



Bundesinstitut
für Bau-, Stadt- und
Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung



BBSR-
Online-Publikation
103/2024

Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf den Einzelhandel in Städten und Zentren

Leitbild: Innenstädte und Zentren stärken

Stadtgröße, Zentrentyp, Dynamik

Strategische Aufgaben

Einbindung in
Konzepte/Rahmenpläne
Kooperatives Zentren-
management

Aufgabenfelder

Nutzungsmischung
Flächenmanagement
Innovationen
Öffentlicher sozialer Raum
Öffentlicher
Mobilitätsraum

Umsetzung

Akteure
Prozesse
Instrumente
Finanzierung
Zeitraum

Lage, Quartiere, Geschosse

Megatrends

von

Stefan Kruse
Elisabeth Kopischke
Prof. Dr. Thomas Krüger
Dr. Sascha Anders
Prof. Dr. Heike Flämig

Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf den Einzelhandel in Städten und Zentren

Handlungsempfehlungen zur Stärkung von Innenstädten und Zentren
im Überblick: Nutzungsmischung und Flächenmanagement

Das Projekt des Forschungsprogramms „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt)“ wurde vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) durchgeführt.

IMPRESSUM

Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
Deichmanns Aue 31–37
53179 Bonn

Wissenschaftliche Begleitung

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
Referat RS 2 „Stadtentwicklung“
Dr. Andrea Jonas
andrea.jonas@bbr.bund.de

Referat RS 5 „Digitale Stadt, Risikvorsorge und Verkehr“
Manuel Weiß
manuel.weiss@bbr.bund.de

Begleitung im Bundesministerium

Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB)
Referat S II 4 – Lebendige Zentren, Nationale Projekte des Städtebaus
Ingo Weiß

Auftragnehmer

Junker+Kruse Stadtforschung Planung, Dortmund
Stefan Kruse, Elisabeth Kopischke
info@junker-kruse.de

HCU – HafenCity Universität Hamburg
Prof. Dr. Thomas Krüger, Dr. Sascha Anders
thomas.krueger@hcu-hamburg.de
sascha.anders@hcu-hamburg.de

TUHH – Technische Universität Hamburg
Institut für Verkehrsplanung und Logistik W8
Prof. Dr. Heike Flämig
flaemig@tuhh.de

Stand

September 2024

Gestaltung

Junker+Kruse Stadtforschung Planung, Dortmund
Susanne Hulitschke

Bildnachweis

Titelbild: Junker+Kruse/HCU; S.11: Arne Mayntz; S.13: Benjamin Pritzkeleit; S.15: Ulf Duda

Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

Zitierweise

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.), 2024:
Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf den Einzelhandel in Städten und Zentren: Handlungsempfehlungen zur Stärkung von
Innenstädten und Zentren im Überblick: Nutzungsmischung und Flächenmanagement. BBSR-Online-Publikation 103/2024, Bonn.

Inhaltsverzeichnis

Zentrale Ergebnisse im Überblick	5
Aktuelle Situation in den Innenstädten und Zentren	6
Strategische Aufgaben und Aufgabenfelder der Innenstadtentwicklung	7
Strategische Aufgaben	7
Aufgabenfelder	8
Umsetzung	9
Nutzungsmischung	10
Flächenmanagement	12
Maßnahmen	14
Einordnung der Aufgabenfelder in die Struktur der Innenstädte und Zentren	17
Literatur	18

Zentrale Ergebnisse im Überblick

Die bisherigen Ergebnisse und identifizierten Rahmenbedingungen für eine Stärkung der Innenstädte und Zentren sind im Rahmen der ExWoSt-Studie bislang in vier Kurzberichten zusammengefasst worden. Für die Ableitung von Handlungsempfehlungen wurden nun die folgenden Punkte herausgestellt:

- Die Stadt- und Zentrenentwicklung wird von übergeordneten „Megatrends“ beeinflusst, die die Transformation der Innenstädte und Handlungsfähigkeit der Akteure vor Ort erheblich mitbestimmen. Darunter sind zunächst die Digitalisierung und der fortschreitende Klimawandel, verbunden mit der notwendigen Klimaanpassung, zu fassen. Darüber hinaus steht die Stadtplanung vor der großen Herausforderung, bezahlbaren Wohnraum zu schaffen, den sozialen Zusammenhalt zu fördern, den Mobilitätswandel zu unterstützen und gleichzeitig neue Partizipations- und Governance-Formen in der Stadtentwicklung zu etablieren.
- Die Gestaltungsmöglichkeiten der öffentlichen Hand, um auf diese Herausforderungen einzugehen, sind in den jeweiligen Städten und Regionen sehr unterschiedlich. Die Potenziale hängen dabei auch von der Stadtgröße und der sozioökonomischen Entwicklungsdynamik in der jeweiligen Region ab, die wesentlich die Finanzkraft der Kommunen bestimmen. Die spezifischen Entwicklungsmöglichkeiten vor Ort unterscheiden sich auch insbesondere in Abhängigkeit von der jeweiligen Lage innerhalb des Zentrums, den Nutzungsmöglichkeiten und Standortvoraussetzungen in den unterschiedlichen Stockwerken der Gebäude sowie den Miethöhen beziehungsweise den Kaufpreisen der Immobilien.
- Die Handlungsansätze und Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung der Innenstädte, die bisher in den Kommunen entwickelt und umgesetzt werden, um auf die neuen Herausforderungen einzugehen, lassen sich in fünf Aufgabenfelder differenzieren. Das sind: die Stärkung der „Nutzungsmischung“, die Implementierung eines innerstädtischen „Flächenmanagements“, die stärkere Unterstützung von „Innovationen“ bei innenstadttypischen Nutzungen, die Attraktivitätssteigerung des „öffentlichen Raums als sozialer Treffpunkt“ sowie die Bedeutung des „öffentlichen Raums als Mobilitätsraum“.
- Im Rahmen dieser Studie haben die Gespräche mit Expertinnen und Experten aus dem Forschungsbegleitenden Arbeitsausschuss (FBA) und darüber hinaus ergeben, dass insbesondere den Themen „Nutzungsmischung“ und „Flächenmanagement“ eine große Bedeutung zugemessen wird. Neben der Stärkung des stationären Einzelhandels vor Ort kann die Attraktivitätssteigerung der Innenstädte und Zentren auch durch eine restriktive Planungs- und Genehmigungspraxis von innenstadtrelevanten Nutzungen außerhalb der Zentren unterstützt werden. Bei der Umsetzung von Strategien und Maßnahmen in den Innenstädten und Zentren liegen die Herausforderungen häufig darin, wie der Entwicklungsprozess der Zentren aktiv gemanagt werden kann, wie der Zugriff auf die Immobilien und die Gestaltung der Nutzungen organisiert und wie diese „neuen“ Aufgaben finanziert werden können.

