebung der Innenstädte wird aktuell ein breiter Strauß an potentiell neuen Funktionen diskutiert. Im Kontext der Transformation der Innenstädte liefert das DIFU (vgl. Diringer et al., 2022, S. 18ff) eine weitere Aufteilung in Konsum und Versorgung, Arbeiten, Verwaltung, Repräsentation und Identifikationsfunktion, Wohnen, Mobilitätsknoten, Kommunikations- und Integrationsfunktion, Erholungsfunktion, Grün- und Freiraumfunktion, Klimaschutz- und Klimaanpassungsfunktion.

Das Fraunhofer IAO kategorisiert die Funktionen der Innenstädte nach vier Relevanzfeldern. zivilgesellschaftliche, bauliche, wirtschaftliche und verkehrstechnische Relevanz (vgl. Abb. 11).



**Abb. 11:** Relevanzfelder der Innenstadt nach IAO

Quelle: (Vrhovac et al., 2021, S. 15)

Übergeordnet lassen sich die Funktionen den Daseinsgrundfunktionen „in Gemeinschaft leben“, „wohnen“, „arbeiten“, „sich versorgen“, „sich bilden“, „sich erholen“ und „am Verkehr teilnehmen“ zuordnen.

Bei den genannten Konzepten fällt auf, dass die immobilienwirtschaftliche Wertschöpfung durch die Eigentümer und Investoren weder explizit noch implizit Berücksichtigung findet. Deshalb wird nachfolgend die Funktionsvielfalt der Innenstädte um die immobilienwirtschaftliche Wertschöpfungsfunktion erweitert (vgl. dazu Abb. 1). Vor diesem Hintergrund

ist es zielführend, die Funktionen dem öffentlichen Raum und Immobilien zuzuordnen (vgl. Abb. 12).



**Abb. 12:** Funktionen der Innenstädte und deren Nutzungsformen

Quelle: Eigene Darstellung, Nutzungsformen in Anlehnung an (ZIA, 2016, S. 18ff)

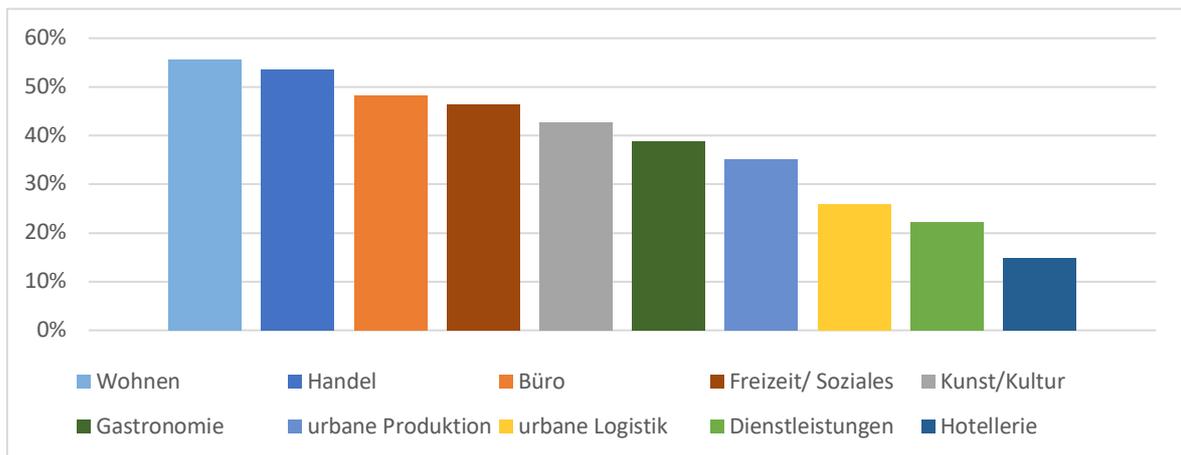
Die Nutzungen, welche die genannte Funktion der Innenstädte bedienen, überschneiden sich vielfach. Die nachfolgende Eingruppierung dient im weiteren Verlauf der Orientierung. Jedoch können die einzelnen Aspekte nicht immer trennscharf dem Cluster der Funktionen oder Nutzungen zugeordnet werden.

**Tabelle 1:** Funktionen der Innenstädte und deren Nutzungsformen

Funktionen/Nutzungen	Handel	Büro- und Praxis	Industrie und Produktion	Beherbergung und Gastronomie	Gesundheit und Soziales	Freizeit-, Kultur- und Bildung	Wohnen	Sonstige und Nutzungen im öffentlichen Raum
Wohnen								
Konsum & Versorgung								
Wertschöpfung								
Immo.-wirtsch. Wertschöpfung								
Verwaltung								
Klimaschutz								
Repräsentation & Identifikation								
Grün- & Freiraum								
Klimaanpassung								
Erholung & Freizeit								
Kommunikation & Integration								
Mobilitätsknoten								

Quelle: Eigene Darstellung

Die Funktionen der Innenstädte beziehen sich dabei auf die Aufgaben und Aktivitäten, welche den Innenstädten zugerechnet werden bzw. dort stattfinden sollen. Dahingegen bezieht sich die Nutzung auf die tatsächliche Verwendung der Immobilien, welche die Funktionen ermöglichen. Im Weiteren wird ein Einblick in die Rolle der Funktionen in der aktuellen Debatte und die für die immobilienwirtschaftliche Wertschöpfung besonders relevanten Nutzungen beschrieben sowie Implikationen für die Eigentümer und Investoren diskutiert.



**Abb. 13:** Relative kumulierte Häufigkeit der Nutzungen<sup>6</sup>

Quelle: Eigene Darstellung

## 4.2 Konsum und Versorgung

Hier spielte die Konsumfunktion in Form von zahlreichen Filialisten eine große Rolle. Diese Leitfunktion ist zuletzt durch die Coronapandemie stark unter Druck geraten (vgl. Beirat Innenstadt beim BMI, 2021, S. 6). Die (Nah-)Versorgungsfunktion beschränkt sich aktuell auf die Randlagen und Stadtteilzentren (vgl. Renner, 2022, S. 19; Schmid, 2022, S. 534, 536). Die Bedeutung der Konsumfunktion wird in den Innenstädten weiterhin wichtig erachtet, aber nicht mehr als Leitfunktion gesehen (vgl. Vrhovac et al., 2021, S. 18).

### Handel

im Bewusstsein der Bürger stellt der Einzelhandel weiterhin einen wichtigen Bestandteil der Innenstädte dar (vgl. Vrhovac et al., 2021, S. 18) und ist besonders für über 26-Jährige der zentrale Anlass für den Innenstadtbesuch (vgl. Diringer et al., 2022, S. 25). Jedoch wird sich der Einzelhandel auf die Kernlagen der Innenstädte zurückziehen (vgl. Binsfeld, 2022, S. 100), der flächenmäßige Anteil in den Innenstädten sinken und vertikal Raum für andere Nutzungen machen (vgl. Kapitel 3.3). In diesem Kontext wurde in den Experteninterviews der Trend der großen Marken genannt, sich auf Flagshipstores zu beschränken. Diese

<sup>6</sup> Vgl. Methodenkasten unter Abb. 4

---

nehmen ihre Daseinsberechtigung nicht zwangsläufig durch den Umsatz auf den Flächen, sondern durch ihre Funktion als Schaufenster für spätere Onlineeinkäufe im Sinne des Omnichannel. So gaben in der genannten Umfrage knapp über 50 % der Befragten an, Waren vor dem Onlinekauf im stationären Einzelhandel zu begutachten (vgl. CBRE Research, 2022, S. 27). Dadurch treten auch sonst innenstadtfremde Nutzer wie Baumärkte als Nachfrager auf. Diese nutzen die Innenstadtflächen, um Präsenz gegenüber jüngeren Kundengruppen zu zeigen, welche mit ihrem geänderten Mobilitätsverhalten die klassischen Standorte nicht frequentieren (vgl. Hahn-Immobilien-Beteiligungs AG et al., 2022, S. 62).

### **Gastronomie**

Aufgrund der Abhängigkeit von einer guten Lage und Erreichbarkeit (vgl. Schreiner, 2021, S. 541) siedelte sich Gastronomie vermehrt in den Innenstädten an. Das führte letztendlich dazu, dass auch die Gastronomie stark unter den coronabedingten Kontaktbeschränkungen und Frequenzrückgängen in den Innenstädten gelitten hat (vgl. Breyer-Mayländer et al., 2022, S. 263). Dennoch oder gerade aufgrund der Kontaktbeschränkungen wünschen sich Bürger grundsätzlich ein größeres gastronomisches Angebot in den Innenstädten in ihrer Funktion als Kommunikations- und Begegnungsstätte (vgl. Vrhovac et al., 2021, S. 18). Dabei wird hier eine verstärkte Verknüpfung mit anderen Nutzungsangeboten wie Einzelhandel, Kultur und Freizeiteinrichtungen diskutiert (vgl. Diringer et al., 2022, S. 23), auch die Einrichtung von Out-Office-Arbeitsplätzen auf Gastronomieflächen ist denkbar (Wiese & Soreq, 2021, S. 193). In Summe trägt die Gastronomie zur Verbesserung der Aufenthaltsqualität bei (vgl. Petersen, 2022, S. 196) und ist nach dem Einzelhandel der wichtigste Grund für den Besuch der Innenstädte.

### **Büro und Co-Working**

Durch den digitalen Wandel und der Transformation des Arbeitens verändern sich auch die Anforderungen an die Büroflächen. Die Nachfrage nach Büroflächen in zentralen Lagen wird hoch und mittelfristig (moderat) sinkend erwartet (vgl. Diringer et al., 2022, S. 23; Just & Plössl, 2021a, S. 211). Insgesamt wird die flächenmäßige Veränderung aber als gering eingeschätzt (vgl. Just & Plössl, 2021c, S. 19). Der sinkende Bedarf wird tendenziell bei nicht zeitgemäßen Büroimmobilien in Innenstadtrandlagen erwartet (vgl. Anders et al., 2020, S. 60). Dabei kann ein Dezentralisierungs- und Optimierungsbestreben der Konzerne die Nachfrage nach innerstädtischen Büroflächen erhöhen (vgl. Ströder, 2020, S. 6). Die Nachfrage wird sich jedoch auf Büroflächen fokussieren, welche ein hohes Maß an Austausch zwischen Büroarbeitern fördern (vgl. Just & Plössl, 2021a, S. 206, 211, 2021c, S. 22). In diesem Zusammenhang werden auch Nutzungen wie Co-Working diskutiert (vgl. Binsfeld,

---

2022, S. 101; Oberst, 2021, S. 101), welchen eine steigende Bedeutung zugemessen wird (vgl. Just & Plössl, 2021a, S. 206). Mit der Verlagerung der Verwaltungsfunktion zurück in die Innenstädte könnte auch die öffentliche Hand als ein bedeutender Nachfrager von Büroflächen auftreten (vgl. Diringen et al., 2022, S. 18), welcher im Redevlopment eine Signalwirkung zukommt (vgl. Hangebruch & Othengrafen, 2022, S. 22), wie im Luisencenter in Darmstadt bereits geschehen (vgl. Thies, 2020).

