Bundesministerium
für Wohnen, Stadtentwicklung
und Bauwesen

NATIONALE
STADTENTWICKLUNGS
POLITIK

Zehn Erfolgsfaktoren für die gemeinwesenorientierte Transformation von Großimmobilien

Empfehlungspapier der Vernetzungsinitiative „Gemeinsam für das Quartier“

Juni 2025

GEMEINSAM
FÜR DAS QUARTIER
Vernetzungsinitiative

Das Netzwerk “Gemeinsam für das Quartier” wird durch das Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik gefördert. Es wird umgesetzt vom Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V. (DV) und von Prof. Reiner Schmidt (STADT ALS CAMPUS e.V.). Moderatoren: Christian Huttenloher (Generalsekretär DV) und Prof. Reiner Schmidt
Webseite: www.netzwerk-quartier.de.

Die Transformation von Großimmobilien in gemeinwesenorientierte Mixed-Use-Immobilien kann maßgebliche Impulse für eine aktivierende und koproduktive Innenstadtentwicklung geben. Diese sich derzeit in vielen Zentren eröffnende Chance, gilt es zu nutzen.

Die Vernetzungsinitiative „Gemeinsam für das Quartier“ hat sich deshalb im Rahmen verschiedener Workshops und Austauschformate, anhand realisierter und in Entwicklung befindlicher Vorhaben mit der gemeinwesenorientierten Transformation innerstädtischer Großimmobilien befasst. Expert:innen und Akteur:innen aus Immobilienwirtschaft, Projektentwicklung, Kommunen, Kultur- und Kreativwirtschaft, Zivilgesellschaft sowie Wissenschaft erörterten, wie innerstädtische Großimmobilien, etwa ehemalige Kaufhäuser oder Einkaufszentren, so nachgenutzt werden können, dass sie wirtschaftlich funktionieren, die Innenstadt attraktiver und lebendiger machen und gleichzeitig das Gemeinwesen stärken. Besonderer Fokus lag auf Nutzungsmischungen mit kulturellen und kreativwirtschaftlichen Elementen und einer neuen kollektiven Identität, Attraktivität und Gemeinschaft als Alternative zum Nebeneinander klassischer Nutzungen wie Einzelhandel, Gastronomie und Büro.

Die Erkenntnisse der Reflektionen im Netzwerk von „Gemeinsam für das Quartier“ sind in diesem Empfehlungspapier zusammengefasst. In der Broschüre „Dritte Orte in der aktivierenden, gemeinwesenorientierten und koproduktiven Stadtentwicklung“ der Vernetzungsinitiative sind die betrachteten Beispiele innerstädtischer Großimmobilien ausführlich beschrieben.

Das Netzwerk “Gemeinsam für das Quartier” wird durch das Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik gefördert. Es wird umgesetzt vom Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V. (DV) und von Prof. Reiner Schmidt (STADT ALS CAMPUS e.V.). Moderatoren: Christian Huttenloher (Generalsekretär DV) und Prof. Reiner Schmidt
Webseite: www.netzwerk-quartier.de.

Zehn Erfolgsfaktoren für die gemeinwesenorientierte Transformation von Großimmobilien

1. Gemeinwesenorientierte Immobilienentwicklungen je nach Standort, Immobilienzuschnitt, Nutzungspotenzialen und Akteurskonstellationen gestalten

Die gemeinwesenorientierte Transformation stadtbildprägender Großimmobilien ist ein wichtiges Element für mehr neue Funktionsmischung, Attraktivität, Identitätsstiftung und Lebendigkeit in unseren Innenstädten. Im Sinne von Dritten Orten schaffen diese Gebäude in Teilen konsumfreie und öffentlich zugängliche Räume und bilden mit ihren alternativen Angeboten für möglichst viele Menschen aus Stadtgesellschaft und Nachbarschaft neue Anziehungspunkte.