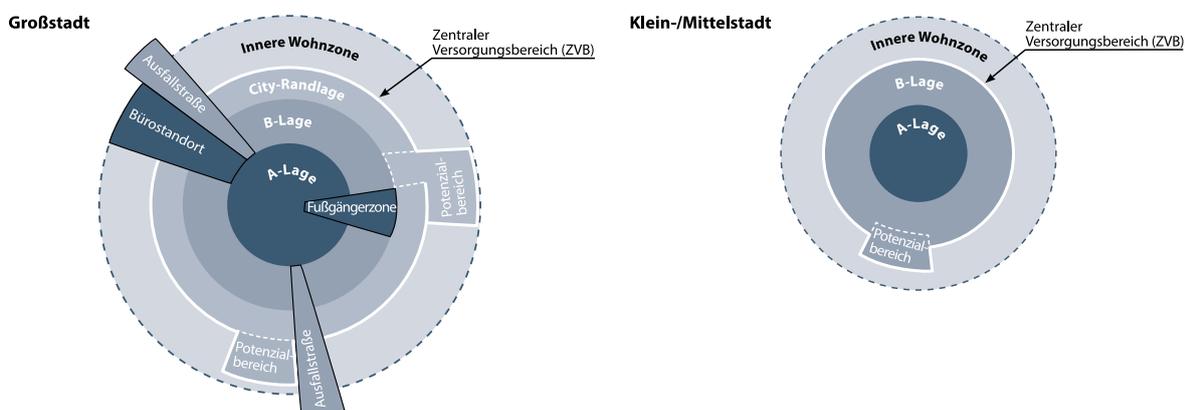
Aktuelle Situation in den Innenstädten und Zentren

Die Studienergebnisse belegen, dass die Innenstädte traditionell Orte mit hoher Nutzungsmischung sind. Um Innenstädte und Zentren als Orte der Stadtgesellschaft zu stärken, muss Nutzungsmischung also nicht neu etabliert werden, die Herausforderung besteht vielmehr darin, die bestehenden Strukturen, Strategien und Konzepte weiterzuentwickeln. Dafür müssen die Chancen und Potenziale der unterschiedlichen Lagen und deren Nutzungen innerhalb der Innenstädte und Zentren herausgearbeitet werden. Leerstehende Großimmobilien wie Waren- und Kaufhäuser stellen zum Beispiel besonders große Herausforderungen dar. Die Erfahrungen zeigen aber auch, dass es in den letzten Jahren bereits an vielen Standorten gelungen ist, solche Umstrukturierungen als Impulsgeber für die Zentrenentwicklung zu nutzen (z. B. CORE in Oldenburg, Fuhle 101 in Hamburg-Barmbek, Neue Höfe in Herne, KrönchenCenter in Siegen, Revitalisierung der Kaufhausimmobilie Hertie in Lünen). Die aktuelle Debatte um eine zukunftsfähige Innenstadtentwicklung bietet aber auch die Möglichkeit, neben den Großimmobilien auch die Bereiche abseits der Hauptfrequenzlagen stärker in den Fokus der Entwicklung zu rücken und deren Potenziale für eine integrierte Zentrenentwicklung hervorzuheben.

Der stationäre Einzelhandel ist nach wie vor der Hauptbesuchsgrund für den Besuch der Innenstadt (vgl. BBSR 2024a: 11 f.) und trägt erheblich zur Frequenz und zur Belebung der Innenstädte bei. Es ist davon auszugehen, dass der Einzelhandel an vielen Standorten diese große Bedeutung auch behalten wird. Die Zukunftsfähigkeit des stationären Einzelhandels in der Innenstadt kann aber nicht pauschal bewertet werden. Eine differenzierte Betrachtung nach Branchen zeigt, dass sich verstärkt attraktive Lebensmittelmärkte in den Hauptlagen der Innenstädte etablieren und die klassischen innerstädtischen Branchen Bekleidung/Schuhe, Sportartikel sowie Unterhaltungselektronik sinnvoll ergänzen. Die Standort- und Expansionskonzepte von Baumärkten und Möbelhäusern haben bislang innerstädtische Standorte ausgeschlossen. In den letzten Jahren wurden von großen Möbelhäusern und Baumarktketten neue Konzepte entwickelt, die auf die spezifischen Voraussetzungen und Potenziale der Innenstädte eingehen und zur Belebung der Zentren beitragen. Auch die übrigen zentrenaffinen Nutzungen wie Gastronomie, Handwerk, Kleingewerbe, Kultur, Bildung, Soziales oder öffentliche Einrichtungen besitzen spezifische Standortanforderungen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen

- den unterschiedlichen Lagen innerhalb der Innenstadt und den Zentren,
- den Standortvoraussetzungen und Potenzialen der unterschiedlichen Geschosse bzw. Ebenen und
- den Unterschieden der Miet- und Kaufpreisniveaus zwischen Groß-, Mittel- und Kleinstädten bzw. zwischen den unterschiedlichen Lagen (Innenstadt, Wohngebiet, Gewerbegebiet) innerhalb einer Stadt (vgl. BBSR 2024b: 10 ff.).

Abbildung 1
Funktional-räumliche Gliederung der Innenstädte in Großstädten und in Klein- und Mittelstädten (Modell)



Quelle: Junker+Kruse, HCU Hamburg

Strategische Aufgaben und Aufgabenfelder der Innenstadtentwicklung

Der stationäre Einzelhandel konnte genauso wie andere zentrenaffinen Nutzungen (Gastronomie, Kultur etc.) nach dem Ende der COVID-19-Pandemie wieder an Bedeutung gewinnen und sich weitestgehend stabilisieren. Das belegen auch aktuelle Messungen der Passantenfrequenzen, die in vielen Innenstädten und Zentren das vorpandemische Niveau wieder erreicht haben (vgl. hystreet.com GmbH). Die verschiedenen multiplen Krisen der letzten Jahre (COVID-19-Pandemie, Ukraine-Krieg, Nahost-Konflikt, Inflation, Zinswende etc.) haben jedoch in der Summe dazu geführt, dass sich die Verbraucherstimmung und die Konsumausgaben anhaltend auf einem niedrigen Niveau befinden (vgl. HDE 2024: 6 f.). Das hat auch Auswirkungen auf die Investitionsdynamik und Entwicklung der Innenstädte. Obwohl die Leerstandsquoten in den Innenstädten nicht das Niveau erreicht haben, das zu Beginn der COVID-19-Pandemie vielfach prognostiziert worden ist, haben die Leerstände in den Innenstädten doch nachweisbar zugenommen. Um dem entgegenzuwirken, wurden vom Bund und den Ländern verschiedene Förderprogramme für eine Attraktivitätssteigerung der Zentren ins Leben gerufen (z. B. Bundesprogramme „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren (ZIZ)“, NSP-Projekte „Post-Corona-Stadt“ etc.) und viele Institutionen und Fachleute haben Ratgeber und Strategien für eine zukunftsfähige Innenstadtentwicklung erarbeitet (vgl. BMWSB 2023a, 2023b; BMI 2021; DASL 2023; Difu 2022; DST 2021). Mit dem Beirat Innenstadt beim BMWSB hat sich ein übergeordnetes Gremium mit zahlreichen Verbänden und anderen Bundesressorts etabliert, das die Herausforderungen der Innenstadtentwicklung gezielt in den Blick nimmt. Für die Vernetzung der Akteure und Ideen sind verschiedene Portale und Initiativen entstanden, die die Umsetzung von und den Austausch über neue Projekte vereinfachen (z. B. stadimpulse; #Stadtretter).