### **Dienstleistungen**

Die Flächennachfrage durch Dienstleister ist aufgrund des breiten Spektrums von klassischen Dienstleistern wie Banken und Rechtsanwälten über Bildungseinrichtungen und gesundheitsbezogene Dienstleister (vgl. Diringen et al., 2022, S. 24) vielfältig. Im Kontext der Versorgungsfunktion sind insbesondere die Gesundheits- und Bildungseinrichtungen relevant. Gesundheitsdienstleistungen werden als ergänzende Nutzungen und Frequenzbringer diskutiert (vgl. Diringen et al., 2022, S. 24; Mensing et al., 2020, S. 2). Außerdem wird der Bildung in Form von bspw. Bibliotheken (vgl. Diringen et al., 2022, S. 58; Klemme, 2022, S. 7, 2022, S. 7) oder Volkshochschulen (vgl. Renner, 2022, S. 22) ein Stellenwert eingeräumt. Jedoch lässt sich aus dem Diskurs keine erhebliche Flächenverschiebung zugunsten Dienstleistung ableiten.

### **4.3 Wohnen**

Die Funktion von Innenstädten als Ort des Wohnens erfährt in letzter Zeit immer mehr Aufwind (vgl. Diringen et al., 2022, S. 9; Heinemann, 2021, S. 107; Ruess et al., 2021, S. 8). Vermehrt wird die Rückkehr der Wohnnutzung in die Innenstadt(rand)lagen als mögliches Element in der Nutzungsmischung im Redevlopment von Büro- und Einzelhandelsimmobilien diskutiert (vgl. Renner, 2022, S. 22; Binsfeld, 2022, S. 100; Dziomba, 2022, S. 218; Anders et al., 2020, S. 64, 66) welche durch die gute Mobilität in den Innenstädten begünstigt wird (vgl. Dziomba, 2022, S. 64). Hierbei trägt die Wohnnutzung ihren Teil zur Belebung der Innenstädte bei und erfordert andere Nutzungen wie Gastronomie, Handel (vgl. Diringen et al., 2022, S. 22) und kann die Nachfrage nach diesen Nutzungen erhöhen (vgl. Diringen et al., 2022, S. 34). Im aktuellen Diskurs spielt die Nachfrage nach bezahlbarem Wohnraum eine wichtige Rolle. In dem Zusammenhang sind neben der Nachverdichtung auch Ansätze zur Steigerung der Nutzungsintensität mittels alternativer Wohnformen wie Co-Housing im Gespräch (vgl. Ruess et al., 2021, S. 17; Schmidt, 2022, S. 547). Die Wohnnutzung bietet ein hohes Konfliktpotenzial mit anderen Nutzungen (vgl. Diringen et al., 2022, S. 5) wie Gastronomie (vgl. Renner, 2022, S. 22) und Nachtclubs (vgl. Selle, 2022, S. 117) und kann nicht ohne Weiteres beigemischt werden. Dabei gilt Wohnen als relativ flächenertragreiche

---

Nutzungsform (vgl. Diringer et al., 2022, S. 30; Ruess et al., 2021, S. 8) und konnte sich während der Coronapandemie gegenüber anderen Nutzungsformen behaupten (vgl. Neubrand, 2022, S. 32).

#### **4.4 Wertschöpfungsfunktion**

Die **Wertschöpfungsfunktion** spielt aktuell in den Innenstädten eine untergeordnete Rolle. Diese Rolle wird dem aktuellen Diskurs folgend an Wichtigkeit zunehmen. So kann die **urbane Produktion** (teilweise auch urban farming) und Ansiedlung von **Handwerkern** einen Beitrag zur Nutzungsvielfalt leisten. In der Literatur wird die Nutzungsform oft thematisiert (vgl. Abb. 13) und in den Experteninterviews als Teil von zukünftigen Innenstädten gesehen, jedoch als Beimischung in einer untergeordneten Rolle.

#### **4.5 Repräsentationsfunktion und Identifikationsfunktion**

Die **Repräsentationsfunktion** von Innenstädten wird durch die zentrale Lage von bspw. Rathäusern und Verwaltung oder Kulturdenkmälern im Innenstadtraum bedingt. U. a. mit Letzterem geht auch die **Identifikationsfunktion** von Städten einher. Durch die Bemühungen der letzten Dekaden, die Funktionen zu trennen, wurden vielerorts Verwaltungen aus den Innenstädten entfernt und in Randlagen verlegt (vgl. Kapitel 1.1). Im Immobilienkontext zählt die Gestalt der Fassaden (vgl. Kapitel 3.3.2) ebenfalls in die Identifikationsfunktion ein, weshalb diese Funktion im Kontext der Transformation von innerstädtischen Immobilien relevant wird.

#### **4.6 Klimaschutz- und Klimaanpassungsfunktion**

Eng verwoben mit der Grün-, Freiraum- und Erholungsfunktion ist die **Klimaschutz- und Klimaanpassungsfunktion**. Diese gilt es, differenziert zu betrachten. Während der Klimaschutz im Allgemeinen mehr die Immobilien betrifft, welche einen nicht unerheblichen Teil zu den globalen Treibhausgasen in der Gesteuerung und Bewirtschaftung erzeugen, betrifft die Funktion der Klimaanpassung auch den öffentlichen Raum. Diskutiert werden hier die Ausweitung von grüner und blauer Infrastruktur zur Abmilderung der Folgen des Klimawandels. So kann durch Verdunstung einer Aufheizung der Innenstädte oder durch Entsiegelung Überflutung durch Starkregenereignisse abgemildert werden (vgl. Kapitel 4.9). Aus Sicht der Bevölkerung bleibt deren Umsetzungsgrad jedoch hinter ihren Erwartungen (vgl. Jossin, 2021, S. 24). Allgemein zeigt sich, dass das Bewusstsein der Konsumenten für Nachhaltigkeit in der Coronapandemie generell gestiegen ist (vgl. CBRE Research, 2022, S. 33), was sich auf zukünftige Nutzungen akzeptanzsteigernd auswirken kann.

---

#### 4.7 Kommunikations- und Integrationsfunktion

In ihrer **Kommunikations- und Integrationsfunktion** sind Städte Orte des Austauschs, der Wissensgenerierung, aber auch des gesellschaftlichen Wandels, Begegnung und Umbruchs. Den Möglichkeiten zur Kommunikation und Integration wird daher in der Literatur ein großer Stellenwert beigemessen. Die Anforderung der Funktion als Begegnungsstätte, Raum für Beteiligungs- und soziale Aushandlungsprozesse wird vorwiegend dem öffentlichen Raum zugewiesen findet zum Teil aber auch in den Nutzungen der Immobilien statt (vgl. Berding, 2020, S. 147; Roth, 2020, S. 112; Vrhovac et al., 2021).

#### 4.8 Funktion als Mobilitätsknoten

Die Erreichbarkeit innerhalb der Innenstädte stellt für die proklamierte Funktionsvielfalt eine zentrale Rolle dar. Somit bildet die Funktion der Innenstädte als **Mobilitätsknoten** eine wichtige Funktion, welche die weiteren Funktionen begünstigt und ermöglicht. Obwohl die Funktion als Mobilitätsknoten ein integraler Bestandteil der anderen Funktionen ist, bietet sie auch Konfliktpotenzial. Sei es der Platzbedarf, den insbesondere der motorisierte Individualverkehr (Straße, Stellplätze vs. Fahrradstreifen, grüne- und blaue Infrastruktur etc.) benötigt, oder die Emissionen, welche andere Nutzungen stören.

#### Urbane Logistik

In dem Kontext der Mobilität wird in der Literatur immer wieder die wachsende Bedeutung der urbanen Logistik und deren Flächenbedarf diskutiert (vgl. Mensing et al., 2020, S. 6; Vrhovac et al., 2021, S. 26). Eine Anreicherung der Innenstädte um Wohnnutzung wird die Bedeutung weiter erhöhen (vgl. Vrhovac et al., 2021, S. 26). Neben der zusätzlichen Belastung der Verkehrsinfrastruktur (vgl. Bauer et al., 2020, S. 21; Vrhovac et al., 2021, S. 25) werden im Immobilienkontext Citylogistik-Hubs (vgl. Bauer et al., 2020, S. 25; CIMA, 2022, S. 47) und „Liefer-Lounges“ (vgl. Mensing et al., 2020, S. 6) mit dem Ziel der Bündelung des städtischen Lieferverkehrs (vgl. Bukow & Yildiz, 2020, S. 198) diskutiert.

#### 4.9 Grün-, Freiraum- und Erholungsfunktion

Die **Grün- und Freiraumfunktion** der Innenstädte spielt besonders vor dem Hintergrund der Klimaanpassung aber auch des Klimaschutzes eine bedeutende Rolle (vgl. Diring et al., 2022, S. 20; Haury & Dosch, 2022, S. 50) und stellen einen zentralen Wunsch der Bürger an die Stadt der Zukunft dar (vgl. Jossin, 2021, S. 17ff). Die grüne und blaue Infrastruktur begünstigt durch Verdunstung und Frischluftschneisen (vgl. Weidner, 2021, S. 37) das Innenstadtklima, bietet gleichzeitig Raum für nicht kommerzielle Nutzungen (vgl. Diring et al., 2022, S. 22) und zahlt in den wachsenden Nachhaltigkeitsanspruch der Bürger ein (vgl.

---

Weidner, 2021, S. 37). Die Grün- und Freiraumfunktion bedient dabei auch die **Erholungsfunktion** in den Innenstädten. Die Flächen sind aktiv zu gestalten (vgl. Mensing et al., 2020, S. 8), damit diese einen Mehrwert bieten und die Aufenthaltsqualität des (öffentlichen) Raums steigern (vgl. Diring et al., 2022, S. 9; CIMA, 2022, S. 37). Die Grün- und Freiraumfunktion wird dabei meist in Kontrast zu Investoreninteressen gesehen (vgl. Haury & Dosch, 2022, S. 61), da eine bauliche Verdichtung in Flächenkonkurrenz mit der Grün- und Freiraumnutzung steht. Dem Konflikt zwischen Freiraum und baulicher Verdichtung kann im Rahmen der doppelten Innenstadtentwicklung mit begrünter Bebauung (vgl. Beirat Innenstadt beim BMI, 2021, S. 14) wie begrünten Flachdächern und Fassaden begegnet werden (vgl. Schubert et al., 2022, S. 14; Vrhovac et al., 2021, S. 71). Begrünte Fassaden können hierbei einen erheblichen Einfluss sowohl auf die Innen- als auch Außentemperatur der Immobilien haben und können Hitzeinseln in Innenstädte so effektiv entgegenwirken (vgl. Bakhshoodeh et al., 2022; Suszanowicz & Kolasa Więcek, 2019, S. 11f; Zhang et al., 2019). Wie groß der Effekt ausfällt, hängt jedoch von den regionalen klimatischen Bedingungen und der Art der Immobilie ab (vgl. Hunter et al., 2014, S. 111). Bei Redevelopments anderer Assetklassen konnten auch durch begrünte Flachdächer teils signifikante Verringerungen des Energiebedarfs erreicht werden (vgl. Jaffal et al., 2012, S. 163). Weiterhin zahlen diese auch in die Biodiversität ein (vgl. Knapp et al., 2019, S. 14), welche ebenfalls in u. a. die Ziele der EU-Taxonomie einzahl. Aus reinen Kostengesichtspunkten mag die Begrünung bei separater Betrachtung auf Gebäudeebene nicht immer die optimale Lösung sein, bietet aber soziale Mehrwerte (vgl. Blackhurst et al., 2010, S. 140ff). So stimulieren begrünte Fassaden Stadtbewohner und führen zu erheblichen physischen und psychischen Verbesserungen (vgl. El-sadek et al., 2019, S. 8). Der diskutierten öffentlichen und nicht kommerziellen Nutzung der Flachdächer stehen dabei die zusätzlichen Bewirtschaftungskosten der Eigentümer und Investoren entgegen.