Zu gemeinwesenorientierten Nutzungen gehören u. a. Bibliotheken, Volkshochschulen, offene Angebote für Bildung, Kultur, Kreativität und Soziokultur, Räume für zivilgesellschaftliches Engagement sowie für offene Veranstaltungsformate, Sport und Freizeit. Dabei sind anregende und produktive Verbindungen mit sich wechselnden, privatwirtschaftlichen und communitybasierten Nutzungen wie Gastronomie, Event- und Clubkultur oder neuen Arbeitsformen wie Coworking & Co. von besonderem Interesse. Eine zentrale Rolle spielen flexibel nutzbare Räume, die je nach Tageszeit oder Zielgruppe unterschiedlich verwendet werden: etwa eine Sporthalle, die je nach Tageszeit für Schulsport, Vereine, aber auch private Sportangebote zur Verfügung steht.
Zu den spezifischen Qualitäten gehören somit kreative und sich gegenseitig ergänzende und befruchtende Mischungen öffentlicher, zivilgesellschaftlicher und privatwirtschaftlicher Bausteine, idealerweise in einem gemeinschaftlich organisierten, kuratierten und gemanagten sowie regelmäßig reflektierten Miteinander. Erfolgsvoraussetzung für den Betrieb gemeinwesenorientierter Mixed-Use-Immobilien ist deshalb ein zentrales Community-Management, mit Vertreter:innen aus den beteiligten und angesprochenen Szenen.

Die Entwicklung des Nutzungsmixes ist nicht auf reine wirtschaftliche Ziele, sondern auf eine „Gemeinwesenorientierung" ausgerichtet, d. h. einen nicht-monetären Mehrwert für das Gemeinwesen zu schaffen. Dies ist aber nicht gleichzusetzen mit steuerbefreiter „Gemeinnützigkeit"

ohne Gewinnerzielungsabsicht. Vielmehr lassen sich Gemeinwesenausrichtung und Wirtschaftlichkeit mit gewissen Renditeerwartungen verbinden. Jedoch bestehen zu diesem Verhältnis unterschiedliche Auffassungen, insbesondere zwischen Immobilienwirtschaft und zivilgesellschaftlichen oder gemeinnützig organisierten Akteur:innen. Für letztere sind Konsumfreiheit, Renditeverzicht und der Rückfluss von Überschüssen aus der Immobilie in das Quartier häufig zentral. Die Immobilienwirtschaft versteht darunter teilweise auch Immobilien mit rein kommerziellen Angeboten, die sowohl Bewohnende und Besuchende anziehen und damit das Umfeld beleben und aufwerten und den Standort stärken.

Für eine erfolgreiche gemeinwesenorientierte Immobilienentwicklung ist es deshalb wichtig, dass alle beteiligten Akteur:innen ein breit getragenes, gemeinsames Verständnis zum geeigneten, aber auch wirtschaftlich tragfähigen Nutzungsmix entwickeln. Denn nicht alles, was wünschenswert ist, kann in jeder Immobilie und an jedem Standort realisiert werden. Die Zusammensetzung des Nutzungsmixes und der Anteil gemeinwesenorientierter Nutzungsbausteine ist abhängig von Lage, Immobilie, Eigentümer:in, Investor:in und Geschäftsmodell.

