



# new life

Neue Perspektiven für Warenhausimmobilien

# new life

Neue Perspektiven für Warenhausimmobilien

Eine Analyse von



**Albert Achammer**  
Architekt  
ATP architekten ingenieure



**Gottfried Seelos**  
Immobilienökonom  
Redserve



**Thomas Stini**  
Projektentwickler  
Redserve



**Kees van Elst**  
Consultant und Konzeptentwickler  
Mint Architecture



**Michael Haugeneder**  
Nachhaltigkeitsexperte  
ATP sustain



**Jens Glögger**  
Nachhaltigkeitsexperte  
ATP sustain



**Klara Meier**  
Nachhaltigkeitsexpertin  
ATP sustain

Expert:innenmeinungen von

Sven Lohmeyer Stadtplaner und Geschäftsführer von urbanista

Ralf-Peter-Koschny Sprecher des Vorstands von bulwiengesa

Matthias Pink Immobilienmarktforscher

Stefan Müller-Schleipen Gründungsmitglied und Geschäftsführer Die Stadttretter

Theresa Schleicher Zukunftsforscherin

Jörn Walter Stadtplaner, ehemaliger Oberbaudirektor von Hamburg

Stephan Mayer-Heinisch Handelsexperte, Präsident des österr. Handelsverbandes

Timm Sassen Experte für Investment/Redevelopment von Bestandsimmobilien

# inhalt

1.	Einführung.....	9
2.	Die Sache mit dem Geld.....	11
	Eine Annäherung aus ökonomischer Sicht	
3.	Die Sache mit den Trends.....	18
	Eine Annäherung aus konzeptueller Sicht	
4.	Die Sache mit der Architektur.....	26
	Eine Annäherung aus baulicher Sicht	
5.	Die Sache mit der Verantwortung.....	34
	Eine Annäherung aus ökologischer Sicht	
6.	Zusammenfassung.....	40
7.	Die Herausgeber.....	42

# abstract

Das sozioökonomische Leben verlagert sich immer mehr in die virtuelle Welt – große Flächen in Innenstädten stehen reihenweise leer. Ganze Häuser verlieren ihre Funktion. Ganz besonders betroffen sind innerstädtische Warenhausimmobilien. Diese Entwicklung ist eine Gefahr für das Gefüge Stadt – und gleichzeitig eine große Chance für Investor:innen, Betreiber:innen, End-Nutzer:innen und die Öffentlichkeit, diese Häuser völlig neu zu denken. Und damit ganze Städte mit nachhaltigen Konzepten wieder neu zu erfinden. Das Markt- und Standortpotenzial dieser Immobilien ist enorm. Investor:innen sind bislang noch zurückhaltend, was eine Umnutzung betrifft. Im Spannungsfeld der Ansprüche haben sich Sorgen in ihren Köpfen breit gemacht:

- **Angespannte Liquidität**  
Eine Wiederbelebung ist in diesen sozioökonomisch schwierigen Zeiten zu kapitalintensiv und risikoreich. Ich warte lieber darauf, bis wieder mehr Geld in den Immobilienmarkt fließt.
- **Unbestimmbares Nutzungskonzept**  
Ich weiß nicht, welche Nutzung ich in meiner ehemaligen Warenhausimmobilie unterbringen soll. In fünf Jahren muss ich vielleicht schon wieder umbauen.
- **Mangelnde bauliche Flexibilität**  
Die Architektur meiner Warenhausimmobilie ist speziell – große Flächen, viele Rolltreppen, wenig Licht – das Haus gibt nichts her für etwas Neues.
- **Ungewisse Ökologie**  
Ich kenne mich mit der neuen Gesetzeslage (EU-Taxonomie etc.) nicht aus. Ich weiß auch nicht, welche Baustoffe in meiner Immobilie verwendet wurden und welches Risiko energetisch im Bestand schlummert.