#### **4.10 Zusammenfassung der Zwischenergebnisse und Interpretation**

Die Konsum- und Versorgungsfunktion wird weiterhin als eine wichtige Rolle in den Innenstädten gesehen, wenn auch nicht mehr in dem Ausmaß der Vergangenheit. Ob dadurch die Leitfunktion verloren geht (vgl. Beirat Innenstadt beim BMI, 2021, S. 6), bleibt abzuwarten. Die mit der Funktion verbundene Handelsnutzung wird von den Nutzern weiterhin als wichtiger Bestandteil der Innenstädte gesehen. Absehbar und auch schon sichtbar ist jedoch, dass trotz hoher Bedeutung der flächenmäßige Bedarf abnehmen wird (vgl. BBSR, 2017, S. 14). Einen großen Handlungsdruck erfährt hierbei der großflächige Einzelhandel (vgl. Hangebruch & Othengrafen, 2022, S. 1, 9). Da es für derartig große und zusammenhängende

---

Flächen wenig Bedarf gibt, werden sich die Einzelhandelsnutzungen auf die Erdgeschosslagen beschränken (vgl. Grubmüller, 2022, S. 24; Petersen, 2022, S. 193ff). Die frei werdenden Flächen stehen für andere, kleinteiligere Nutzungen zur Verfügung und können so zur Multifunktionalität und Resilienz der Immobilie und Innenstädte beitragen (vgl. Hangebruch & Othengrafen, 2022, S. 6ff). Der durch das Redevlopment angestrebte Nutzungsmix ist individuell an die lokalen Gegebenheiten anzupassen. In der Literatur wie in den Expertengesprächen wird neben der etablierten Handels- und Büronutzung insbesondere in der Wohnnutzung (vgl. Abb. 13) eine erhöhte Bedeutung gesehen. In der Realität stehen der Nutzung oftmals Einschränkungen des B-Plans entgegen (vgl. PwC et al., 2022, S. 22). Weitere „Neuankömmlinge“ sind die urbane Produktion (vgl. Abb. 13), wobei die flächenmäßige Bedeutung in den Experteninterviews als eher gering eingeschätzt wird.

### **Die multifunktionalen Innenstädte erzeugt Spannungsfelder, aber auch Kopplungseffekte**

Die multifunktionalen Innenstädte mit einer starken Nutzungsdurchmischung führt zu Konfliktpotenzial zwischen den Nutzungen (vgl. Beirat Innenstadt beim BMI, 2021, S. 13). Ein großes Konfliktpotenzial bietet die gesteigerte Wohnnutzung mit den gewerblichen Nutzungen aufgrund von Emissionen. Wobei die Spannungsfelder teilweise durch bspw. Nachtlogistik mit E-Transportern aufgelöst werden können (vgl. Bauer et al., 2020, S. 23; Vrhovac et al., 2021, S. 27). Auf der anderen Seite hat die Wohnnutzung das Potenzial, die Innenstädte auch über die Öffnungszeiten hinaus zu beleben. Deshalb ist diese Nutzungsform ein wichtiger Bestandteil, muss jedoch mit Fingerspitzengefühl in die Innenstädte integriert werden. Weitere Kopplungseffekte werden Nutzungen der Bildung, Freizeit und Verwaltung gesehen, was deren Beimischung in neue Nutzungskonzepte interessant machen könnte.

### **Steigender Bedarf an Grün- und Freiraumfunktion kann zu Verdrängungseffekten führen**

Der steigende Bedarf an Grün- und Freiraumflächen steht im Spannungsverhältnis mit den Bestrebungen, mehr bezahlbaren Wohnraum in den Innenstädten anzubieten und die Stadt kompakter zu gestalten. Sofern daraus Verdrängungseffekte entstehen (vgl. Beirat Innenstadt beim BMI, 2021, S. 14; Just & Plößl, 2021b, S. 62), würde sich der Nutzen aufgrund des Außenwachstums und damit zusätzlicher Versiegelung von Flächen umkehren. Hier bedarf es innovativer Konzepte, um den Konflikt aufzulösen. Denkbar ist hierbei, die Funktionen auf den Dächern durch Intensivbegrünung zu integrieren. Wichtig ist auch hier, dass die Realisierung maßgeblich von den Eigentümern und Investoren abhängt und somit einen Mehrwert für den Werterhalt der Anlagen bieten muss. Grundsätzlich sollten nicht

---

kommerzielle Nutzungen im Wesentlichen im öffentlichen Raum stattfinden. Teilweise kommerzielle Nutzungen innerhalb der Immobilien können allerdings die Akzeptanz der Projekte erhöhen und sind im Einzelfall abzuwägen.

### **Ansätze zur quantitativen Flächendistribution fehlen bislang**

Der aktuelle Diskurs lässt, über Tendenzen zur Relevanz der verschiedenen Funktionen und Nutzungen hinaus, keine Rückschlüsse auf notwendige Flächenveränderungen in den Innenstädten zu. Begründet wurde dies auch in den Expertengesprächen mit den vielen unterschiedlichen lokalen Eingangsparametern, die die Nutzungsmischung beeinflussen.

### **Es mangelt an konkreten Konzepten, wie Transformation und Redevelopment zu den multifunktionalen Innenstädten finanziert werden kann**

Stärkere Multifunktionalität und Mixed-Use-Ansätze für das Redevelopment werden als essenziell für die Transformation und Wiederbelebung der Innenstädte angesehen. Als Treiber der Multifunktionalität werden oftmals sinkende Mieten vorausgesetzt. Dadurch soll mehr gemeinwohlorientierte Nutzung in den Innenstädten Einzug halten. Wie die Kosten der Umnutzung bei gleichzeitig geringeren Mieteinnahmen finanziert werden sollen, bleibt weitestgehend unklar. Im Diskurs scheint die Meinung vertreten zu sein, dass die Eigentümer die Kosten und ggf. Wertminderung zu tragen haben. In welchem Maß die gesteigerte Resilienz und Diversifizierung der Immobilien die geringeren Mieteinnahmen und hohen Investitionsausgaben rechtfertigen, ist aktuell nicht klar. Besonders dramatisch ist die Situation wieder in den B- und C-Städten<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> B-Städte: Großstädte mit nationaler und regionaler Bedeutung, C-Städte: Wichtige deutsche Städte mit regionaler und eingeschränkt nationaler Bedeutung, mit wichtiger Ausstrahlung auf die umgebende Region. [https://www.riwis.de/online\\_test/info.php3?cityid=&info\\_topic=allg](https://www.riwis.de/online_test/info.php3?cityid=&info_topic=allg)

## 5 Kritische Reflexion der Transformation deutscher Innenstädte aus der Sicht der Immobilieneigentümer

### 5.1 Einführung

Die Anspruchsgruppe der Immobilieneigentümer ist für die Transformation zu funktionsfähigen Innenstädten von zentraler Bedeutung. In der heterogenen Gruppe der Eigentümer sind mittel- bis langfristig und besonders strategisch investierende Eigentümer an der Aufwertung der Innenstädte interessiert. Diese bringen Kapital und den grundsätzlichen Willen für das Redevlopment der Immobilien und teilweise auch für die Aufwertung von Bereichen des öffentlichen Raums mit, um das in den Immobilien gebundene Kapital langfristig zu erhalten. In der aktuellen Diskussion findet eine differenzierte Betrachtung der Eigentümerstruktur aus bspw. opportunistischen und mittel- bis langfristig sowie strategisch orientierten Eigentümern kaum statt. Dabei unterscheiden sich die Handlungslogiken, Aktivierbarkeit und Barrieren fundamental (vgl. Kapitel 2 und Abb. 14).

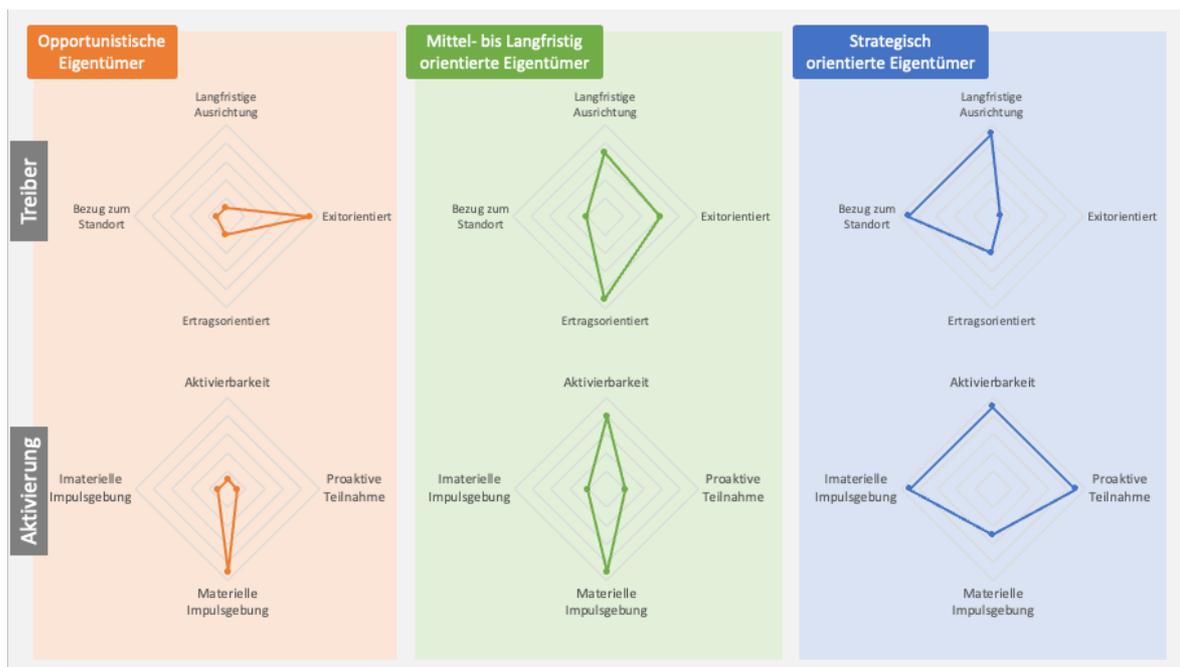


Abb. 14: Übersicht der unterschiedlichen Ausprägungen von Eigentümergruppen

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Kapitel 2 (Die Punkte skizzieren Ausprägungsrichtungen, keine exakten Werte)