2. Individuelle Eigentümer-, Betreiber- und Kooperationsmodelle sowie Finanzierungs- und Geschäftsmodelle entwickeln

Eine gemeinwohlorientierte Transformation von Großimmobilien kann durch vielfältige Eigentümer- und Betreibermodelle von unterschiedlichen Arten von Investor:innen erfolgen. Gemeinnützige Institutionen, wie Genossenschaften, Stiftungen oder GmbHs zielen darauf ab, aus der Immobilienentwicklung besonders hohe Mehrwerte für das Gemeinwesen, das Quartier oder die Stadtgesellschaft zu generieren und versammeln dafür engagierte, nicht renditeorientierte Mitstreiter:innen als Mitinvestor:innen oder Mitbetreiber:innen. Für die wirtschaftliche Tragfähigkeit sind sie allerdings häufig auf öffentliche Unterstützung, Spenden bzw. unentgeltliches Engagement angewiesen, ebenso auf angepasste Kosten für den Erwerb und für die Transformation der Immobilie, die sich an der reduzierten wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Gemeinwesennutzungen orientieren, was bei Veräußerungen über am Nutzungskonzept orientierte Konditionen erfolgen kann.
Alternativ kann die Kommune selbst agieren und die Immobilie erwerben und entwickeln bzw. bereits im öffentlichen Besitz

befindliche, innerstädtische Großimmobilien transformieren. Da die klassischen Strukturen der kommunalen Verwaltung hierfür jedoch nicht immer über die strukturellen Voraussetzungen oder ausreichend immobilienwirtschaftliche Expertise verfügen, bietet sich eine Umsetzung über städtische Gesellschaften oder in Kooperation mit externen, auf die Immobilienentwicklung spezialisierten privaten Gesellschaften an. Beim Erwerb großer leerstehender innerstädtischer Immobilien ohne wirtschaftliche Nachnutzungsperspektiven bei gleichzeitig hohen Modernisierungs- und Umgestaltungskosten ist ein Kaufpreis wichtig, der sowohl den realen Wert als auch die künftigen Nutzungsoptionen berücksichtigt. Ein für die Innenstadtstärkung sinnvoller rascher Erwerb kann die Verhandlungsspielräume dafür jedoch einengen. Weiterhin müssen sowohl die Transformation als auch der Betrieb möglichst effizient erfolgen.

Da zivilgesellschaftliche, gemeinnützige Organisationen sowie Kommunen nicht alle innerstädtischen Immobilientransformationen selbst umsetzen können und viele Gebäude im privaten Eigentum verbleiben, spielen private Investor:innen, Projektentwickler:innen und Immobilieneigentümer:innen als wesentliche Gestalter:innen der Innenstadtentwicklung eine zentrale Rolle. Die Strategien, Geschäftsmodelle und Haltungen sind dabei unterschiedlich: Einige entwickeln Immobilien mit langfristiger Perspektive, behalten sie im Bestand, betreiben sie teilweise selbst und streben keine maximale Rendite an. Andere hingegen planen den Verkauf an Immobilienfonds oder Family Offices, was bei diesem speziellen Immobilientyp derzeit jedoch schwierig ist (siehe Punkt 3).

Erweiterte Möglichkeiten für gemeinwesenorientierte Mixed-Use-Projekte eröffnen partnerschaftliche Kooperationsmodelle, beispielsweise zwischen Projektentwickler:innen, privaten Investor:innen und Kommunen sowie Genossenschaften und Stiftungen. Durch das gemeinsame Agieren könnten in einem Gebäude verschiedene Eigentums- und Betreibermodelle kombiniert werden. Gerade die Verbindung von immobilienwirtschaftlichem Know-how, der politischen Sicherung des Allgemeinwohl-interesses durch die öffentliche Hand und der Potenziale für Gemeinwesenaktivitäten und Community-Building durch zivilgesellschaftliche Akteure erbringen Mehrwerte und Synergien. Solche kooperativen Modelle sind bislang jedoch noch wenig erprobt und setzen innovative Konzepte sowie die Bereitschaft aller Beteiligten voraus, gemeinsam neue Wege zu gehen, was unter anderem auch durch gegenseitige Vorbehalte

zwischen den Akteursgruppen erschwert wird.