Strategische Aufgaben

Die in den letzten Jahren entwickelten Maßnahmen und Projekte zur Attraktivitätssteigerung der Innenstädte sind in der Fachwelt von ihrer inhaltlichen Ausrichtung her weitestgehend unbestritten und trotz unterschiedlicher inhaltlicher und prozessualer Schwerpunktsetzungen im Kern ihrer Grundaussagen relativ einheitlich. Sie verfolgen das Leitbild, die Innenstadt und die Zentren in ihrer Bedeutungs- und Nutzungsvielfalt zu stärken. Dabei werden die Kommunen als der zentrale Akteur der (Innen-)Stadtentwicklung angesehen: Sie verantworten die Bauleitplanung, beantragen Fördermittel, erarbeiten integrierte Entwicklungskonzepte und Rahmenpläne für die Innenstädte/Zentren und legen die Zuständigkeiten des Managements und der Beteiligungsprozesse (Governance) auf der gesamtstädtischen Ebene für übergeordnete Konzepte fest.

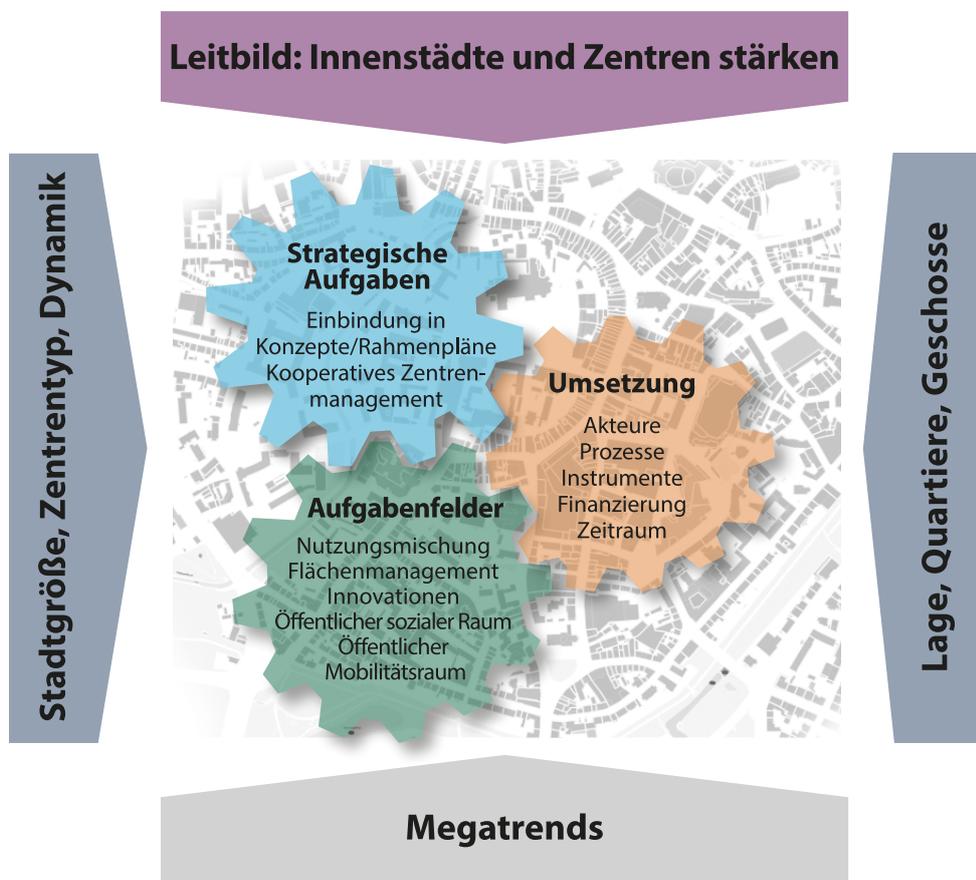
Um die aktuellen Transformationsprozesse der Innenstädte und Zentren gestalten zu können, ist es darüber hinaus notwendig, auch für die Zentren Konzepte und Rahmenpläne einzubinden und ein kooperatives Zentrenmanagement für deren Weiterentwicklung aufzubauen. Ein solches Zentrenmanagement hat die Aufgabe, die Potenziale der verschiedenen privaten und institutionellen Stakeholder zu aktivieren und mit den kommunalen Akteuren und Möglichkeiten zu verknüpfen. Dies ist eine anspruchsvolle Daueraufgabe, weshalb auf eine Verstetigung der Strukturen und der Finanzierung hinzuwirken ist. Der Aufgabenbereich dieses kooperativen Zentrenmanagements liegt neben den übergeordneten Managementaufgaben vor allem in der Umsetzung der folgenden Aufgabenfelder:

Aufgabenfelder

Auf der konkreten Maßnahmenebene ist als vordringliche Aufgabe die Stärkung und (Weiter-)Entwicklung der Nutzungsmischung in den Innenstädten zu nennen. Zweitens dient ein innerstädtisches Flächenmanagement dazu, die Innenstadtakteure besser zu vernetzen, die Nutzungen besser zu steuern und den „Zugriff“ auf wichtige innerstädtische Immobilien zu ermöglichen. Dabei wird häufig auch auf Zwischennutzungskonzepte zurückgegriffen. Ein weiteres, bedeutendes Aufgabenfeld in der Innenstadtentwicklung besteht darin, Innovationen für die Innenstädte und Zentren zu unterstützen. Damit ist zunächst die Förderung der Digitalisierung gemeint. Die Förderung von Innovationen soll aber auch Ansätze zur Unterstützung neuer Geschäftsmodelle (Concept-Stores, Maker Space / urbane Produktion) und neuer kultureller Angebote umfassen. Die Umgestaltung des öffentlichen Raums zu einem attraktiven „Third Place“ und als Ort für besondere Events und Feste stellt einen weiteren konzeptionellen Schwerpunkt dar („Third Place“, verstanden als Gemeinschaftsort zwischen dem privaten Raum und dem Arbeitsort; vgl. Oldenburg 1998). Schließlich umfasst diese Gestaltung auch den Einbezug des öffentlichen Mobilitätsraums. Hier bieten veränderte Mobilitätsformen und der damit einhergehende Mobilitätswandel für die Innenstädte und Zentren ein großes Potenzial, um den öffentlichen Raum vielfältiger zu nutzen. Dabei werden häufig die Vorteile umweltfreundlicher Verkehrsmittel (Rad, zu Fuß, ÖPNV) betont. Gleichzeitig müssen auch neue Konzepte der Belieferung planerisch integriert werden. Die Umstellung der Belieferungsfahrzeuge auf batterieelektrische Antriebe (BEV) oder die Verlagerung auf Mikrofahrzeuge (wie Lastenräder, oder perspektivisch Transportroboter oder Transportdrohnen) müssen ebenso mit ihren Anforderungen berücksichtigt werden wie neue Konsolidierungs- bzw. Verteilpunkte in den Servicegebieten (vgl. BBSR 2024c).

Abbildung 2

Rahmenbedingungen und Aufgaben zur Weiterentwicklung und Transformation der Innenstädte und Zentren



Quelle: Junker+Kruse, HCU Hamburg

Umsetzung

Für die Umsetzung der beschriebenen Aufgabenfelder und Maßnahmen müssen verschiedene Akteure in den Umsetzungsprozess eingebunden werden. Dafür müssen Prozesse, Beteiligungsverfahren, Instrumente und Zuständigkeiten festgelegt, individuell und fortlaufend angepasst und priorisiert werden. Grundlage dafür ist eine solide und stetige Finanzierung nicht nur der einzelnen Maßnahmen, sondern auch des gesamten Entwicklungs- und Umsetzungsprozesses. Das beschriebene kooperative Zentrenmanagement bietet hierfür großes Potenzial, eine Schlüsselfunktion zu übernehmen und die Zusammenarbeit mit den relevanten Akteuren auch langfristig abzusichern.

Für die fünf Aufgabenfelder lässt sich grundsätzlich keine Priorisierung einzelner Maßnahmen ableiten. Die Bedeutung der einzelnen Aufgabenfelder und Maßnahmen ergibt sich jedoch aus den spezifischen Herausforderungen und Chancen in den jeweiligen Innenstädten und Zentren. In den Gesprächen und Workshops, die im Rahmen dieser Forschungsstudie mit dem Forschungsbegleitenden Arbeitsausschuss (FBA) und weiteren Expertinnen und Experten der Innenstadtentwicklung geführt wurden, ist aber deutlich geworden, dass von den eingebundenen Fachleuten insbesondere der Nutzungsmischung und dem Flächenmanagement eine große Bedeutung beigemessen wird. Wegen der eingeschränkten Verfügungsrechte über die innerstädtischen Immobilien sind die Herausforderungen hier häufig besonders groß und erfordern deshalb neue Handlungsansätze, Finanzierungskonzepte und Kooperationsstrategien. Die nachfolgenden Erläuterungen konzentrieren sich deshalb auf diese beiden Aufgabenfelder.

Nutzungsmischung

Unter **Nutzungsmischung** wird in der Regel die Mischung unterschiedlicher städtischer Funktionen innerhalb eines Gebäudes, innerhalb eines Häuserblocks oder eines Quartiers verstanden. Die Forderung, die Nutzungsmischung in den Zentren stärker zu unterstützen und dadurch zur Belebung der Innenstädte beizutragen, ist allerdings nicht neu. Sie wurde zum Beispiel bereits im Weißbuch Innenstadt 2011 (vgl. BMVBS 2011) als maßgebende Strategie formuliert und ist auch im Programm der Städtebauförderung „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ (heute: „Lebendige Zentren“) (vgl. BBSR 2018; BBSR 2017) seit 2008 als explizites Entwicklungsziel verankert. Deshalb ist das Ziel, die Nutzungsmischung zu stärken, bereits seit vielen Jahren auch als inhaltlicher Baustein oder explizites Entwicklungsziel in zahlreichen integrierten Entwicklungskonzepten für die Innenstädte und Zentren enthalten. Der Ruf nach einer nutzungsgemischten Stadt der kurzen Wege hat sich aber durch die aktuellen Herausforderungen der Innenstadtentwicklung noch einmal verstärkt und ist insbesondere durch viele leerstehende Großimmobilien (Stichwort: Warenhauskrise) und auch durch zunehmend leerstehende oder untergenutzte Büroflächen (Stichwort: Homeoffice) stärker in den Fokus der öffentlichen Debatte gerückt.

Aus dem Aufgabenfeld **Nutzungsmischung** lassen sich die folgenden übergeordneten Aufgaben ableiten:

- **Stationären Einzelhandel sichern und stärken:** Die empirischen Ergebnisse der durchgeführten Online-Befragungen belegen, dass der Einkauf trotz Krise des stationären Einzelhandels nach wie vor der Hauptbesuchsgrund für den Aufenthalt in der Innenstadt ist (vgl. BBSR 2024a). Auch wenn mittlerweile offensichtlich ist, dass die Verkaufsflächen in der Tendenz eher kleiner und weniger werden, bleibt die Förderung des stationären Einzelhandels weiterhin ein Kernanliegen der Innenstadtentwicklung. Der stationäre Einzelhandel sichert Arbeitsplätze, schafft Frequenzen in den Innenstädten und trägt dadurch wie keine andere Funktion zur Belebung der Innenstädte bei.
- **Ansiedlung weiterer Nutzungen wie Gastronomie, Kleingewerbe, Handwerk, Kreatives, Repair-Cafés, Bildungs- und Verwaltungseinrichtungen, Kunst/Kultur, Wohnen, Soziales, regionale Angebote, Kitas, Services/Dienstleistungen und Nachtökonomie unterstützen beziehungsweise fördern:** Es ist unbestritten, dass Innenstädte (auch historisch) nicht nur durch den Einzelhandel geprägt sind, sondern die Attraktivität einer Innenstadt durch die Gesamtheit aller Funktionen bestimmt wird. Bereits vor der COVID-19-Pandemie ist deutlich geworden, dass vermehrt gastronomische Betriebe mit neuen Konzepten in die Zentren streben. Eine lebendige Kultur- und Kreativszene trägt ebenso zu einer attraktiven Innenstadt bei. Das trifft in der Summe auch auf viele andere, vor allem publikumsaffine Nutzungen zu, auch wenn diese häufig nicht in der Lage sind, so hohe Mieten wie der stationäre Einzelhandel zu zahlen. Sie haben sich deshalb bevorzugt in den Rand- und Nebenlagen oder in den oberen Geschossen der Gebäude angesiedelt und sind im Vergleich zum stationären Einzelhandel (auf den ersten Blick) weniger sichtbar. Die aktuellen Transformationsprozesse, die an vielen Standorten mittlerweile auch mit einer Verringerung der Mieten und Kaufpreise einhergehen, bieten für diese Nutzungen eine zusätzliche Möglichkeit, zukünftig wieder stärker in die öffentliche Wahrnehmung zu rücken. In einigen Zentren ist sogar zu erkennen, dass sich diese Nutzungen auch wieder in den Hauptfrequenzlagen ansiedeln.
- **Konzepte für den Umgang mit Leerstand in Großimmobilien erarbeiten:** Die aktuelle Warenhauskrise hat dazu beigetragen, dass der Umgang mit leerstehenden Großimmobilien in den Fokus der Diskussion für eine nachhaltige und resiliente (anpassungsfähige) Stadtentwicklung gerückt ist. Dabei hat die Vergangenheit bereits gezeigt, dass die Sanierung oder der Abriss/Neubau und die Umnutzung von leerstehenden oder mindergenutzten Großimmobilien an vielen Standorten zu einer erheblichen Attraktivitätssteigerung der Innenstädte geführt haben. Dabei sind an vielen Standorten mischgenutzte neue Konzepte aus stationärem Einzelhandel und Gastronomie in den publikumsaffinen Unter-, Erd- und ersten Obergeschossen realisiert worden. Teilweise sind dabei Kombinationen mit kreativen oder künstlerischen Nutzungen zu beobachten.

schen Nutzungen, Kleingewerbe und Handwerk, Kultur, Co-Working oder Büros, und auch Wohnen in den oberen Geschossen entstanden.

- **Experimente und Zwischennutzungen, Concept- und Pop-up-Stores ermöglichen:** Die aktuellen Transformationsprozesse in den Innenstädten haben dazu geführt, dass an vielen Orten (in den Hauptfrequenzlagen, häufig aber auch in den B-Lagen und Randlagen) Leerstände entstanden sind, bei denen absehbar ist, dass die Nachvermietung kein Selbstläufer sein wird und die Suche nach einem neuen Mieter lange dauern kann. Hier können Zwischennutzungen eine sinnvolle Möglichkeit sein, um neue und kreative Nutzungen wie Concept- oder Pop-up-Stores, Ausstellungen oder kreative Inszenierungen in die Innenstädte zu bringen. Die neuen Nutzerinnen und Nutzer profitieren dabei in der Regel von günstigen Vermietungsbedingungen, die in der Regel mit den Immobilieneigentümern ausgehandelt werden.
- **Integration von logistischen Ver- und Entsorgungsprozessen:** Zu einer idealen Nutzungsmischung gehört auch die Integration der logistischen Ver- und Entsorgungsprozesse. Diese müssen gerade bei neuen Mixed-Use-Immobilien von Beginn an mitgedacht und in die Konzepte (auch über die einzelne Immobilie hinaus) integriert werden.



Foto: Arne Mayntz

Fuhle 101 in Hamburg-Barmbek – mischgenutzte Immobilie (ehemaliger Hertie-Standort) mit Einzelhandel, Gastronomie, Hotel, Friseur, Fitness-Center und Büros

Flächenmanagement

Die Einrichtung eines **Managements für innerstädtische Flächen** wird schon seit vielen Jahren von unterschiedlichen Expertinnen und Experten gefordert. Darunter ist ein Management der Nutzungen innerstädtischer Immobilien zu verstehen, um Leerstände zu vermeiden, den Nutzungsmix zu fördern und durch eine Quersubventionierung der Mietzahlungen auch weniger zahlungskräftigen Mietern eine Möglichkeit zu geben, attraktive innerstädtische Flächen anzumieten. Grundlage dafür ist in der Regel ein gemeinsam mit den Stakeholdern vor Ort erarbeiteter anzustrebender Branchenmix, der unter anderem gewünschte Ansiedlungen und spezifische Branchen in den jeweiligen Innenstadtlagen enthält. Obwohl in anderen europäischen Ländern solche Konzepte bereits umgesetzt worden sind (z. B. Action Cœur de Ville und Semaest in Frankreich, Wien-Aspern in Österreich), hat sich in Deutschland bislang noch kein tragfähiges Konzept flächendeckend durchgesetzt. An vielen Orten bleiben die Herausforderungen aufgrund der notwendigen Zusammenarbeit mit den Immobilieneigentümern und den eingeschränkten Verfügungsrechten über den Immobilienbestand sehr groß. Lediglich in einigen wenigen deutschen Städten konnten Pilotprojekte für ein kommunales Flächenmanagement umgesetzt werden (z. B. kuratiertes Erdgeschoss-Management in Berlin in der Leipziger Straße).

Aus dem Aufgabenfeld **Flächenmanagement** leiten sich die folgenden übergeordneten Aufgaben ab:

- **Finanzierung und Verstetigung von Personal:** Ein erfolgreiches Flächenmanagement ist mit einem hohen Personalaufwand verbunden. Es müssen Kontakte zu Immobilieneigentümern und Gewerbetreibenden, zu Künstlerinnen und Künstlern und zu sozialen Einrichtungen hergestellt, Bestandsdaten aufbereitet und laufend gepflegt werden. Dafür ist eine dauerhafte Finanzierung von Personal notwendig. Bislang ist dabei meist auf Förderprogramme, städtische Regelhaushalte und/oder private Geldgeber zurückgegriffen worden oder es werden unterschiedliche Modelle für eine Mischfinanzierung entwickelt.
- **Aktive Wirtschaftsförderung / gezielte Gründungsförderung umsetzen:** Für die Umsetzung des Flächenmanagements und die Realisierung des vereinbarten „Ideal-Nutzungsmixes“ ist ein gezieltes Ansprechen von interessanten Unternehmen und Institutionen notwendig, Fördergelder müssen akquiriert und Neugründungen (Pop-up-Stores) unterstützt werden. Dafür ist in der Regel ein Know-how notwendig, das eher am Rand des klassischen stadtplanerischen Handlungsrepertoires liegt, das heißt eher im Schnittbereich zwischen Stadtplanung und Wirtschaftsförderung.
- Eine Grundlage für den Aufbau eines kommunalen Flächenmanagements ist der Aufbau eines **Immobilienkatasters**, das Auskünfte über den jeweiligen Eigentümer, die Nutzung und gegebenenfalls über die Dauer des aktuellen Mietvertrages gibt. Die Informationen über diese Rahmenbedingungen erleichtern dem Flächenmanagement die Umsetzung der erarbeiteten und unter den Akteuren abgestimmten Entwicklungsstrategie (anzustrebender Branchenmix).
- **Experimente, Zwischennutzungen und Reallabore auf temporär untergenutzten Flächen organisieren:** Die Akquisition von neuen Gewerbetreibenden, Künstlerinnen und Künstlern, von sozialen oder kulturellen Institutionen kann auch beinhalten, Leerstände kreativ zu nutzen und mit den Immobilieneigentümern Vereinbarungen über temporäre Nutzungen zu vereinbaren. Dazu gehört auch, die Akteure, die sich für Zwischennutzungen und Experimente interessieren, dabei zu unterstützen, die erforderlichen Genehmigungen für Umnutzungen zu bekommen. Dabei können auch (neue) Konzepte urbaner Logistik in die Nutzungskonzepte integriert werden.
- **Restriktive Genehmigungspraxis für nicht integrierte Einzelhandels- und Gewerbestandorte durchsetzen:** Zu einer aktiven Ansiedlungspolitik für gewerbliche, kulturelle und soziale Ansiedlungen in den Zentren gehört auch, restriktiv mit Genehmigungsanfragen für die Ansiedlung von zentrentypischen Nutzungen außerhalb der Zentren, das heißt klassischerweise in Gewerbegebieten, umzugehen. Darunter ist

nicht nur zu verstehen, auf der Grundlage von kommunalen Einzelhandelskonzepten zentrentypische Einzelhandelsbetriebe in Gewerbegebieten und an Ausfallstraßen kritisch zu prüfen und nach Möglichkeit zu verhindern, sondern auch mit Anfragen für gastronomische Betriebe ähnlich zu verfahren.

- **Private und kommunale Zusammenarbeit stärken:** Am Beispiel des Flächenmanagements lässt sich gut veranschaulichen, dass die Herausforderungen für eine nachhaltige und resiliente Innenstadtentwicklung nur gemeinsam bewältigt werden können. Die Ausgestaltung und die konkreten inhaltlichen Bausteine eines kommunalen Flächenmanagements sollten in Zusammenarbeit mit den Gewerbetreibenden, den Künstlerinnen und Künstlern, den verschiedenen Institutionen vor Ort, der Zivilgesellschaft, der öffentlichen Hand und vor allem den Immobilieneigentümern erfolgen. Das Flächenmanagement bietet deshalb eine gute Möglichkeit, die Zusammenarbeit der unterschiedlichen innerstädtischen Stakeholder auch auf andere Tätigkeitsbereiche zu übertragen, zum Beispiel bei der Bespielung des öffentlichen Raums oder wenn es um Themen wie Sauberkeit und Sicherheit geht.



Foto: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen, Berlin, Benjamin Pritzkeleit

Kuratiertes Erdgeschossmanagement, Berlin-Wilhelmsruh

Maßnahmen

Die Rahmenbedingungen und Strukturen der Innenstädte und Zentren sind unterschiedlich. Um die **Nutzungsmischung** zu stärken und ein kommunales **Flächenmanagement** zu etablieren, muss vor Ort auch flexibel auf neue Entwicklungen reagiert werden, Schwerpunkte müssen neu gesetzt oder Kompromisse neu oder nachverhandelt werden. Dabei überschneiden sich häufig die einzelnen Maßnahmen, die zur Umsetzung der beiden Aufgabenfelder dienen. Im Abstimmungs- und Diskussionsprozess des Forschungsbegleitenden Arbeitsausschusses (FBA) zu dieser Studie wurden die folgenden Aspekte als bedeutend herausgearbeitet:

- Die **Stärkung des stationären Einzelhandels in den Innenstädten und Zentren** besteht aus unterschiedlichen Komponenten. Neuansiedlungen in den Innenstädten tragen zur Attraktivitätssteigerung der Zentren bei. Für die qualifizierte Akquise von neuen Konzepten und Geschäften ist klassischerweise die kommunale Wirtschaftsförderung zuständig. Diese Standortförderung kann unterstützt werden, wenn es gelingt, neue (zentrenrelevante) Einzelhandelsansiedlungen auf Grundlage aktueller kommunaler Einzelhandelskonzepte zu steuern, das heißt zentrale Versorgungsbereiche im Sinne des § 11 Abs. 3 BauNVO unter Schutz zu stellen und Neuansiedlungen an sogenannten städtebaulich nicht-integrierten Standorten über Festsetzungen in Bebauungsplänen zu verhindern.
- Als eine weitere Maßnahme, um die Nutzungsvielfalt in den Zentren zu erhöhen, wird häufig auch die **Unterstützung der Gewerbetreibenden bei der Digitalisierung** angesehen. Damit ist in der Regel die Etablierung eines digitalen Warenwirtschaftssystems zu verstehen, das heißt die digitale Vernetzung zwischen Online-Angeboten und den stationären Angeboten in den Geschäften. Dadurch ist es für Kundinnen und Kunden möglich, zunächst digital im Internet nach der Warenverfügbarkeit zu recherchieren, und im Anschluss die Ware über Click & Collect oder direkt im Geschäft zu erhalten. Einige große Filialisten haben dieses System bereits umgesetzt; bezogen auf ganze Geschäftsstraßen oder Zentren gibt es aber lediglich einige Projekte (z. B. Online City Wuppertal), die sich bislang aus unterschiedlichen Gründen nicht flächendeckend durchsetzen konnten. Ähnliche Systeme oder Bestelldienste gibt es auch in der Gastronomie (z. B. Lieferando, wolt), die weiter lokal oder regional angepasst werden könnten.
- Die Unterstützung der Gewerbetreibenden kann sich auch in einer **Flexibilisierung der Geschäftsöffnungszeiten** zeigen. In vielen Bundesländern konnten mittlerweile unterschiedliche Modelle einer Sonntagsöffnung etabliert werden. Auch besondere Veranstaltungen und Feste können dazu beitragen, dass die Innenstadt vielfältiger und bekannter wird.
- **Minimierung von Hindernissen für Umnutzungen:** Für eine Umnutzung bestehender Immobilien (vor allem innerstädtischer Großimmobilien, aber auch anderer) sind die Verfahren zur Genehmigung häufig äußerst komplex und zeitintensiv. Der Vereinfachung und Beschleunigung dieser Verfahren werden deshalb von vielen Fachleuten eine große Bedeutung beigemessen. Darunter sind zunächst die vielen verschiedenen baurechtlichen Standards in den einzelnen Bundesländern für die unterschiedlichen Nutzungen zu verstehen. Eine Herausforderung ist darüber hinaus, dass bei der Umgestaltung oder Sanierung von Bestandsgebäuden nach aktueller Rechtslage zwingend Neubaustandards umgesetzt werden müssten. Das erschwert vielerorts den Sanierungs- und Umbauprozess oder macht ihn gar unmöglich. Hier sind jedoch Erleichterungen zu beobachten (vgl. z. B. 2024 in Kraft getretene Novelle der Niedersächsischen Bauordnung). Eine große Herausforderung ist außerdem zurzeit die Finanzierung der Umbaumaßnahmen durch gestiegene Bauzinsen und Baukosten.
- **Anpassung der Vorgaben der BauNVO und der TA Lärm:** Viele bau- und planungsrechtliche Vorgaben sind nach wie vor darauf ausgerichtet, die städtischen Funktionen zu trennen. Der Nutzungsmischung sind häufig schon allein durch die Vorgaben der Baunutzungsverordnung (BauNVO) enge Grenzen gesetzt. Bezogen auf die Zentrenentwicklung betrifft das vor allem die Vorgaben für Kerngebiete (MK), in denen zum