### 5.2 Opportunistische Eigentümer

Opportunistische Investoren nutzen oftmals Marktlücken und -schwankungen auf den Immobilienmärkten, die bspw. durch den Strukturwandel hervorgerufen werden. Immobilien, die etwa aufgrund obsoleter Geschäftsmodelle einen geringen Marktwert aufweisen, werden

---

von solchen opportunistisch agierenden Investoren aufgekauft. In Innenstädten betrifft dies u. a. ehemalige Warenhäuser. Die schnelle Realisierung von Gewinnen durch einen frühen Exit steht dabei im Vordergrund. Die langfristige Aufwertung der Immobilie und des Innenstadtquartiers beeinflusst die Handlungslogik der Eigentümer, wenn überhaupt, zu einem geringen Maße. Vielmehr stehen meist kurzfristige Instandhaltungsmaßnahmen, „Pinselsanierung“, im Fokus. Auch größere Maßnahmen zielen tendenziell auf die schnelle Steigerung des Marktwerts vor dem Hintergrund des Exits ab. Opportunistische Investitionen bergen dabei die Gefahr von Immobilienmarktunregelmäßigkeiten durch bspw. höhere Volatilitäten und geringere Planungssicherheit für andere Investoren bezüglich ihrer Investitionsentscheidung in den jeweiligen Innenstädten. Bei all den negativen Aspekten der kurzfristig orientierten Investoren darf nicht vergessen werden, dass diese in Immobilien investieren, die für viele andere Eigentümer nicht infrage kommen. Auch wenn keine langfristigen Investitionen wie ein Redewebment zu erwarten sind, so investieren sie in geringem Maß in die Instandhaltung und teilweise Regeneration, wodurch völliger Leerstand und Verfall zeitweilig verhindert werden kann. Auch wenn fraglich ist, ob ein Trading-Down-Effekt dadurch umgekehrt wird, so kann er dadurch zumindest verlangsamt werden. Opportunistische Investoren adressieren somit dringlichste kurzfristige Probleme in den Innenstadtimmobilien und überbrücken den Zeitraum bis zum Aktivwerden der mittel- bis langfristig bzw. strategisch orientierten Eigentümer. Sie erhöhen damit in gewissem Maße den Handlungsdruck der weiteren Anspruchsgruppen und können den Transformationsprozess so aktivieren.

### **Aktivierung opportunistischer Eigentümer in der Transformation der Innenstädte**

Da opportunistische Eigentümer Marktschwankungen und -lücken nutzen, ist angesichts der Situation vieler Innenstädte keine zusätzliche Aktivierung notwendig. Die diskutierten Transformationsbausteine sind, aufgrund ihres langfristigen Charakters, weniger handlungsrelevant. Da die Handlungslogik der Akteure sehr zahlengetrieben ist, sind sie tendenziell am schwierigsten für eine nachhaltige Transformation der Immobilie im Kontext des Quartiers zu gewinnen. Vielmehr gilt es, mögliche negative Effekte solcher Engagements auf die Innenstädte und den Immobilienmarkt zu verhindern und Trittbretthematiken zu vermeiden. Es ist zu erwarten, dass direkte finanzielle Anreize wie Fördermittel oder in Entlastungen im Exit einen Einfluss auf die Handlungsbereitschaft haben. Unter Umständen können auch quantifizierbare positive Entwicklungsaussichten in Bezug auf die Immobilie im Kontext der Innenstädte die Handlungsbereitschaft stärken. Es darf jedoch hinterfragt werden, ob direkte materielle Anreizsysteme zielführend und kosteneffizient sind. Eine weitere

---

Möglichkeit bietet die verpflichtende Beteiligung durch bspw. BIDs, wodurch auch der Gefahr durch Trittbrettfahrer zum Teil begegnet werden kann.

### **Barrieren der Aktivierung opportunistischer Eigentümer**

Das Geschäftsmodell der opportunistischen Eigentümer stellt die größte Hürde bei der Aktivierung der Eigentümergruppe dar. Dem Interessenkonflikt kann ggf. mit größeren, monetären Anreizen oder Eingriffen durch die Kommunen begegnet werden. Ob monetäre Anreize aus Kosten-Nutzen-Sicht Sinn ergeben, muss im Einzelfall entschieden werden. Vorrangig sollten Kommunen verhindern, dass sich aus der Investition negative Effekte auf die Innenstädte ergeben und dadurch Barrieren für die anderen Eigentümergruppen entstehen.

### **5.3 Mittel- bis langfristig orientierte Eigentümer**

Zu mittel- bis langfristig orientierten Eigentümern können klassische Kapitalsammelstellen gezählt werden. Diese weisen oftmals einen hohen Grad an Institutionalisierung auf und treten als nPU auf (Fonds, Pensionskassen etc.). Dabei kann davon ausgegangen werden, dass Pensionskassen einen eher längerfristigen Zeithorizont haben als Publikumsfonds. Im Gegensatz zu den opportunistischen Eigentümern determinieren zum einen nachhaltige mittel- bis langfristige Wertsteigerungen, zum anderen aber auch die aus der Immobilie generierten Cashflows (Mieten) die Handlungslogik der Anspruchsgruppen. Diese sind in einigen Fondsausgestaltungen oder Rentenfonds für die Ausschüttung notwendig. Wobei der generierte Cashflow für Real Estate Investmenttrusts von größerer und der Exit von geringerer Bedeutung ist. Um die Vermietbarkeit zu gewährleisten, wird das Mixed-Use-Redevelopment der Immobilie unter Berücksichtigung der in den vorangegangenen Kapiteln diskutierten Themen von größerer Bedeutung. Mittel- bis langfristig orientierte Eigentümer sind dabei eher bereit, hohe Investitionsausgaben zugunsten der zukünftigen nachhaltigen Erträge/Wertsteigerungen zu investieren und verzeihen ggf. kurzfristige Wertkorrekturen eher. Dementsprechend rücken tiefgreifendere Instandhaltungsmaßnahmen/Refurbishments bis hin zu ganzen Redvelopments stärker in den Fokus. Insbesondere bei Kapitalsammelstellen, welche mindestens auf nationaler Ebene agieren und den Eigentümern Rechenschaft schuldig sind, sind solche Entscheidungen weniger durch emotionale Aspekte beeinflusst als durch mittel- bis langfristige Investitionsrechnungen. Die Entscheidung zum Redevelopment muss daher aus reinen Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten Sinn ergeben, den Marktwert mittel- bis langfristig steigern und die Mietsituation verbessern. Die meist zu präferierenden Mixed-Use-Konzepte bedeuten, besonders im Zusammenhang mit großflächigen Einzelhandelsimmobilien, mehr/kleinere Mieteinheiten und dadurch einen Mehraufwand im Betrieb. Ein professionelles Management (Portfolio-, Asset-, Property- und Facilitymanagement) wird dadurch immer

---

wichtiger. Je nach Professionalität kann deshalb das Outsourcing solcher Tätigkeiten an Relevanz gewinnen. Alternativ kann dieser Trend auch zu einer Professionalisierung der Einheiten und einem aktiven Mietermanagement im Sinne des Kerngeschäftes führen. Dem Aufwand stehen Vorteile durch die Diversifizierung, dadurch angepasstes Risikoprofil und Resilienzsteigerung entgegen. Wie auch bei der Aktivierung der opportunistischen Eigentümer müssen sich durch die Transformation auch für mittel- bis langfristige orientierte Eigentümer Mehrwerte in Wertsteigerung der Immobilie und/oder Mieterträge im Vordergrund stehen. Durch den längeren Anlagehorizont und die deutlich höhere Relevanz nachhaltiger Mieterträge sind diese empfänglicher für größere Investitionsprojekte im Zusammenhang mit der Transformation der Immobilienbestände, welche sich mitunter erst in einigen Jahren auszahlen. Durch direkte regulatorische Anforderungen und das steigende Umweltbewusstsein der Anleger ist grundsätzlich mit einer größeren Bereitschaft von Investitionen in Transformationsbausteine zu rechnen, welche eine messbare Verbesserung der ESG-Bestandteile bedeuten.

### **Aktivierung mittel- bis langfristig orientierter Eigentümer**

Bei der Eigentümergruppe stellen die operativen Einnahmen aus der Vermietung eine wesentliche Rolle. Entsprechend betroffen sind sie durch Mietausfälle aufgrund von Leerständen und sinkende Mieten durch zurückgehende Attraktivität der Innenstadtlagen. Entsprechend kann grundsätzlich von einer niedrigen Anreizschwelle zur Aktivierung der Eigentümer ausgegangen werden. Angesichts des nicht immer tiefgreifenden Bezugs zu den jeweiligen Innenstadtstandorten kann eine gezielte Ansprache der Eigentümer und Darstellung der konkreten Vision und Strategie der Kommunen bereits einen wesentlichen Beitrag zur Aktivierung leisten. Nach der Impulsgebung sollten die Eigentümer gebündelt von den Kommunen bei der Umsetzung unterstützt werden. Materielle Anreize wie Mietgarantien oder Übernahme von Flächen nach dem Redevlopment durch Mietverträge mit entsprechend langen Laufzeiten durch die öffentliche Hand können den Eigentümern die notwendige Sicherheit für das Redevlopment geben. Diese wirken sich auch positiv in den Bewertungsmodellen aus.

### **Barrieren bei der Aktivierung mittel- bis langfristig orientierter Eigentümer**

Angesichts des Anlagehorizonts der mittel- bis langfristig orientierten Eigentümer stehen komplexe und langwierige Genehmigungsverfahren der Aktivierung im Wege. Besonders bei tiefgreifenden Redevlopments ist der Zeitaufwand durch agile Genehmigungsverfahren auf ein Minimum zu verkürzen und die Schnittstellen mit der Stadt auf ein Minimum zu beschränken. Neben der Vermeidung unnötiger Kosten durch die Genehmigungsverfahren

---

kann auch eine Verschlechterung der Ertragssituation durch das Redevlopment eine Barriere darstellen. Es ist deshalb darauf zu achten, die Auflagen in Bezug auf die Nutzungsformen auf das Nötigste zu beschränken. Insgesamt ist also eine proaktive Position der Kommunen von besonderer Bedeutung.