3. Wirtschaftliche Tragfähigkeit und Gemeinwesenorientierung zusammenbringen

Die wirtschaftliche Tragfähigkeit gemeinwesenorientierter Mixed-Use-Immobilien erfordert langfristige Strategien, verlässliche, aber gleichzeitig anpassungsfähige Betriebsmodelle und eine Mischung von Nutzer:innen mit unterschiedlicher Mietzahlungsfähigkeit und Gemeinwesenbeiträgen.
Das aus Einkaufszentren bekannte Modell unterschiedlicher Mieten ermöglicht es, wirtschaftlich stärkere kommerzielle oder öffentliche Ankernutzer so einzubinden, dass andere Bereiche des Gebäudes günstig an kulturell kreative oder zivilgesellschaftliche Nutzer vergeben werden können oder sogar konsumfrei der Allgemeinheit zur Verfügung stehen. Eine intelligente Einbindung von Investitionsförderung wie der Städtebauförderung oder von weiteren öffentlichen Mitteln für Soziales, Kultur, Start-up- und Kreativwirtschaftsförderung kann die Tragfähigkeit erhöhen.
Gerade die Kombination monetärer und ideeller Elemente (beispielsweise Gastronomie, Coworking, Handel zusammen mit konsumfreien und unentgeltlich nutzbaren Bereichen wie Allmenderäumen, Bibliotheken o. ä.) ermöglicht gegenseitige Mehrwerte und spiegelt das verantwortungsvolle Miteinander unternehmerischer, öffentlicher und gesellschaftlicher Akteur:innen.

Derzeit besteht ein Hemmnis für Investitionen in gemeinwesenorientierte Mixed-Use-Immobilien allerdings dadurch, dass ein Großteil der Immobilienbranche und vor allem die finanzierenden Banken die wirtschaftliche Tragfähigkeit und Risiken dieser Konzepte schwer einschätzen kann, da sie nicht den etablierten Segmenten Büro, Handel, Hotel etc. entsprechen. Vor allem die Tragfähigkeit und Beständigkeit einzelner Gemeinwesennutzungen lässt sich schwer bewerten. Vielen Banken erscheint das Finanzierungsrisiko dadurch zu hoch; Institutionelle Anlegerwie Immobilienfonds meiden diese Immobilien. Die zunehmende Bedeutung von ESG-Kriterien (Environmental, Social and Corporate Governance) könnte jedoch gerade diesem Immobilientyp helfen, da er für eine langfristig nachhaltige Renditeoptimierung in Verbindung mit gesellschaftlichen Werten steht. Eine eigenständige Assetklasse für gemischt genutzte Immobilien sowie eine erweiterte Bewertungsexpertise und Bewertungsmaßstäbe auch für gemeinwesenorientierte Nutzungsmischungen könnten die Realisierung erleichtern.

Derzeit übernehmen Immobilienunternehmen, die einen gemeinwesenorientierten Nutzungsmix umsetzen (unter anderem wegen der Unsicherheiten

bei Finanzierern und Anlegern) häufig direkt den Betrieb mancher gemeinwesenorientierter Aktivitäten und nicht nur das reine Vermietungs- und Immobilienmanagement. Eine gemeinwesenorientierte Immobilienentwicklung setzt zudem auf professionelles Kuratieren und Betreiben von Räumen, um Leerstand zu vermeiden und Orte mit hoher Aufenthaltsqualität zu schaffen und damit insgesamt eine Tragfähigkeit zu erreichen.

4. Experimentelle Zwischennutzungen als zentrale Bestandteile der Projektentwicklung

Zwischennutzungen bieten wertvolle Möglichkeiten, ungenutzte Flächen temporär mit Leben zu füllen, negative Ausstrahlungseffekte von Leerständen zu verhindern und Potenziale für langfristige Lösungen sichtbar zu machen. Die Bandbreite reicht von Pop-up-Stores über Start-up-Hubs bis zu Kultur- und Gemeinschaftszentren. Wird Leerstand kulturell, sozial oder kreativwirtschaftlich genutzt, erhalten Standorte neue Impulse und gewinnen an Identität – oft über die Zwischennutzung hinaus. Dies verhindert Trading-Down-Effekte für die weitere Umgebung, die durch große leerstehende und leblose Räume entstehen. Gerade beim Wegfall großer Frequenzbringer, können attraktive Zwischennutzungen auch neue Anlässe für Besuche schaffen und zur Belebung beitragen.