Die Frage, ob all diesen „Pain Points“ eine entsprechende Faktenlage zugrunde liegt, stellen wir an dieser Stelle nicht. Denn die Sorgen sind da. Und nur wer sie ernst nimmt, wird in der Lage sein, entlang von Daten und Fakten entsprechende Antworten darauf zu liefern und eine verlässliche Entscheidungsgrundlage für Investor:innen zu schaffen, die dafür brennen, die Stadt von morgen mitzuprägen. Eine Annäherung an das große Potenzial, das in diesen Häusern aus den Blickwinkeln Ökonomie, Branding, Architektur und Nachhaltigkeit steckt, ist Gegenstand dieses Whitepapers.

# vorwort



Christoph M. Achammer  
CEO ATP architekten ingenieure

Die große Retail-Immobilie in der Innenstadt steht seit vielen Jahren unter erheblichem Wettbewerbsdruck. Ihr Anteil am Einzelhandelsumsatz sinkt kontinuierlich – dementsprechend viele Häuser mussten geschlossen werden – ganze Konzerne haben inzwischen das Handtuch geworfen. So glanzvoll-lebendig diese hochfrequentierten Häuser einst auf die ganze Stadt reflektierten, so trist ist heute die Optik der in Schieflage geratenen – leeren – Warenhausimmobilien. Ihre Bedeutung für die Innenstädte war und ist enorm – in guten, wie in schlechten Zeiten. Daher sind sie auch immer Gegenstand gesellschaftlicher und vor allem auch planerischer Diskussionen. Die jüngsten makroökonomischen Entwicklungen tun ihr Übriges. Aus dieser Schieflage ergibt sich gerade jetzt die große Chance, dass sich Akteur:innen der Immobilienbranche gemeinsam mit den Kommunen und Investor:innen zu neuen Formen der Kooperation zusammenschließen. Um mit mutigen Ideen frische, zukunftssträchtige Formen innerstädtischen Lebens zu schaffen.

## **Die Umnutzung großvolumiger Gebäude hat heute Potential.**

Das zeigen auch Studien wie „Die Zukunft der deutschen Innenstädte: Der Weg vom Warenhaus zu Mixed-Use ist lang, aber lohnend.“ (2022, PwC) Was es dafür aber braucht, sind gesamtheitliche Konzepte für Investor:innen. Diese zeigen sowohl den ökonomischen als auch den technisch nachhaltigen Nutzen eines entsprechenden Investments auf und begleiten sie als klare Wegweiser auf der Road zum Redevelopment. Einen Schritt in diese Richtung zu setzen, ist unsere Motivation für dieses Whitepaper.

## **Lösungen entstehen in Köpfen.**

Wir freuen uns, dass Sie mit uns gedanklich in jene neue Erlebniswelt aufbrechen, wo leerstehende Warenhausimmobilien die Stadt als Bühne inszenieren und damit dazu beitragen, dass die Menschen wieder ins Zentrum kommen. Dass sie darin verweilen. Sich darin zerstreuen. Und die Städte weiter als das wahrnehmen, was sie sind. Orte der Sehnsucht.

Die Zukunft der Stadt liegt in unseren Händen!

# 3 fragen an ...

den Stadtplaner und  
Geschäftsführer von urbanista  
**Sven Lohmeyer**



Das Konzept Warenhaus ist tot.  
Was ist der Schlüssel zum Erfolg der Transformation?

Idealerweise sollte eine Mischung aus privaten und öffentlichen Nutzungen geschaffen werden, um Mehrwerte zu generieren und einen neuen Leuchtturm für die Innenstadt zu entwickeln. Es geht nicht nur um die bloße Neunutzung der Fläche, sondern auch um die Entwicklung eines Betriebsmodells, bei dem die Kuratierung von großer Bedeutung ist, um das Gebäude zum Leben zu erwecken. Die Umnutzung muss als Vorbild für Klimaanpassung, neue Baustoffe und neue Mobilitätsangebote dienen, um eine Signalwirkung für den gesamten Standort zu erzielen.