#### **5.4 Strategisch orientierte Eigentümer**

Zu den Eigentümern mit strategischen Beteiligungen zählen Non-Property-Unternehmen die die Immobilien vorrangig als Betriebsmittel im Kerngeschäft (bspw. Einzelhändler) nutzen. Dazu zählen insbesondere Family-Offices, die Immobilienwerte mit Blick auf kommende Generationen bewahren wollen. Der Fokus liegt, vor dem Hintergrund des Kerngeschäftes und des Kapitalerhalts, auf den Immobilien im nachhaltig funktionierenden System der Innenstädte. Die Ansprüche an die Wertsteigerung und Mieterträge durch die Immobilien sind im Vergleich zu den vorigen Eigentümergruppen möglicherweise nicht die höchste Priorität. Durch die teilweise jahrzehntelange Investition in den Standorten können auch vermehrt Faktoren wie Verbundenheit und Verantwortungsgefühl für die Standorte eine Rolle spielen. Da sie als Nutzer und als Immobilieneigentümer betroffen sein können, haben nPUs durch scheiternde Innenstädte am meisten zu verlieren. All diese Faktoren begünstigen eine aufgeschlossene und proaktive Einstellung für Themen der langfristigen Entwicklung der Innenstädte.

Der Strukturwandel führt auch bei den nPUs in ihrer Funktion als Filialisten zu geringerem Flächenbedarf. Die frei werdenden Flächen sollten, wie bei der Gruppe der mittel- bis langfristig orientierten Eigentümer, präferiert mit Mixed-Use-Konzepten redeveloped werden (vgl. Kapitel 4.10). Anders als bei der vorher genannten Gruppe ist zu erwarten, dass die eigene Einzelhandelsnutzung durch das Kerngeschäft bspw. im EG gesetzt ist. Außerdem ist davon auszugehen, dass die Nutzungsmischung stärker darauf ausgerichtet sein wird, die eigene Nutzung zu begünstigen. Da die Immobilien im direkten Eigentum gehalten werden, ist der Handlungsdruck durch Nachhaltigkeitsregulatorik (bspw. EU-Taxonomie, SFDR) zunächst geringer als bei Kapitalsammelstellen. Die tiefere Verwurzelung in den jeweiligen Städten kann die Eigentümergruppe auch für Elemente der gerechten und grünen Stadt (vgl. Kapitel 3.3.1 und 3.3.2) empfänglicher machen. Dabei ist die Motivation eher intrinsischer Natur, was dem Aushandlungsprozess mit den anderen Anspruchsgruppen zugutekommen kann. Das teilweise jahrzehntelange Engagement in den Innenstädten sollte die Akzeptanz der weiteren Anspruchsgruppen stärken. Im Umkehrschluss besteht die Möglichkeit, dass die Erwartungen höhergesteckt sind. Wie auch bei den Kapitalsammelstellen werden im Redevlopment und auch im Betrieb der zukünftigen Mixed-Use-Nutzungen größere

---

Anforderungen an das professionelle Management der Immobilie und den Betrieb notwendig. Auf die steigenden Anforderungen können die nPUs mit der Aufstockung der Expertise des Immobilienmanagements reagieren. Dadurch würde sich das Kerngeschäft zerteilen und die klassische Wertschöpfungsfunktion des Immobilienbestandes an Relevanz gewinnen. Das bedeutet die Möglichkeit einer Transformation der nPUs zu PUs, wobei die Immobilie weiterhin teilweise als Betriebsmittel genutzt wird. Zur Finanzierung des Redevelopments ist auch eine indirekte Beteiligung Dritter denkbar. Durch die Transformation von nPUs zu PUs mit indirekten Eigentümern würden die im Kontext des indirekten Immobilieneigentums genannten Aspekte wie Regulatorik und Rechenschaftslegung die Handlungslogik der Eigentümergruppe stärker beeinflussen. Dabei gilt es, früh die Weichen zu stellen, um den Anforderungen des Kapitalmarktes bestmöglich zu entsprechen und das angestrebte Produkt attraktiv für Investoren zu gestalten. Aspekte der Nachhaltigkeit vor dem Hintergrund der Taxonomie und SFDR (aktuell hauptsächlich ökologische Nachhaltigkeit) spielen dabei eine wichtige Rolle. Die unter Umständen bereits bestehende intrinsische Motivation der nPUs gilt es, vor diesem Hintergrund zu forcieren und in die aus Kapitalmarktsicht notwendigen Bahnen zu leiten. Potenziellen Investoren in das Investmentprodukt kommt dabei zugute, dass die PUs in ihrer Funktion als Nutzer und Ankermieter, durch gesicherte Cashflows und ihre Bonität, die Attraktivität des Produktes steigern. Zusätzlich kann die teilweise langjährige Bindung an die jeweiligen Innenstädte die Aushandlungsprozesse mit der Kommune und anderen Anspruchsgruppen vereinfachen.

### **Aktivierung strategisch orientierter Eigentümer**

Wie bereits dargestellt ist davon auszugehen, dass strategisch orientierte Eigentümer zum hohen Maß intrinsisch motiviert sind. Dazu kommt, dass diese die Innenstadtstandorte bereits kennen und dort verwurzelt sind. Aufgrund der eher proaktiven Haltung der Eigentümergruppe bedarf es also eines vergleichsweise geringen Aktivierungsaufwandes. Materielle Anreizsysteme (Steuererleichterungen, finanzielle Förderungen), aber auch die Mietgarantien/Anmietung von entwickelten Flächen durch die öffentliche Hand können wie bei mittel- bis langfristig orientierten Eigentümern förderlich sein. Darüber hinaus kann die angemessene Berücksichtigung ihrer Interessen und ihre Beteiligung in der Strategieentwicklung einen wesentlichen Beitrag zur Aktivierung leisten. Dabei sollte eine solche Vision/Strategie auch den strategischen und sehr langfristigen Anlagehorizont der Eigentümer ausreichend berücksichtigen.

---

## **Barrieren bei der Aktivierung strategisch orientierter Eigentümer**

Wie auch bei mittel- bis langfristig orientierten Eigentümern können komplizierte und langwierige Genehmigungsverfahren eine Hürde darstellen. Deshalb gilt es auch hier, das behördliche Prozedere schlank zu halten, um die Belastung nicht unnötig zu erhöhen. Ein weiterer Punkt kann eine fehlende oder unzureichende Innenstadtstrategie der Kommunen sein. Die fehlende langfristige Entwicklungsperspektive für die Innenstädte und sich dadurch ergebende Ungewissheit können ein weiteres Engagement uninteressant machen.

### **5.5 Gegenüberstellung der Eigentümerrollen im Transformationsprozess**

Von den Eigentümergruppen ist vonseiten der strategisch orientierten nPUs mit der größten Handlungsbereitschaft zu rechnen. Die Verbindung zu den Standorten und die strategische Orientierung dieser Gruppe macht sie zu einem meist engagierten und proaktiven Transformationspartner. Aber auch die mittel- bis langfristig orientierten Eigentümer können einen wertvollen Beitrag in der Transformation der Innenstädte leisten, jedoch gilt es, die unterschiedlichen Handlungslogiken zu beachten und diese entsprechend zu aktivieren. Im Kontext der Innenstädte können aber auch opportunistische Eigentümer eine wichtige Rolle spielen, indem sie für die anderen Eigentümer uninteressante Immobilien am Leben erhalten und vor dem Verfall bewahren. Eine differenzierte Betrachtung der Eigentümerrolle findet im aktuellen Diskurs kaum statt und bedarf der Nachschärfung. Es reicht nicht, den Beitrag des Eigentümers auf sinkende Miet- und Renditeerwartungen zu beschränken (vgl. Kapitel 4.10). Denn die Verringerung des Werts des in den innerstädtischen Immobilien gebundenen Kapitals hat auch für viele Bürger dramatische Folgen für deren Vermögensaufbau und Rentenabsicherung. Aus Sicht der nPUs kann dies die Finanzierung des Redevelopments erschweren und somit zu einer Barriere im gemeinsamen Transformationsbestreben werden. Es gilt somit, die Interessen der Eigentümer in ihrer gesamtgesellschaftlichen Bedeutung zu begreifen und sie entsprechend zu berücksichtigen.

---

## 6 Fazit und Ausblick

---

In der vorliegenden Arbeit sind die Ebenen der Transformation aus Sicht der Eigentümer mithilfe einer Literaturrecherche und Experteninterviews untersucht worden. In der bereits fortgeschrittenen Debatte wird die Transformation der Innenstädte als kooperative Gesamtaufgabe beschrieben. Viele Stakeholder haben ihren Beitrag und ihre Positionen in der Diskussion bereits formuliert. Insbesondere kommunal- und handelsnahe Stakeholder haben hier eine Vorreiterrolle eingenommen. Auch wenn die wichtige Rolle der Eigentümer im Diskurs immer wieder herausgestellt wird, werden die unterschiedlichen Eigentümer und deren Ziele kaum differenziert diskutiert. Besonders die strategisch orientierten Eigentümer sind oftmals seit Dekaden an den Standorten investiert und haben ein erhebliches Interesse an funktionierenden Innenstädten. Ohne die Eigentümer in die Diskussion einzubinden, werden im aktuellen Diskurs die Mieten als Barriere für die gewünschten Anreicherung der Funktionen und Nutzungsformen gesehen. Die Haltung ist angesichts des enormen Investitionsbedarfs in der Transformation besonders kritisch und lässt sich in vielen Standorten schlicht nicht tragen. Es gilt somit, die Anspruchsgruppe der Eigentümer differenziert zu betrachten. Insbesondere die strategisch- und langfristig orientierten Eigentümer, mit ihrer grundsätzlich leichten Aktivierbarkeit, gilt es frühzeitig und stärker in die Pläne zur Transformation der Innenstädte einzubinden. Speziell das Spannungsfeld des Interesses an Kapitalerhalt bzw. Rendite mit denen der übrigen Stakeholder steht dabei im Zentrum und gilt es aufzulösen. Die Partikularinteressen abzuwägen, zwischen den Akteuren zu vermitteln und mit dem Leitbild abzugleichen obliegt dabei der öffentlichen Hand. Hierfür ist es nötig, dass diese eine klare Vision und Strategie entwickelt, die den regionalen Gegebenheiten gerecht wird und den Eigentümern eine Chance auf Kapitalerhalt als Alternative zu dem Kapitalverlust durch Beibehalt des Status quo bietet. Nur dann kann diese in Zusammenarbeit mit den Immobilieneigentümern und deren notwendigen Kapital realisiert werden. Dabei ist es essenziell, dass die Kommunen in sich geschlossen auftreten und das Leitbild über alle Abteilungen eindeutig leben. Nur wenn alle beteiligten Akteursgruppen gemeinsam an einem Strang ziehen können deutsche Innenstädte wieder zu vitalen und lebendigen Orten werden.