Über Zwischennutzungen lassen sich lokale Bedarfe ermitteln und tragfähige Konzepte erproben, indem neue Ideen sowie Träger-, Betriebs- und Finanzierungsmodelle ohne langfristige Verpflichtungen ausprobiert werden können. Die bereitgestellten Entfaltungsräume können somit wichtige Funktionen übernehmen, um kulturelle und kreativwirtschaftliche Szenen zu stärken und in den Prozess der Innenstadttransformation einzubinden. Getragen werden die Zwischennutzungen meist von Vereinen, Initiativen, Kollektiven oder kommunalen Einrichtungen, aber auch Hochschulen und Studierendeninitiativen. Diese nutzen die Räume temporär für experimentelle, auch künstlerische Nutzungen, Ausgründungen, die Wissensvermittlung oder für weitere vielfältige, aktivierende Impulse in die Stadtgesellschaft hinein. Oft werden Zwischennutzungen über kurzfristige Mietverträge oder Kooperationsmodelle umgesetzt. Diese Flexibilität bringt jedoch rechtliche und finanzielle Unsicherheiten mit sich. Kurzfristige Mietverhältnisse, fehlende Investitionssicherheit und unzureichende Infrastruktur erschweren Betrieb und Planung. Problematisch können Zwischennutzungen werden, wenn Eigentümer:innen und Nutzer:innen unterschiedliche Erwartungen haben und keinen fairen Umgang miteinander pflegen.

Dies entsteht zum einen, wenn Zwischennutzer:innen mit ihren Aktivitäten eine spätere, dauerhafte Immobilienentwicklung maßgeblich verbessern, daran aber nicht partizipieren – besonders dann, wenn zu Beginn auch dauerhafte Mitnutzungen in Aussicht gestellt werden. Zum anderen können Probleme entstehen, wenn Eigentümer:innen für die Leerstände langfristig eine andere Entwicklung und Nutzung vorsehen und diese nur temporär zur Verfügung stellen, die Zwischennutzer:innen aber eine dauerhafte Nutzung erhoffen und diese auch durchsetzen wollen.

Es muss deshalb im Vorfeld der Zwischennutzung zwischen Verwaltung, Eigentümer:innen, Kreativen und Initiativen eine verlässliche Kooperation zu Zielen, wechselseitigen Erwartungen und Perspektiven der Zwischennutzungen hergestellt werden. Darauf aufbauend sind klare Absprachen, ein fairer und transparenter Umgang und auch für kurz- und mittelfristige Nutzungen Planungssicherheit notwendig. Erfolgreiche Formate können in dauerhafte Strukturen überführt werden und entstandene Netzwerke lassen sich auch für die Entwicklung anderer Orte nutzen.

5. Die Immobilien-transformation in die Zentrenstrategie einbinden

Die Transformation einer Großimmobilie sollte stets ein zentraler Baustein in einer übergeordneten Gesamtstrategie für die Zentrenentwicklung sein. Dabei gilt es Synergien mit weiteren Vorhaben und Aktivitäten der Innenstadttransformation zu schaffen, um die Entstehung isolierter Einzelprojekte zu vermeiden. Wird das direkte Umfeld aktiv mitgedacht und gestaltet, entstehen langfristig tragfähige Strukturen, die zur positiven Entwicklung des gesamten Quartiers beitragen. Eine integrierte konzeptionelle Einbettung – etwa in kommunale Innenstadtstrategien, Förderkulissen der Städtebauförderung oder Sanierungsgebiete – ermöglicht zudem den gezielten Einsatz des städtebaurechtlichen Instrumentariums sowie die Nutzung von Fördermitteln.