Welche Formate zur Einbindung und Beteiligung aller Stakeholder gibt es?

Stakeholderprozesse benötigen ganz eigene Ansätze und eigene Formate, speziell in der Innenstadt. Dabei sollten alle Akteur:innen einbezogen werden, die stark betroffen sind und hohe Einflussmöglichkeiten sowie Wirksamkeit haben. Ein gewisser pragmatischer und realistischer Ansatz in der Umsetzungsorientierung ist hierfür unabdingbar. Bewährte Formate zur Einbindung gibt es viele. Etwa Stakeholder-Umfragen, Interviews, Austauschtermine, Konferenzen, Arbeitsgruppen, Lenkungskreise und auch Think-Tank-Prozesse. Entscheidend ist, verschiedene Formate in einem Stakeholder-Dialog zu kombinieren und zu orchestrieren.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Es gibt viele Beispiele erfolgreicher Stakeholderprozesse in der Stadtentwicklung. Letztendlich sind alle großen und ambitionierten Pläne, die im Stadtparlament beschlossen werden, heute auch erfolgreiche Stakeholderprozesse. Ein besonderes Beispiel, bei dem wir als urbanista begleitend tätig waren, ist das „Raumwerk D“ in Düsseldorf, das kürzlich beschlossen wurde. Dieses strategische Rahmenwerk wird die zukünftige Entwicklung der Stadt maßgeblich prägen. Es basiert auf einer enorm komplexen Einbindung verschiedener Akteursebenen und Stakeholder. Ohne den Prozess wäre eine solche Entwicklung nicht möglich gewesen.



den Sprecher des  
Vorstands von bulwiengesa  
**Ralf-Peter Koschny**

Abriss und Neubau sind bislang meist kostengünstiger als Transformation – warum ist jetzt dennoch ein Momentum?

Durch neue gesetzliche Regelungen – Stichwort ESG-Anforderungen – steigt die wirtschaftliche Attraktivität der Transformation von Warenhausimmobilien gegenüber Abriss und Neubau zunehmend. Die Chancen für eine erfolgreiche Transformation sind dann am besten, wenn eine intensive Einbeziehung des städtischen Umfeldes und der Stakeholder durchgeführt wird. Entscheidend ist dafür die Durchführung eines stringenten Prozesses. Der Transformationsprozess soll für die Immobilie neue wirtschaftliche, urbane und gesellschaftliche Chancen aufzeigen und realisieren. Allein an den Begriffen „Wirtschaft“, „Urbanität“ und „Gesellschaft“ lässt sich ablesen, dass der Transformationsprozess nicht eindimensional verläuft, sondern viele Facetten in der Projektentwicklung berücksichtigen muss.

Welche Facetten sind das genau?

Transformationsprozesse sind durch drei wesentliche Dimensionen gekennzeichnet:

1. Sie gehen immer mit einer baulichen Transformation einher, die sich aus der Notwendigkeit ableitet, die Voraussetzungen für eine oder mehrere neue Nutzungen zu schaffen, weil für die ursprüngliche Nutzung in der Immobilie keine wirtschaftliche Perspektive mehr gegeben war.
2. Transformationsimmobilien weisen historisch gewachsene Interdependenzen mit dem städtebaulichen Umfeld auf. Im besten Fall sind dies Potenziale, die sich auch nach der Transformation günstig auswirken. Ein häufiges Beispiel ist die architektonische Prägung des Umfelds, die sich für eine neue Nutzung als „historisch-emotionales“ Branding nutzen lässt.
3. Die frühzeitige Einbeziehung von Stakeholdern und eine umfassende Kommunikationsstrategie sind eine weitere Säule des Transformationsprozesses. Dabei erweist sich die Transformation als Alternative zu Abriss und Neubau regelmäßig förderlich für die politische und gesellschaftliche Akzeptanz des Vorhabens.

Haben Sie ein Beispiel?