Ungeachtet der konkreten Ausgestaltung des Leitbildes wird der Multifunktionalität und Nutzungsvielfalt eine tragende Rolle zugewiesen. In welcher Form die genannten Determinanten den optimalen Nutzungsmix beeinflussen, ist aktuell noch nicht klar. Der Nutzungsmix ist jedoch essenziell für die zukünftigen Mieterträge und damit die Finanzierbarkeit der Redevelopments. Zukünftige Forschungsansätze müssen die Wirkzusammenhänge

---

quantitativ beleuchten. Angesichts der grundsätzlich zu erwartenden hohen Handlungsbe-  
reitschaft sollten diese Ansätze die Rolle der strategisch orientierten Eigentümer in der  
Transformation zu multifunktionalen Innenstädten und Mixed-Use-Immobilien stärker be-  
rücksichtigen. Es gilt somit, eine Nutzungsmischung zu finden, die die größtmögliche Über-  
schneidung sowohl der Interessen der Bürger als auch der der strategisch orientierten Eigen-  
tümer vorweist und damit größtmögliche Mehrwerte schafft. Der Bedarf der Bürger und die  
Akzeptanz möglicher Nutzungskonzepte ist dabei von entscheidender Bedeutung für den  
Erfolg solcher Konzepte. Die zielgerichtete Erhebung und wissenschaftliche Auswertung ei-  
ner Bürgerbefragungen sind somit wesentlich. Die empirischen Daten einer Bürgerbefragung  
zusammengeführt mit u. a. markt- und sozio-demografischen Daten kann die Qualität der  
Untersuchung erheblich steigern und Leitplanken für optimale Nutzungsmischungen für Re-  
developments in den Innenstädten und den großflächigen Einzelhandelsimmobilien aus Bür-  
ger- und Eigentümersicht vorgeben. Der Einfluss von ökologischen Parametern der bspw.  
Gebäudestruktur, -technologie und -bewirtschaftung auf die Ausgestaltung der Nutzungs-  
konzepte und Akzeptanz der Bürger sollte wichtiges Element dieser Untersuchung werden.  
Die empirische Untersuchung der Faktoren und das Herausarbeiten von innovativen Nach-  
nutzungskonzepten auf Quartiers- und Objektebene mit hoher Akzeptanz durch die Bürger  
sind dabei die Grundvoraussetzungen, um die Innenstädte für alle Anspruchsgruppen erfolg-  
reich zu transformieren.

---

---

## Literaturverzeichnis

---

- Ammann, M. (2022). Vom innerstädtischen Bürogebäude zur Wohnimmobilie. In BBSR (Hrsg.), *Innenstädte transformieren!* Franz Steiner Verlag.
- Anders, S., Kreutz, S., & Krüger, T. (2020). CORONA UND DIE FOLGEN FÜR DIE INNENSTÄDTE. In BBSR (Hrsg.), *Corona und Stadtentwicklung Neue Perspektiven in der Krise?* Franz Steiner Verlag.
- Appel, A., & Hardaker, S. (Hrsg.). (2022). *Innenstädte, Einzelhandel und Corona in Deutschland*. Würzburg University Press.
- Bakhshoodeh, R., Ocampo, C., & Oldham, C. (2022). Thermal performance of green façades: Review and analysis of published data. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 155, 111744. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2021.111744>
- Bauer, W., von Radecki, A., & Ottendörfer, E. (2020). *Zukunftsfähige Städte und Regionen—Eine neue Strategie für die breite Umsetzung nachhaltiger Stadtentwicklung in Deutschland*.
- BBSR. (2017). *Online-Handel – Mögliche räumliche Auswirkungen auf Innenstädte, Stadtteil und Ortszentren* (Nr. 08/2017; BBSR-Online-Publikation). Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung.
- BBSR, Hackenberg, K., Vogel, F., & Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.). (2021). *Neue Leipzig-Charta: Die transformative Kraft der Städte für das Gemeinwohl*. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR).
- Beirat Innenstadt beim BMI. (2021). *Innenstadtstrategie des Beirats Innenstadt beim BMI – Die Innenstadt von morgen – multifunktional, resilient, kooperativ*.
- Berding, N. (2020). Alltag im urbanen Quartier. In N. Berding & W.-D. Bukow (Hrsg.), *Die Zukunft gehört dem urbanen Quartier: Das Quartier als eine alles umfassende kleinste Einheit von Stadtgesellschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27830-4>
- Binsfeld, T. (2022). Kaufhaus ade. In BBSR (Hrsg.), *Innenstädte transformieren!* Franz Steiner Verlag.
- BKI. (2022a). *Baukosten Gebäude + Bauelemente + Positionen Neubau 2022: Statistische Kostenkennwerte Teil 1 + Teil 2 + Teil 3* (BKI Baukosteninformationszentrum Deutscher Architektenkammern GmbH, Hrsg.). BKI.
- BKI. (2022b). *Baukosten Gebäude + Positionen Altbau 2022 Statistische Kostenkennwerte* (BKI Baukosteninformationszentrum Deutscher Architektenkammern GmbH, Hrsg.). BKI.
- Blackhurst, M., Hendrickson, C., & Matthews, H. S. (2010). Cost-Effectiveness of Green Roofs.

---

*Journal of Architectural Engineering*, 16(4), 136–143. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)AE.1943-5568.0000022](https://doi.org/10.1061/(ASCE)AE.1943-5568.0000022)

Breyer-Mayländer, T., Zerres, C., Müller, A., & Rahnenführer, K. (Hrsg.). (2022). *Die Corona-Transformation: Krisenmanagement und Zukunftsperspektiven in Wirtschaft, Kultur und Bildung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33993-7>

Bukow, W.-D., & Yildiz, E. (2020). Von einer synchronen Quartierentwicklung zur Mobilitätswende. In N. Berding & W.-D. Bukow (Hrsg.), *Die Zukunft gehört dem urbanen Quartier: Das Quartier als eine alles umfassende kleinste Einheit von Stadtgesellschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27830-4>

CBRE Research. (2021). *Wie werden QUARTIERE zu einer neuen Erfolgsstory in Deutschland?*

CBRE Research. (2022). *Cross-Generational Attitudes That Will Transform the Built Environment: The Global Live-Work-Shop Report*.

CBRE Research. (2023). *Real Estate Market Outlook 2023 – Deutschland* (Intelligent Investment).

Christmann, B., & Glatte, T. (2022). Corporate Real Estate Management in der Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. In A. Pfnür, M. Eberhardt, & T. Herr (Hrsg.), *Transformation der Immobilienwirtschaft: Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte im Wandel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6>

CIMA (Hrsg.). (2022). *Deutschlandstudie Innenstadt*.

der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) (Hrsg.). (2019). *Leitfaden für ethisch-nachhaltige Geldanlage in der evangelischen Kirche*.

Diebäcker, M. (2022). Kontrolle. In F. Kessl & C. Reutlinger (Hrsg.), *Sozialraum: Eine elementare Einführung* (Bd. 20). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29210-2>

Diringer, J., Pätzold, R., Trapp, J.-H., & Wagner-Endres, S. (2022). *Frischer Wind in die Innenstädte Handlungsspielräume zur Transformation nutzen*. Deutsches Institut für Urbanistik.

Dziomba, M. (2022). Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Einzelhandelsimmobilien aus Eigentümersicht. In A. Appel & S. Hardaker (Hrsg.), *Innenstädte, Einzelhandel und Corona in Deutschland*. Würzburg University Press.

Eberhardt, M., & Georgi, S. (2022). Urban Block 4.0 als zentrales Element für intelligente Stadtquartiere. In A. Pfnür, M. Eberhardt, & T. Herr (Hrsg.), *Transformation der Immobilienwirtschaft: Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte im Wandel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6>

Elsadek, M., Liu, B., & Lian, Z. (2019). Green façades: Their contribution to stress recovery and well-being in high-density cities. *Urban Forestry & Urban Greening*, 46, 126446.

---

<https://doi.org/10.1016/j.ufug.2019.126446>

Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU), Pub. L. No. 2020/852 (2020). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=DE>

Fraunhofer IAO. (2022). *Reallabore in der Elasticity Instrument zur Innovationsförderung in der Stadtentwicklung*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO2022. <http://dx.doi.org/10.24406/publica-423>

Gerrits, L., Pagliarin, S., Klein, K. U., & Knieling, F. (2022). Tracing Complex Urban Transformations in Germany, Switzerland and Austria Using Trajectory-Based Qualitative Comparative Analysis (Tj-Qca). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4212361>

Grubmüller, M. (2022). Was das alles kostet ... In MEC METRO-ECE Centermanagement GmbH & Co. KG (Hrsg.), *Evoluzzer gesucht. Handeslimmobilien – große Veränderungen und neue Chancen*.

Hahn-Immobilien-Beteiligungs AG, CBRE GmbH, & EHI Retail Institute. (2022). *17. RETAIL REAL ESTATE REPORT*.

Hangebruch, N., & Othengrafen, F. (2022). Resilient Inner Cities: Conditions and Examples for the Transformation of Former Department Stores in Germany. *Sustainability*, *14*(14), 8303. <https://doi.org/10.3390/su14148303>

Haury, S., & Dosch, F. (2022). Neues Stadtgrün – vielseitiger Nutzen. In BBSR (Hrsg.), *Innenstädte transformieren!* Franz Steiner Verlag.

Heinemann, G. (2021). *Intelligent Retail: Die Zukunft des stationären Einzelhandels*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34339-2>

Hörschelmann, K. (2022). Sicherheit. In F. Kessl & C. Reutlinger (Hrsg.), *Sozialraum: Eine elementare Einführung* (Bd. 20). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29210-2>

Hunter, A. M., Williams, N. S. G., Rayner, J. P., Aye, L., Hes, D., & Livesley, S. J. (2014). Quantifying the thermal performance of green façades: A critical review. *Ecological Engineering*, *63*, 102–113. <https://doi.org/10.1016/j.ecoleng.2013.12.021>

IFH Köln. (o. J.). *Online Monitor 2022*.

Jaffal, I., Ouldboukhitine, S.-E., & Belarbi, R. (2012). A comprehensive study of the impact of green roofs on building energy performance. *Renewable Energy*, *43*, 157–164. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2011.12.004>

Jahn, M. (2022). Einzelhandelsimmobilien der Zukunft: Wo findet künftig (noch) Handel statt? In A. Pfnür, M. Eberhardt, & T. Herr (Hrsg.), *Transformation der Immobilienwirtschaft:*

---

*Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte im Wandel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6>

Jossin, J. (2021). *Monitor Nachhaltige Kommune Bericht 2021*.