Beispiel das Wohnen nur ausnahmsweise zugelassen werden kann. In diesem Zusammenhang wird auch immer wieder die Technische Anleitung zum Schutz gegen Lärm (TA Lärm) genannt, deren Grenzwerte die Nutzungsmischung innerhalb von Gebäuden erschweren.

- Der Einzelhandel war bislang die Nutzung in der Innenstadt, die die höchsten Mieten zahlen konnte, gerade in den Erdgeschosszonen. Der Handel ist im besonderen Maß auf Lagevorteile angewiesen und profitiert von hohen Passantenfrequenzen und attraktiven Angeboten in direkter Nähe. **Gemeinwohlorientierte Nutzungen** oder andere, die nicht in der Lage sind, ähnlich hohe Mieten zu zahlen, weichen deshalb häufig auf Randlagen oder ganz andere Standorte aus. Im Rahmen eines einzurichtenden Flächenmanagements können deshalb auch verschiedene Modelle für eine Quersubventionierung dieser Nutzungen umgesetzt werden, um solche weniger zahlungskräftigen Funktionen auch an zentralen Orten innerhalb der Stadt wirtschaftlich tragfähig zu machen. Neben einer Quersubventionierung der Mieten durch andere zahlungskräftige Mieter kann dies auch durch spezielle Förderprogramme oder dauerhafte Mietzuschüsse unterstützt werden, die neue Start-ups oder gemeinwohlorientierte Nutzungen an zentralen Standorten unterstützen.
- Um ein kommunales Flächenmanagement vor Ort umzusetzen, kann es hilfreich sein, diesen Ansatz mit einem aktiven **kommunalen Liegenschaftsmanagement** zu verbinden, das auch den Zwischenerwerb von Immobilien durch die öffentliche Hand enthalten kann. Die Gründung einer **städtischen Entwicklungsgesellschaft** kann dabei unterstützen und den Kommunen die Chance geben, aktiv in den Entwicklungsprozess einzugreifen.
- Eine große Restriktion bei der Umsetzung vieler „neuer“ Ideen für die Transformation und Revitalisierung von Innenstädten und Zentren liegt in der großen Anzahl der unterschiedlichen Immobilieneigentümer, die unbekannt oder nur schwer zu erreichen sind. Die Erfahrungen zeigen, dass die Renditeerwartungen und Spekulationsabsichten einiger Immobilieneigentümer mit den städtischen Vorstellungen einer nachhaltigen und resilienten Innenstadtentwicklung nicht vereinbar sind. Viele Fachleute machen deshalb darauf aufmerksam, dass die Anwendung des **Vorkaufsrechts** (nach §§ 24, 25 BauGB) eine Möglichkeit sein kann, um den Kommunen Zugriffsmöglichkeiten auf (Schlüssel-)Immobilien in der Innenstadt zu geben. Einige Kommunen berichten davon, dass häufig schon das Erlassen einer Vorkaufsrechtssatzung dazu geführt hat, besser (oder überhaupt) mit einigen Immobilieneigentümern über zukünftige Nutzungsabsichten ins Gespräch zu kommen.



Foto: CORE Oldenburg, Ulf Duda

CORE in Oldenburg als Co-Working, Gastronomie, Kultur- und Veranstaltungsraum als Nachnutzung eines ehemaligen Warenhauses in Stadtrandlage

-
- Ähnlich wie das Vorkaufsrecht kann bei einem möglichen Verkauf von Immobilien auch die Anwendung des **Erbbaurechts** die kommunalen Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten erhöhen. Andere Kommunen berichten davon, dass **städtebauliche Verträge oder städtebauliche Gebote** mit einem ähnlichen Ziel eingesetzt werden. Auch sie können die kommunalen Gestaltungsmöglichkeiten erhöhen und die Kommunikation zwischen Kommune und Immobilienbesitzern verbessern.
 - Vor dem Hintergrund der aktuellen Transformationsprozesse in den Innenstädten spielen **Kontakte zu und die Sensibilisierung von Immobilieneigentümern** eine besondere Rolle. Dazu gehören auch das Schaffen und Unterstützen von **Netzwerken in den Innenstädten**. Ansprechpartner dafür sind sowohl die Immobilieneigentümer als auch die Gewerbetreibenden, Kulturschaffenden, die städtischen Institutionen und die Zivilgesellschaft. Erfahrungen zum Beispiel aus Hamburg zeigen, dass auch Business Improvement Districts (BIDs) dazu führen, dass sich die relevanten Innenstadtakteure, vor allem die Eigentümer und Gewerbetreibenden, besser vernetzen.

Einordnung der Aufgabenfelder in die Struktur der Innenstädte und Zentren

Die Aufgabenfelder Stärkung der „Nutzungsmischung“ und Umsetzung eines innenstadtbezogenen „Flächenmanagements“ beziehen sich auf die gesamte Innenstadt beziehungsweise auf städtische Zentren – unabhängig von der sozioökonomischen Entwicklung in der Region, von den unterschiedlichen Lagequalitäten innerhalb der jeweiligen Stadt und den unterschiedlichen Potenzialen, die die einzelnen Stockwerke der Gebäude für die verschiedenen Nutzungen besitzen. Allerdings variieren die jeweiligen Herausforderungen und Chancen. Das heißt, die Einbindung der jeweiligen Akteure, die Gestaltung des Entwicklungsprozesses, die Umsetzung der einzelnen Instrumente und die Priorisierung der einzelnen Maßnahmen muss immer auf die spezifische Situation angepasst werden.