Wir bei [bulwiengesa](#) haben in einer [Marktstudie zu Transformationsimmobilien](#) (2021) gemeinsam mit Union Investment folgende sieben Faktoren als entscheidend identifiziert:

- |                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Intensive Bestandsanalyse       | 4. Baurechtsanpassung    |
| 2. Flexibles Nutzungskonzept       | 5. Erfahrenes Management |
| 3. Baukostenkalkulation mit Puffer | 6. Kommunikation         |
|                                    | 7. Zertifizierungen      |



## 3 Fragen an ...

den österreichischen  
Handelsverbandspräsidenten  
**Stephan Mayer-Heinisch**

### Inwiefern sehen Sie die Städte in Gefahr?

Lange Zeit haben sich Städte – aber auch die Immobilieninvestor:innen – auf den stabilen Einzelhandel verlassen. Retail-Immobilien versprachen hohe Mieten und gute Renditen. So haben die Städte ihre Multifunktionalität verloren. Ämter, Ordinationen und Büros sind abgesiedelt, das Kleingewerbe sowieso, die Gastronomie ist in Sekundarlagern ausgewichen. Doch nun ist durch den steigenden E-Commerce – befeuert durch diverse Krisen – Sand in das Getriebe geraten. Viele Städte und Einkaufsstraßen verlieren langsam, aber doch an Frequenz. Die Frequenz ist der Lebensquell für erfolgreichen Handel und ein früher Indikator für mögliche Probleme der Städte.

» Der Handel ist die Lebensgrundlage unserer Innenstädte. Bringen wir die Händler um, geht die Buntheit der Städte verloren. «

### Wo muss man ansetzen?

Da es sich um eine große Querschnittsmaterie handelt, muss man der Politik klarmachen, dass die Grundvoraussetzung ein enges Teamwork zwischen den leitenden Stellen der Stadt, dem Handel und der Immobilienwirtschaft ist. Um eine Stadt neu zu denken, braucht es ein ganzheitliches Team. Es braucht einen Masterplan, der sich mit den Toren, den Achsen, den Knoten der Stadt beschäftigt und Schlüsselliegenschaften definiert, die man nutzen kann, um die Stadt lebenswerter und spannender zu machen. Wenn wir Städte erhalten wollen, dann wird es nicht ohne öffentliche Gelder gehen.

### Haben Sie ein Beispiel?

Leoben hat sich selbst aus dem Sumpf gezogen. Da hat ein privater Investor gemeinsam mit der Politik eine ganze Stadt neu erfunden. Ein funktionierender Kern löst einen Magnetismus aus: Wenn der Kern gesund ist, wird auch das Rundherum vitalisiert. Und wenn eine Stadt funktioniert, kommt auch der Handel wieder.

# was tun mit den klötzen?

## 1. Einführung

Kommerzielle Handelsimmobilien in Europas Innenstädten verkommen mehr und mehr zum analogen Überbleibsel. Das ist ein Problem. Und zwar nicht nur für den Handel. Auch für die Stadtgesellschaft. Denn Städte sind die größte kulturelle Errungenschaft des Menschseins.



Städte sind Identität.