Just, T., & Plöbl, F. (2021a). Die flexible Bürofläche. In T. Just & F. Plöbl (Hrsg.), *Die Europäische Stadt nach Corona: Strategien für resiliente Städte und Immobilien*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35431-2>

Just, T., & Plöbl, F. (2021b). Erfahrungen mit der Cholera in Paris und Hamburg. In T. Just & F. Plöbl (Hrsg.), *Die Europäische Stadt nach Corona: Strategien für resiliente Städte und Immobilien*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35431-2>

Just, T., & Plöbl, F. (2021c). Herausforderungen für europäische Städte nach der Corona-Pandemie. In T. Just & F. Plöbl (Hrsg.), *Die Europäische Stadt nach Corona: Strategien für resiliente Städte und Immobilien*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35431-2>

Just, T., & Plöbl, F. (2021d). Versorgung der Städte unter Veränderungsdruck. In T. Just & F. Plöbl (Hrsg.), *Die Europäische Stadt nach Corona: Strategien für resiliente Städte und Immobilien*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35431-2>

Kabuth, D. (2016). *Die Transformation des öffentlichen Raums als Mittel der sozialen Kontrolle*. Felix-Verlag.

Kintyre, & CBRE. (2022). *Urban Redevelopment – Quarters and mixed-use properties: A new asset class with value adding potential*.

Kinzinger, J., & Ouvarova, I. (2022). Einfluss von ESG-Kriterien auf Immobilieninvestments. In H. Schäfer, E. Stephan, & F. Vogel (Hrsg.), *Innovative Nachhaltigkeit in Einrichtungen der betrieblichen Altersversorgung* (S. 219–231). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-32979-2\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32979-2_19)

Klemme, M. (2022). Transformation der Innenstädte: Zwischen Krise und Innovation. In BBSR (Hrsg.), *Innenstädte transformieren!* Franz Steiner Verlag.

Knapp, Schmauck, & Zehnsdorf. (2019). Biodiversity Impact of Green Roofs and Constructed Wetlands as Progressive Eco-Technologies in Urban Areas. *Sustainability*, 11(20), 5846. <https://doi.org/10.3390/su11205846>

Mau, G., Schweizer, M., & Oriet, C. (Hrsg.). (2021). *Multisensorik im stationären Handel: Grundlagen und Praxis der kundenzentrierten Filialgestaltung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31273-2>

Mensing, K., Anders, U., & Fanelli-Falcke, J. (2020). *ZUKUNFT DER (STADT-)ZENTREN OHNE HANDEL? Neue Impulse und Nutzungen für Zentren mit Zukunft* (Positionspapier Nr. 116; ARL).

---

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0156-01163>

Meyer, K., & Kirchberger, K. (2022). Auswirkungen immobilienwirtschaftlicher Transformation auf die Projektentwicklung. In A. Pfnür, M. Eberhardt, & T. Herr (Hrsg.), *Transformation der Immobilienwirtschaft: Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte im Wandel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6>

Neiberger, C., & Hahn, B. (Hrsg.). (2020). *Geographische Handelsforschung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59080-5>

Neubrand, E. (2022). Stimmung auf den Märkten für Wirtschaftsimmobilien. In BBSR (Hrsg.), *Innenstädte transformieren!* Franz Steiner Verlag.

Oberst, C. A. (2021). Erhalt wirtschaftlicher Strukturen als eine Hauptherausforderung der Stadtentwicklung. In T. Just & F. Plöbl (Hrsg.), *Die Europäische Stadt nach Corona: Strategien für resiliente Städte und Immobilien*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35431-2>

Orr, A., Stewart, J., Jackson, C., & White, J. T. (2022). Not Quite the ‘Death of the High Street’: Rising Vacancy Rates and the Shift in Land Use Richness and Diversity in UK City Centres. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4034014>

Petersen, O. (2022). Der Strukturwandel im Einzelhandel und seine Auswirkungen für das Management von Handelsimmobilien. In A. Pfnür, M. Eberhardt, & T. Herr (Hrsg.), *Transformation der Immobilienwirtschaft: Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte im Wandel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6>

Pfnür, A. (2011). *Modernes Immobilienmanagement*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-79468-4>

Pfnür, A. (2020). *ZIA-CREM-Studie 2020—Die Rolle der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen* (Nr. 40; Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis). Technische Universität Darmstadt.

Pfnür, A., Bachtal, Y., Voll, K., & Gauger, F. (2022). Ökologische Nachhaltigkeit als Treiber der Transformation des Wohnens in Deutschland – Empirische Studie bei privaten Haushalten. In *Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 45* (Bd. 45).

Pfnür, A., Eberhardt, M., & Herr, T. (Hrsg.). (2022a). Einführung, Struktur und Zusammenfassung. In *Transformation der Immobilienwirtschaft: Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte im Wandel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6>

Pfnür, A., Eberhardt, M., & Herr, T. (Hrsg.). (2022b). *Transformation der Immobilienwirtschaft: Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte Wandel*. Springer Gabler.

---

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6>

Pfnür, A., & Höcker, M. (2023). *Bürogebäude im Interessenkonflikt der Beschäftigten – Ergebnisse einer empirischen Befragung deutscher Büroarbeitenden* (Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis). Technische Universität Darmstadt.

Pfnür, A., & Wagner, B. (2022). Strukturwandel und Transformation: Wirkungsmechanismen auf Immobilienunternehmen und deren Wertschöpfungssystem. In A. Pfnür, M. Eberhardt, & T. Herr (Hrsg.), *Transformation der Immobilienwirtschaft: Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte im Wandel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6>

PwC, Hackelberg, F., Dirkes, J., & Schrödl, B. (2020). *Die Zukunft der Warenhaus-Immobilien Eine PwC-Studie zu aktuellen Nachnutzungskonzepten*.

PwC, Schrödl, B., Hackelberg, F., Schlering, C., Siegemund, J., & Bickerle, M. (2022). *Die Zukunft deutscher Innenstädte Eine Machbarkeitsstudie zur Umsetzung von Mixed-Use Konzepten in ehemaligen Warenhausimmobilien*. PwC.

Reich, S. (2022). Die Rolle von Environmental, Social & Governance (ESG) in der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Transformation. In A. Pfnür, M. Eberhardt, & T. Herr (Hrsg.), *Transformation der Immobilienwirtschaft: Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte im Wandel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6>

Renner, M. (2022). Lokalspezifische Nutzungsmischung in Zentren. In BBSR (Hrsg.), *Innenstädte transformieren!* Franz Steiner Verlag.

Roth, B. (2020). Open City – Der öffentliche Raum in der Stadt der kurzen Wege. In N. Berding & W.-D. Bukow (Hrsg.), *Die Zukunft gehört dem urbanen Quartier: Das Quartier als eine alles umfassende kleinste Einheit von Stadtgesellschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27830-4>

Ruess, P., Vrhovac, B., & Yoga, K. (2021). *ZUKUNFT DER INNENSTÄDTE* (Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit, Hrsg.).

Schmid, C. (2022). Immobilienwirtschaftliche Transformation aus Sicht des Immobilienfinanzierungsgeschäfts der Banken. In A. Pfnür, M. Eberhardt, & T. Herr (Hrsg.), *Transformation der Immobilienwirtschaft: Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte im Wandel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6>

Schmidt, G. (2022). Living-as-a-Service: Der Aufstieg des Co-Living. In A. Pfnür, M. Eberhardt, & T. Herr (Hrsg.), *Transformation der Immobilienwirtschaft: Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte im Wandel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6>

Schott, D. (2017, November 24). Kleine Geschichte der europäischen Stadt. *APuZ Aus Politik und*

---

---

*Zeitgeschichte*. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/260058/kleine-geschichte-der-europaeischen-stadt/>

Schreiner, Dr.-Ing. S. C. (2021). *Nachhaltige urbane Gewerbeflächen – ein internationaler Vergleich*. REAL CORP.

Schubert, S., Eckert, K., Dross, M., & Michalski, D. (2022). *Dreifache Innenentwicklung Definition, Aufgaben und Chancen für eine umweltorientierte Stadtentwicklung* (Dezember 2022; hintergrund). Umweltbundesamt.

Schumacher, C., & Kremer, G. (2022). Immobilienwirtschaftliche Transformation aus der Sicht Alternative Investment Funds. In A. Pfnür, M. Eberhardt, & T. Herr (Hrsg.), *Transformation der Immobilienwirtschaft: Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte im Wandel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6>

Selle, K. (2022). Transformation der Innenstädte: Wer? Mit wem? Und: Wie? In BBSR (Hrsg.), *Innenstädte transformieren!* Franz Steiner Verlag.

Statista. (2022a, Juni 13). *Anzahl der Kinobesuche in den deutschen Kinos in den Jahren 2001 bis 2021 (in Millionen)*. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74639/umfrage/besucherzahlen-der-deutschen-kinos-seit-2001/>

Statista. (2022b, Juni 21). *Beliebteste Hobbys, Freizeitaktivitäten und Sportarten in Deutschland nach häufiger Ausübung in den Jahren 2020 bis 2022*. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171168/umfrage/haeufig-betriebene-freizeitaktivitaeten/>

Stember, J. (Hrsg.). (2020). *Innovative Wirtschaftsförderungen in Deutschland: Praxisberichte, Konzepte und Zukunftsstrategien*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28483-1>

Ströder, C. (2020). *Auswirkungen von Corona auf die Büromärkte – Nach Corona: Szenarien für die zünftige Bedeutung der Büronutzung*. JLL.

Suszanowicz, D., & Kolasa Więcek, A. (2019). The Impact of Green Roofs on the Parameters of the Environment in Urban Areas—Review. *Atmosphere*, 10(12), 792. <https://doi.org/10.3390/atmos10120792>

tagesschau.de. (o. J.). *Insolvenzverfahren: Galeria schließt 52 Warenhäuser*. tagesschau.de. Abgerufen 14. März 2023, von <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/galeria-filialen-schliessung-101.html>

Thies, V. (2020, Oktober 19). Darmstadt: Verwaltung mietet ein Drittel des Luisencenters. *Immobilien Zeitung*. <https://www.iz.de/transaktionen/news/-darmstadt-verwaltung-mietet-ein-drittel-des-luisencenters-1000074494>

Üblacker, J., & Lukas, L. (2022). Kommune. In F. Kessl & C. Reutlinger (Hrsg.), *Sozialraum: Eine*

---

*elementare Einführung* (Bd. 20). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29210-2>

urbanista, Petrin, J., Lohmeyer, S., Gregorczyk, J., Achenbach, F., & André, H. J. (2020). *OFFEN DENKEN Zukunftskonzept Innenstadt*.

Vollmer, M. (2015). *Der Dreiklang der Eigentümergebietung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07412-8>

Vrhovac, Ž., Ruess, P., & Schaufler, C. (2021). *#elasticity – Experimentelle Innenstädte und öffentliche Räume der Zukunft*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Wagner, B., & Pfnür, A. (2022). Empirische Situation der immobilienwirtschaftlichen Transformation in Deutschland. In A. Pfnür, M. Eberhardt, & T. Herr (Hrsg.), *Transformation der Immobilienwirtschaft: Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte im Wandel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6>

Wang, K., & Goldfarb, A. (2017). Can Offline Stores Drive Online Sales? *Journal of Marketing Research*, 54(5), 706–719. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0518>

Wege, J. (2022). Manage to Future. In MEC METRO-ECE Centermanagement GmbH & Co. KG (Hrsg.), *Evoluzzer gesucht. Handesl Immobilien – große Veränderungen und neue Chancen*.