Die kommunalen Einflussmöglichkeiten und die Leistungsfähigkeit der Gewerbetreibenden hängen auch erheblich von der wirtschaftlichen Dynamik in der jeweiligen Region ab. Nur bei einer hohen Nachfrage nach Einzelhandelsflächen, Gastronomiebetrieben oder Kulturveranstaltungen haben Immobilieneigentümer und Kommune überhaupt die Möglichkeit, aktiv in den Prozess einzugreifen und ihn zu gestalten. Im besten Fall können sie dann zwischen unterschiedlichen Nutzungsarten auswählen. In schwachen Zentren mit einer geringen Nachfrage besteht häufig für Immobilieneigentümer oder auch für die Kommunen kaum eine Auswahl zwischen unterschiedlichen Nachfragen. Entsprechend verringern sich auch die Gestaltungsmöglichkeiten von Verwaltung und Politik.

Wie beschrieben unterscheiden sich die Passantenfrequenzen in Abhängigkeit von der Lage innerhalb der Innenstadt. Daraus leiten sich – zumindest in den Erdgeschoss – unterschiedliche Miet- und Kaufpreiserwartungen ab, die wiederum die Nutzungsmöglichkeiten stark beeinflussen. Wirtschaftlich schwächere Nutzungen, die nicht in der Lage sind, die höchsten oder hohe Mieten zu zahlen, haben sich in der Vergangenheit eher in den Nebenlagen angesiedelt. Sie waren und sind im Vergleich zum Einzelhandel auch weniger auf Laufkundschaft angewiesen, sondern werden häufig gezielt aufgesucht (Handwerk, Kleingewerbe, Kultur, Bildung, Soziales, auch Gastronomie). Mit Einschränkungen trifft das auch auf die Obergeschosse in den Hauptfrequenzbereichen zu.

Auf diese innenstadttypische Gemengelage muss bei der Umsetzung der einzelnen Aufgabenfelder und Maßnahmen Rücksicht genommen werden. Die „neue“ Aufmerksamkeit für die Innenstädte bietet dabei großes Potenzial, auch diese innerstädtischen „Randlagen“ und weniger starken Nutzungen mehr in den Blick zu nehmen und deren Potenziale für die Zentrenentwicklung deutlicher herauszustellen. Mit den sich gerade abzeichnenden Veränderungen im Bürosektor (das heißt einer durch Homeoffice sinkenden Nachfrage) erhalten gerade die „Randlagen“ der Innenstädte eine größere Aufmerksamkeit und bieten unter Umständen Potenziale, auch das Wohnen in den Innenstädten und Zentren stärker in den Fokus zu rücken.

Literatur

BBSR – Bundesinstitut für Bau, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2017: Online-Handel – Mögliche räumliche Auswirkungen auf Innenstädte, Stadtteil und Ortszentren. Zugriff: https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2017/bbsr-online-08-2017-dl.pdf;jsessionid=76A7BDE6F43AD7E047CDB-469FF14918D.live11293?__blob=publicationFile&v=1 [abgerufen am 19.12.2023].

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2018: Zehn Jahre Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Vierter Statusbericht zum Zentrenprogramm der Städtebauförderung. Bonn.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2024a: Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf den Einzelhandel in Städten und Zentren. Empirische Ergebnisse aus sechs Fallstudien. BBSR-Online-Publikation 07/2024. Bonn.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2024b: Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf den Einzelhandel in Städten und Zentren. Merkmale der Innenstädte und übergeordnete Handlungsempfehlungen. BBSR-Online-Publikation 47/2024. Bonn.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2024c: Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf den Einzelhandel in Städten und Zentren. Onlinehandel und urbane Logistik. BBSR-Online-Publikation 21/2024. Bonn.

BMI – Bundesministerium des Innern, für Bau und für Heimat (Hrsg.), 2021: Innenstadtstrategie des Beirats Innenstadt beim BMWSB (zuvor beim BMI). Berlin. Zugriff: <https://www.bmwsb.bund.de/SharedDocs/downloads/Webs/BMWSB/DE/veroeffentlichungen/stadtentwicklung/innenstadtstrategie.html> [abgerufen am 21.06.2024].

BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.), 2011: Weißbuch Innenstadt. Berlin.

BMWSB – Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (Hrsg.), 2023a: Innenstadt-Ratgeber. Realexperimente. Berlin. Zugriff: https://www.bmwsb.bund.de/SharedDocs/downloads/Webs/BMWSB/DE/veroeffentlichungen/stadtentwicklung/realexperimente.pdf?__blob=publicationFile&v=4 [abgerufen am 21.06.2024].

BMWSB – Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (Hrsg.), 2023b: Innenstadt-Ratgeber. Großimmobilien. Berlin. Zugriff: https://www.bmwsb.bund.de/SharedDocs/downloads/Webs/BMWSB/DE/veroeffentlichungen/stadtentwicklung/grossimmobilien.pdf?__blob=publicationFile&v=5 [abgerufen am 21.06.2024].

DASL – Deutsche Akademie für Städtebau und Landesplanung (Hrsg.), 2023: Positionspapier Zukunft Innenstadt.

Difu – Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.), 2022: Frischer Wind in die Innenstädte. Berlin.

DST – Deutscher Städtetag (Hrsg.), 2021: Zukunft der Innenstadt. Berlin/Köln.

HDE – Handelsverband Deutschland (Hrsg.), 2024: HDE-Konsumbarometer. Mai 2024. Erstellt vom Handelsblatt Research Institute.

Oldenburg, R., 1998: The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and other Hangouts at the Heart of a Community. New York.

Internetseiten:

Agence nationale de la cohésion des territoires, o. J.: Action Cœur de Ville. Zugriff: <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/action-coeur-de-ville-42> [abgerufen am 29.04.2024].

CIMA Beratung + Management GmbH, o. J.: Stadimpulse. Erster bundesweiter, zertifizierter Projektpool für Innenstadt, Handel und städtisches Leben. Zugriff: <https://unsere-stadimpulse.de/> [abgerufen am 21.06.2024].

Die Stadtreter GmbH, o. J.: #Stadtreter. Gemeinsam Standards schaffen. Zugriff: <https://www.die-stadtreter.de/> [abgerufen am 21.06.2024].

hystreet.com GmbH, o. J.: Startseite. Zugriff: <https://www.hystreet.com> [abgerufen am 29.04.2024].

SEM Paris Commerces (vormals: Semaest), o. J.: Startseite. Zugriff: <https://www.semaest.fr/> [abgerufen am 29.04.2024].

Wien 3420 aspern Development AG, o. J.: Startseite. Zugriff: <https://www.aspern-seestadt.at/> [abgerufen am 29.04.2024].