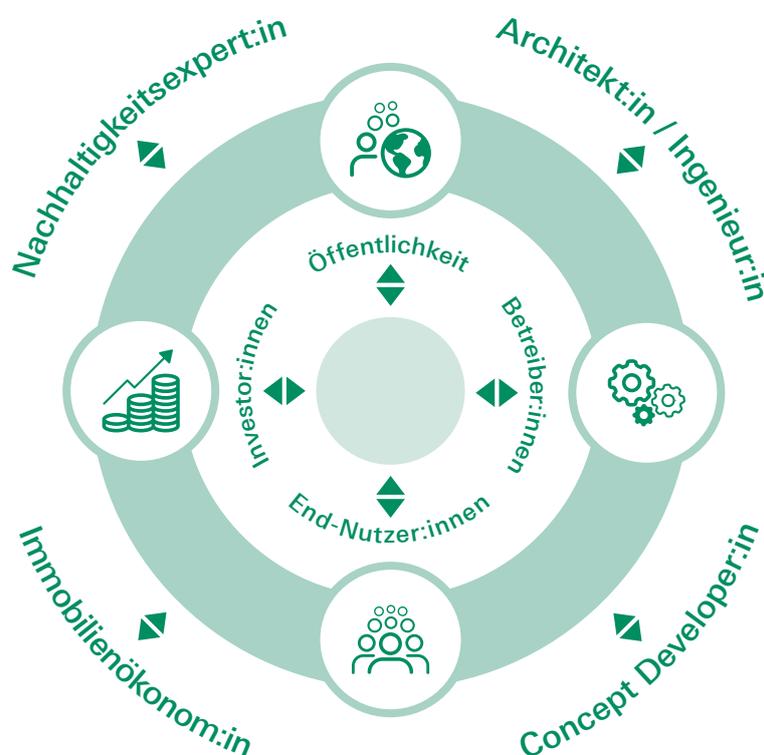
Städte sind Quartier.



Städte sind Zerstreung.

Städte ermöglichen jede Form des nachhaltigen Genusses und verschwenden dabei die wenigsten Ressourcen der Welt. Investor:innen, die weitsichtig und mutig genug sind, jetzt bedeutend umzubauen, brauchen Partner:innen aus unterschiedlichsten Disziplinen, auf die sie sich verlassen können.

- Sie brauchen Projektentwickler:innen**  
 Expert:innen, die ihnen aufgrund ihrer Erfahrung und auf Basis von Analysen realistische Kalkulationen machen und neue Formen der Vertragsgestaltung für Bauleistungen aufzeigen können. So können sie die Wertentwicklung und Nutzenmaximierung der kommerziellen Flächen über den gesamten Lebenszyklus ihrer Immobilie richtig einordnen.
- Sie brauchen Concept Developer**  
 Expert:innen, die sich wissenschaftlich mit den Megatrends der Zukunft beschäftigen. Auf Basis deren Expertise können sie langfristig erfolgreiche nutzer- und erlebnisorientierte Konzepte für eine nachhaltige Neupositionierung der Immobilie verfolgen.
- Sie brauchen Architekt:innen und Ingenieur:innen**  
 Solche, die darin erprobt sind, als Team zusammenzuarbeiten. Nur so können sie möglichst verschwendungsfrei in realitätsnahen Gebäudemodellen planen und deren Ausführung – in quality, in time und in budget – überwachen.
- Und sie brauchen multidisziplinäre Consultants**  
 Berater:innen, die ihnen und ihren Geldgeber:innen erfahrungsbasiert auch den Wert der Nachhaltigkeit ihrer Immobilie ausweisen können; und im Zuge einer möglichen Renovierung die ersten Schritte auf der Road to Zero umsetzen können. So können sie durch taxonomiekonforme Häuser den Regularien und Forderungen der Finanzindustrie, der Umwelt und den nachfolgenden Generationen gerecht werden.



Gelingen solche Konstellationen, dann liegt in den funktionslos gewordenen, oft großflächigen, stadt- bildprägenden Immobilien ein enormes Potential, die Urbanität von morgen mitzubestimmen. Und ganze Städte interessanter, sauberer, grüner, (zukunfts-)sicher und freundlicher zu machen.