Weidner, S. (2021). Stadtplanerische Aspekte der resilienten Stadt. In T. Just & F. Plöbl (Hrsg.), *Die Europäische Stadt nach Corona: Strategien für resiliente Städte und Immobilien*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35431-2>

Weinstock, M. (2022). Regionalplanung in der Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. In A. Pfnür, M. Eberhardt, & T. Herr (Hrsg.), *Transformation der Immobilienwirtschaft: Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte im Wandel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6>

Wiese, G., & Soreq, T. (2021). Herausforderung eines Projektentwicklers zur Schaffung attraktiver Aufenthaltsorte. In T. Just & F. Plöbl (Hrsg.), *Die Europäische Stadt nach Corona: Strategien für resiliente Städte und Immobilien*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35431-2>

Willinger, S. (2022). Koproduktion im Zentrum. In BBSR (Hrsg.), *Innenstädte transformieren!* Franz Steiner Verlag.

Wotruba, M. (2020). Kommunale Einzelhandelssteuerung. In C. Neiberger & B. Hahn (Hrsg.), *Geographische Handelsforschung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59080-5>

Zhang, L., Deng, Z., Liang, L., Zhang, Y., Meng, Q., Wang, J., & Santamouris, M. (2019). Thermal

---

behavior of a vertical green facade and its impact on the indoor and outdoor thermal environment. *Energy and Buildings*, 204, 109502. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2019.109502>

ZIA. (2016). *Strukturierung des sachlichen Teilmarktes wirtschaftlich genutzter Immobilien für die Zwecke der Marktbeobachtung und Wertermittlung*.

ZIA, Z. I. A. e.V. (2022). *INNENSTADTENTWICKLUNG Maßnahmen für ein investitionsfreundliches Klima und der Beitrag der Immobilienwirtschaft* [Positionspapier].

---

---

## Bisher in dieser Reihe erschienen

---

- Alexander Herrmann (2005):** Analyse der Anfangsrenditen in Frankfurt, Paris, London & New York. Ein Beitrag zur Vergleichbarkeit von Immobilienrenditen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 1.
- Alexander Bräscher (2005):** Real Estate Private Equity (REPE) im Spannungsfeld von Entwickler, Kreditinstitut und Private-Equity-Gesellschaft. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 2.
- Nadine Hainbuch (2006):** Status Quo und Perspektiven immobilienwirtschaftlicher PPPs. PPP im öffentlichen Hochbau in Deutschland aus Sicht des privaten Investors. Ergebnisse einer empirischen Analyse. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 3.
- Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2006):** Risiken immobilienwirtschaftlicher PPPs aus Sicht der beteiligten Akteure. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 4.
- Sebastian Kühlmann (2006):** Systematik und Abgrenzung von PPP-Modellen und Begriffen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 5.
- Dirk Krupper (2006):** Target Costing für die Projektentwicklung von Immobilien als Instrument im Building Performance Evaluation Framework. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 6.
- Moritz Lohse (2006):** Die wirtschaftliche Situation deutscher Wohnungsunternehmen – eine empirische Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 7.
- Andreas Pfnür, Patricia Egres, Klaus Hirt (2007):** Ganzheitliche Wirtschaftlichkeitsanalyse bei PPP Projekten dargestellt am Beispiel des Schulprojekts im Kreis Offenbach. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 8.
- Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2007):** Optimierung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in immobilienwirtschaftlichen PPPs. Ein Thesenpapier. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 9.
- Steffen Hartmann, Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2007):** 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung

---

immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 10.

**Henning Schöbener, Christoph Schetter, Andreas Pfnür (2007):** Reliability of Public Private Partnership Projects under Assumptions of Cash Flow Volatility. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 11.

**Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2008):** EWOWI zwanzig zehn – Erfolgspotenziale der Wohnungswirtschaft 2010. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 12.

**Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2009):** Optimierung von Transaktionskosten öffentlicher Immobilieninvestitionen. Ein Thesenpapier. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 13.

**Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür (2009):** Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 14.

**Annette Kämpf-Dern (2009):** Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 15.

**Sonja Weiland, Andreas Pfnür (2009):** Empirische Untersuchung der Nutzenwirkungen von PPP Projekten auf den Schulbetrieb am Beispiel der Schulen im Kreis Offenbach. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 16.

**Sigrun Wonneberger (2009):** Die Auswahl von Propertymanagement Dienstleistern – Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 17.

**Andreas Pfnür, Nikolas Müller, Sonja Weiland (2009):** Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Klimaschutzinvestitionen in der Wohnungswirtschaft – Clusteranalyse und 25 Szenariofälle. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 18.

**Andreas Pfnür, Wulf Reclam, Fabian Heyden, Friedemann Kuppler, Julian Thiel (2010):** Status quo der Kernkompetenzen und Outsourcing-Aktivitäten in der deutschen

---

Wohnungswirtschaft. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 19.

**Michael G. Müller (2010):** Komparative Untersuchung der EU-REIT-Regime. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 20.

**Andreas Pfnür, Sonja Weiland (2010):** CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 21.

**Stephanie Heitel (2010):** Stadttrendite durch Wohnungsunternehmen – Analyse der Komponenten und Quantifizierungsmethoden. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 22.

**Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2010):** Arbeitspapier und Handlungsempfehlungen – Qualität als kritischer Erfolgsfaktor der Wirtschaftlichkeit von Immobilien. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 23.

**Stephanie Heitel, Moritz Lohse, Michael Zahn, Andreas Pfnür, Manuela Damianakis (2011):** Wohnungswirtschaft im Wandel: Möglichkeiten und Grenzen öffentlicher Finanzierung in der Wohnraumversorgung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 24.

**Dirk Krupper (2011):** Immobilienproduktivität: Der Einfluss von Büroimmobilien auf Nutzerzufriedenheit und Produktivität. Eine empirische Studie am Beispiel ausgewählter Bürogebäude der TU Darmstadt. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 25.

**Damir Janßen-Tapken (2011):** Einsatz und Nutzen von ERP-Systemen im CREM – Eine empirische Studie am Beispiel des SAP ERP-Systems. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 26.

**Stephanie Heitel, Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür (2012):** Nachhaltiges Management von Stakeholderbeziehungen kommunaler Wohnungsunternehmen. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der bauverein AG Darmstadt. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 27.

**Andreas Pfnür, Nikolas Müller (2013):** Energetische Gebäudesanierung in Deutschland, Studie Teil II: Prognose der Kosten alternativer Sanierungsfahrpläne und Analyse der finanziellen Belastungen für Eigentümer und Mieter bis 2050. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 28.

- 
- Sigrun Lüttringhaus (2014):** Outsourcing des Propertymanagements als Professional Service. Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 29.
- Kevin Meyer, Andreas Pfnür (2015):** Kognitive verzerrte Entscheidungen als Ursache für Ineffizienzen in der Immobilienprojektentwicklung. Managementorientierte Fassung der Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 30.
- Tobias Just, Andreas Pfnür, Christian Braun (2016):** Aurelis-Praxisstudie: Wie Corporates die Märkte und das Management für produktionsnahe Immobilien einschätzen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 31.
- Nikolas D. Müller, Andreas Pfnür (2016):** Wirtschaftlichkeitsberechnungen bei verschärften energetischen Standards für Wohnungsneubauten aus den Perspektiven von Eigentümern und Mietern – Methodisches Vorgehen und Fallbeispiel. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 32.
- Andreas Pfnür, Bernadetta Winiewska, Bettina Mailach, Bert Oschatz (2016):** Dezentrale vs. zentrale Wärmeversorgung im deutschen Wärmemarkt – Vergleichende Studie aus energetischer und ökonomischer Sicht. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 33.
- Nikolas D. Müller, Andreas Pfnür (2017):** Konzeptionelle Ansätze zur Umsetzung der Energiewende im Gebäudesektor – Systematisierung und Diskussion alternativer Steuerungsindikatoren für die Energie- und Klimapolitik im Gebäudesektor. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 34.
- Andreas Pfnür, Julian Seger (2017):** Produktionsnahe Immobilien. Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven aus Sicht von Corporates, Investoren und Dienstleistern. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 35.
- Wenke Bengtsson, Andreas Pfnür (2018):** Unrealistic optimism in the financing of large infrastructure projects in Europe - Results of a survey among private investors, public investors, and lenders. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 36.
- Andreas Pfnür, Benjamin Wagner (2018):** Transformation der Immobilienwirtschaft - Eine empirische Studie deutscher immobilienwirtschaftlicher Akteure. In: Andreas Pfnür

---

(Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 37.

**Anne Dörr, Andreas Pfnür (2019):** Auswahlprozess für eine Abwicklungsform bei Neubauten durch Non-Property Companies - Eine empirische Studie zu den Entscheidungskriterien und deren Gewichtung bei deutschen Unternehmen In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 38.

**Felix Gauger, Andreas Pfnür, Jan Skarabi (2020):** Arbeitswelten im Wandel: Coworking Spaces - Eine empirische Befragung der Eigenschaften und Nutzerpräferenzen von Coworking Spaces In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 39.

**Andreas Pfnür (2020):** ZIA-CREM-Studie 2020 - Die Rolle der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 40.

**Andreas Pfnür, Felix Gauger, Yassien Bachtal und Benjamin Wagner (2021):** Home-office im Interessenkonflikt. Ergebnisbericht einer empirischen Studie. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 41.

**Yassien Bachtal (2021):** Work organization and work psychology theories and models in the context of Work from Home – A literature-based overview. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 42.

**Benjamin Wagner (2021):** Strukturelle Veränderungen und Unternehmensanpassungen in der strategischen Managementforschung – Eine literaturbasierte Herleitung eines forschungsleitenden Begriffsverständnisses der immobilienwirtschaftlichen Transformation. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 43, Technische Universität Darmstadt.

**Klarissa Klotschke, Benjamin Wagner, Andreas Pfnür (2022):** Potentials and challenges of agile project management in real estate development. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 44, Technische Universität Darmstadt.

**Andreas Pfnür, Yassien Bachtal, Kyra Voll und Felix Gauger (2022):** Ökologische Nachhaltigkeit als Treiber der Transformation des Wohnens in Deutschland – Empirische Studie bei privaten Haushalten. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 45, Technische Universität Darmstadt.

---

**Andreas Pfnür, Kyra Voll, Yassien Bachtal und Fabian Lachenmayer (2023):** So wohnen wir in Zukunft: Wie die Digitalisierung das Wohnen verändert – Empirische Studie bei privaten Haushalten. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 46, Technische Universität Darmstadt.

**Andreas Pfnür, Martin Christian Höcker (2023):** Bürogebäude im Interessenkonflikt der Beschäftigten – Ergebnisse einer empirischen Befragung deutscher Büroarbeitenden. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 47, Technische Universität Darmstadt.