6. Projektentwicklung und Quartiersaktivierung zusammendenken

Für eine erfolgreiche Transformation identitätsstiftender Großimmobilien spielen die konkrete Einbettung in das Quartier und eine enge Orientierung an den lokalen Gegebenheiten und Bedarfen der Stadtgesellschaft eine große Rolle. Nicht Angebote für eine möglichst große überörtliche Kundschaft mit weiten Einzugsgebieten, auf die große Einzelhandels-, Hotel- oder Bürokomplexe abzielen, sondern die Stadtgesellschaft sollte im Mittelpunkt stehen. Dies bedeutet, sich auf den Ort einzulassen, flexible Nutzungsformen zu

schaffen und bauliche Strukturen so zu gestalten, dass sie anpassbar bleiben und auf sich ändernde Bedarfe vor Ort reagieren können.

Zentral ist es deshalb die Stadtgesellschaft und lokales Unternehmertum in Form von Netzwerkarbeit und spezifischer Formate in die Transformation einzubinden und vorhandenes Engagement für eine aktive Mitwirkung und Mitgestaltung zu nutzen. Partizipative, kooperative und koproduktive Entwicklungsprozesse stärken zudem die Akzeptanz des Vorhabens, die Identitätsbildung und Identifikation sowie seine Verankerung im Quartier. Beteiligung und Mitgestaltung sollte deshalb als wertvolles Kapital begriffen werden. Dabei muss aber auch realistisch eingeschätzt werden, dass nicht alle Bedarfe abgedeckt und alle Erwartungen erfüllt werden können. Um Projekte langfristig tragfähig zu gestalten, braucht es darüber hinaus mehr als bloße Absichtserklärungen von Akteuren, die an einer späteren Mitnutzung interessiert sind, sondern eine verlässliche, dauerhafte Mitwirkung mit ausreichend personellen, finanziellen und organisatorischen Kapazitäten.

7. Entscheidungsprozesse auf dem Weg zur Projektentwicklung handlungsorientiert und transparent gestalten.

Um die Transformation von innerstädtischen Immobilien möglichst rasch, verlässlich und erfolgreich zu planen und umzusetzen, ist ein kohärentes, effizientes, aber auch flexibles Handeln von Kommunalverwaltung und -politik notwendig. Insbesondere die Stadtpolitik sollte zentrale politische Weichenstellungen und klare Entscheidungen treffen, was durch eine zunehmende politische Zersplitterung, Interessenheterogenität und -komplexität sowie angespannte kommunale Haushalte vielerorts erschwert wird.
Private Projektentwicklungen benötigen aufgrund des Finanzierungsdrucks durch laufende Kreditzahlungen rasche und effiziente Entscheidungsprozesse, minimierte bürokratische Hürden und eine realistische Zeitplanung. Schnelle Planungs-, Genehmigungs- und Umsetzungsprozesse, ein pragmatischer Umgang mit baulichen Qualitätsstandards und Denkmalschutz und ein effizientes Zusammenwirken aller Akteure helfen, Finanzierungs-, Bau- und Betriebskosten zu reduzieren und den Transformationsprozess wirtschaftlich zu stabilisieren. Noch sind in der öffentlichen Verwaltungspraxis, ebenso wie bei politischen Entscheidungsprozessen ein lösungsorientierter Pragmatismus und die Verlässlichkeit nicht immer ausreichend gegeben, so dass die Vorhaben mit komplexen Anforderungen konfrontiert sind, die deren Realisierung verzögern,

verteuern oder gar ganz verhindern können. Gleichzeitig benötigen die Kommunen offene, verlässliche und flexible immobilienwirtschaftliche Partner:innen.