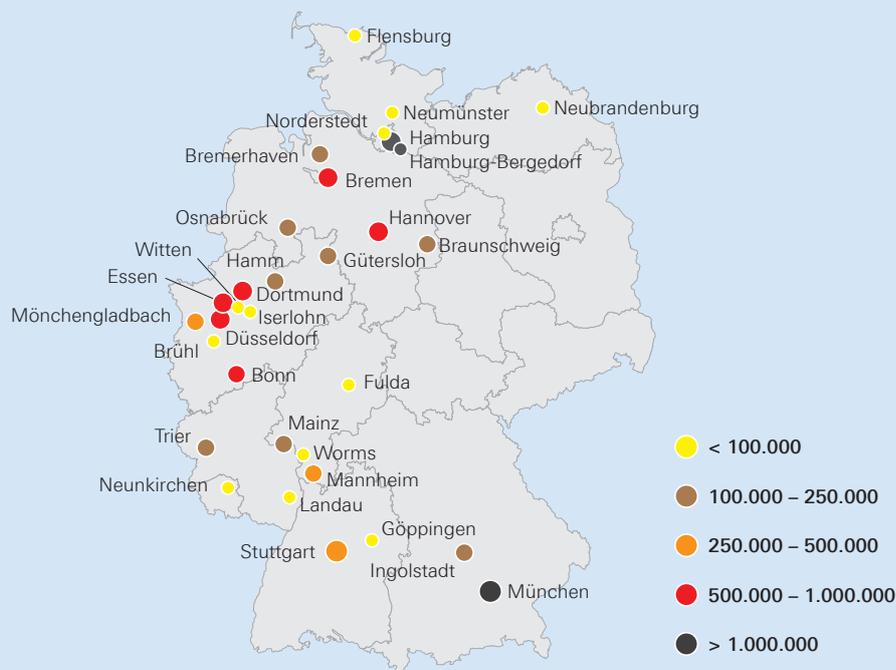


# der weg ist lang, aber lohnend

## 2. Die Sache mit dem Geld

Eine Annäherung aus ökonomischer Sicht

Die Digitalisierung und die Konsequenzen, die sie für den stationären Handel und damit für das Konzept Stadt mitbringt, haben sich über viele Jahre abgezeichnet. Eine Stapelkrise aus Corona, Krieg und Inflation führt(e) zusätzlich zu einem gedämpften Konsumverhalten. Einer ersten Schließungswelle von Warenhausimmobilien in Deutschland im Jahr 2020 folgte eine zweite im Jahr 2021 und eine dritte zeichnet sich Ende 2022 mit über 40 potenziell betroffenen Galeria-Karstadt-Kaufhof-Häusern und Tochterhäusern bereits ab.



Eigene Darstellung in Anlehnung an PwC i.A.a. Die Zukunft der Warenhaus-Immobilien (Hrsg.) (2020), S. 29. Quelle: PwC Research

Aber warum stehen heute große Retail-Immobilien einfach leer? Oder werden abgerissen, ohne dass jemand je vernünftig die Chancen einer Revitalisierung oder eines Redvelopments in Betracht gezogen hätte?

Viele Bestandshalter:innen, vor allem von älteren Gebäuden, kommen aktuell an ihre wirtschaftlichen Grenzen:

- Die Durchsetzung der Indexierung der Miete im Zusammenspiel mit den stark gestiegenen Betriebskosten setzt die Mieter:innen klassischer Warenhausimmobilien immer mehr unter Druck – das wirkt sich letztlich auf den Cash Flow der Eigentümer:innen aus.
- Die taxonomie-konforme Adaptierung von vermieteten Immobilien im Bestand ist zudem ungleich schwieriger als bei Leerstand oder einem Neu-Development. Der Druck auf die Eigentümer:innen steigt.