Hilfreich ist es, wenn grundsätzliche politische Beschlüsse zu einer Transformation durch möglichst konkrete und verlässliche Kooperationsvereinbarungen zwischen Investor bzw. Immobilienentwickler und Kommunen untersetzt werden, in denen Ziele und Verantwortlichkeiten, Zeit- und Umsetzungspläne klar und verlässlich für alle Beteiligten definiert sind. Faire, transparente Aushandlungsprozesse und eine klare Aufgabenverteilung schaffen Verlässlichkeit, wozu Kompromissbereitschaft und eine gemeinsam getragene Vision des Projekts helfen.

8. Projektentwicklung kooperativ gestalten mit ressortübergreifender Projektsteuerung und intermediärer Projektbegleitung

Da gerade eine gemeinwesenorientierte Projektentwicklung eine Vielzahl an Dezernaten und Fachämtern betrifft, ist eine effiziente und konstruktive ressortübergreifende Koordinierung und Begleitung unerlässlich. Dabei sollten bei denen die verschiedenen Fachressorts ihre Anforderungen und Kompetenzen bündeln und abstimmen und an einem Strang ziehen. Durch eine ämterübergreifende Koordination lassen sich Planungs- und Entwicklungsprozesse beschleunigen und die Abstimmung zwischen Verwaltung, Politik und privaten Akteuren verbessern. Für Anforderungen von Bauplanungs-, Bauordnungs- und Denkmalschutzrecht (z. B. Änderungen oder Ausnahmen von Bebauungsplänen), aber auch in anderen für die Immobiliennutzung relevanten Rechtsbereichen müssen im rechtlich zulässigen Rahmen pragmatische und praktikable Lösungen im Sinne des Projektes und der wirtschaftlichen Machbarkeit gefunden werden.

Der Einsatz von Intermediären, Verwaltungslots:innen oder externer Moderation kann die ressortübergreifende Koordination, vor allem aber auch die Zusammenarbeit zwischen Kommunalverwaltung, Politik und Vorhabenträger:innen erheblich erleichtern und auch die Einbindung der Stadtgesellschaft befördern. Intermediäre geben Projektträger:innen Orientierung in komplexen Verwaltungsstrukturen, vermitteln zwischen den Beteiligten, vereinfachen und strukturieren Prozesse und tragen dazu bei, eine klare Kommunikation sicherzustellen. Sie helfen, unterschiedliche Interessen zusammenzuführen, gemeinsame Ziele zu definieren und bestehende Konflikte gezielt zu moderieren. So können Planungs- und Entscheidungsprozesse effizienter

gestaltet und Projekte mit breiter Akzeptanz umgesetzt werden.

9. Kommunale Steuerungsinstrumente sowie Förderprogramme und -strategien zielgerichtet einsetzen

Kommunen verfügen über verschiedene Steuerungsinstrumente, um eine gemeinwesenorientierte Transformation von Großimmobilien aktiv mitzugestalten. Durch die Bebauungsplanung können sie sicherstellen, dass Projekte eine ausgewogene Nutzungsmischung und positive Auswirkungen auf das Quartier haben. Städtebauliche Verträge ermöglichen es, Investor:innen in die Verantwortung zu nehmen und im Gegenzug für bauplanungsrechtliche Vorteile einen „sozialen Return“ einzufordern. So ist es im Rahmen der wirtschaftlichen Möglichkeiten von gemeinwesenorientierten Investor:innen akzeptiert, im Gegenzug für planungsbedingte Wertsteigerungen (z. B. durch Aufstockungen) unentgeltlich gesellschaftliche Aufgaben zu übernehmen (z.B. die Gestaltung des öffentlichen Raums). Dies kann zusammen mit einer partizipativen Herangehensweise Planungs- und Genehmigungsprozesse beschleunigen und erbringt damit für Investor:innen Finanzierungsvorteile, die ihr Interesse an einem kooperativen und konsensualen Prozess erhöhen können.

Das Konzeptverfahren für Grundstücke und Gebäude in kommunalem Eigentum bietet eine weitere Möglichkeit, eine nachhaltige Entwicklung gezielt zu steuern. Zudem kann das kommunale Vorkaufsrecht ein entscheidendes Instrument sein, um langfristig Zugriff auf Schlüsselimmobilien zu sichern und deren Entwicklung aktiv mitzugestalten. Allerdings erschweren überhöhte innerstädtische Preiserwartungen die Nutzung dieses Instruments in der Praxis. Schließlich bietet auch die städtebauliche Sanierungsmaßnahme in Innenstadtbereichen mit erheblichen städtebaulichen Missständen kommunale Eingriffsmöglichkeiten gegenüber nicht-kooperativen Immobilieneigentümer:innen.

10. Wertegeleitete und koproduktive Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure kultivieren

Frühzeitige und gemeinsame Entwicklungsprozesse sind wichtig, damit alle Beteiligten gut zusammenarbeiten können. Dazu gehören die Stadtverwaltung, die Immobilienwirtschaft (also Firmen, die Immobilien entwickeln, verwalten, vermarkten oder bewirtschaften), Eigentümer wie private Personen, Erbengemeinschaften, Stiftungen

oder Unternehmen oder auch institutionelle Eigentümer sowie Kultur- und Kreativschaffende. Durch diese Zusammenarbeit lassen sich Synergien besser nutzen, die Planung wird sicherer, Projekte können schneller umgesetzt werden und finden mehr Zustimmung in der Gesellschaft. Wenn Kommunalpolitik und Verwaltung solche Prozesse unterstützen, fördert das zusätzlich das Engagement aller Beteiligten.

Gleichzeitig gilt es, demokratische Prozesse zu fördern und festgefahrene wechselseitige Narrative und Vorurteile der Projektpartner aufzubrechen. An deren Stelle sollte die Verständigung auf gemeinsame Werte und Ziele der Innenstadtstrategie sowie der Projektentwicklung treten. Hilfreich ist es dafür, wenn alternative Szenarien daran mitwirken, in der „Phase 0" ein gemeinsam erarbeitetes Projektprofil im Kontext der Innenstadtstrategie zu erarbeiten. Dazu gehören zielgruppenorientierte Nutzungs- und Betriebsmodelle sowie eine gemeinsam mit allen Partner:innen erarbeitete Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und gemeinwesenorientierter Nutzung, frühzeitige Verständigung mit allen Zielgruppen und beteiligten Akteuren – auch kritischen Stimmen – sowie ggf. der Aufbau von Kooperationen mit neuen Partner:innen aus Bildung, Kultur, Kreativwirtschaft und Zivilgesellschaft.
Ziel ist die partnerschaftlich getragene, eigendynamischen Entwicklung der Mixed-Use-Immobilie. Dies benötigt entsprechende Formate und Orte für Austausch, Dialog und verlässlicher Kooperation zwischen den unterschiedlichen beteiligten Akteursgruppen. Offenheit im Prozess, Vertrauen und Transparenz sowie eine pragmatische Handlungsorientierung sind zentrale Erfolgsfaktoren für eine eigendynamische, nachhaltige Innenstadt- und Immobilientransformation.

Im Ergebnis koproduktiver Prozesse und gemeinsam verhandelter Werte, die sich im Erscheinungsbild, im Nutzungsmix, im Center- und Community-Management sowie insgesamt im Auftritt sowie, im Symbol- und Aufforderungscharakter der Mixed-Use-Immobilie widerspiegeln, können sich „neue" Verantwortungsgemeinschaften herausbilden – nicht nur für den laufenden Betrieb und die weitere Entwicklung des entstandenen neuen Immobilientyps, sondern auch als Ausgangsbasis für weiterführende Innenstadtstrategien und Immobilienentwicklungen. In der Förderung einer solchen Eigendynamik liegt die zentrale Herausforderung der intermediären Prozessbegleitung und -kommunikation.