Augur:innen, die Warenhäuser seit vielen Jahren totsagen, gibt es viele. Expert:innen, die sich ernsthaft mit wirtschaftlich und technisch innovativen Lösungen beschäftigen, wenige. Vielleicht deshalb, weil die Herausforderungen einer Transformation überaus komplex sind:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• EZB-Leitzins, OE, ELA</li> <li>• Entwicklung Konjunktur</li> <li>• Krisen – national, global</li> <li>• Demografie-Entwicklung</li> <li>• Inflation (Energie, Rohstoffknappheit, Lieferengpässe)</li> <li>• Fundamentalpreisindikator Immobilienwirtschaft ONB</li> <li>• Entwicklung Mieten zu Kaufpreisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieterlöse / (Bau-)Kosten</li> <li>• Markteintritt, Konkurrenzprojekte</li> <li>• Kaufkraft / Einzugsgebiet, Frequenz / Lage</li> <li>• Entwicklung Flächenproduktion</li> <li>• Entwicklung Einzelhandelsumsatz</li> <li>• Infrastruktur</li> <li>• Immobilienzyklen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investmentstrategie</li> <li>• Risikodiversifizierung</li> <li>• Eigenkapitalrendite</li> <li>• FCF + Indexierung</li> <li>• Leerstandsquote</li> <li>• Lebenszykluskosten</li> <li>• Yield anderer Assetklassen</li> <li>• Opportunitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LTV, LTC, DSCR</li> <li>• Eigenkapitalquote</li> <li>• Lending Policy</li> <li>• Drittverwendungsfähigkeit</li> <li>• Vorverwertungsgrad</li> <li>• Mieterbonität, Sicherheiten</li> <li>• Cost Overrun Guarantee</li> <li>• Klumpenrisiko, RWAs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EU-Taxonomie</li> <li>• B-Plan</li> <li>• Denkmalschutz</li> <li>• BauGB</li> <li>• BauNVO</li> <li>• FMA - KIM VO</li> </ul>
Makroökonomie	Mikroökonomie	Investor:in	Bank	Legal Policy
<b>Immobilienprodukt / Konzept</b>				
Stadt	Nutzer:in	Standort / Bestand	Nachhaltigkeit	Trends
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarf Stadt / Region</li> <li>• Funktionssynergien</li> <li>• Belebung der Innenstadt</li> <li>• Anpassung B-Plan</li> <li>• Stadtbild</li> <li>• Städtebauliche Verträge</li> <li>• Sozioökonomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mietvertragsgestaltung</li> <li>• Flexible Raumstrukturen</li> <li>• Erweiterungsmöglichkeiten</li> <li>• Grundfrequenz (Handel)</li> <li>• Branchenmix – Synergien</li> <li>• Incentives</li> <li>• Kündigungsverzicht LFZ</li> <li>• Betreuung – Center Management, HV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bauzustand allgemein</li> <li>• Statische Struktur</li> <li>• Flexibilität Raumstruktur</li> <li>• Kontaminierung</li> <li>• Öffentliche Anbindung</li> <li>• Parkierung</li> <li>• Genius Loci, Image Quartier – CI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimaschutz</li> <li>• Klimaresilienz</li> <li>• Wasser- / Energieverbrauch</li> <li>• Kreislaufwirtschaft</li> <li>• Lebenszyklus</li> <li>• Zero Energy Buildings</li> <li>• Biodiversität und Ökosysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimaveränderung</li> <li>• Green Economy</li> <li>• Digitalisierung (AI)</li> <li>• Urbanisierung</li> <li>• Alterung der Gesellschaft</li> <li>• Inequality</li> <li>• Demokratie – Populismus</li> <li>• Artensterben</li> </ul>

Nur wer all diese Parameter in ein tragfähiges Konzept einfließen lassen kann, wird in Zukunft erfolgreich sein. Mit den sich massiv geänderten makroökonomischen Bedingungen ist Glück als alleiniger Wegbegleiter zu wenig. Die Profis werden übrigbleiben, und das in einem komplexer gewordenen Umfeld.

## Die Zukunft ist jetzt

Viele Investor:innen erachten die Zinswende und die Klimakrise als Hemmschuh, jetzt tätig zu werden. Doch der Zeitpunkt hinsichtlich einer Umnutzung leerstehender Warenhausimmobilien bietet eine interessante Option für Developer:innen. In der jetzigen makroökonomischen Situation sind stabile Cash Flows besonders wichtig – das Generieren von Eigenkapital ein Muss. Beides lässt sich durch ein Redevelopment, das auf die regionalen Bedürfnisse reagiert, erreichen.

## Stabilitätsfaktoren

### Unterschiedliche Nutzungen – diversifiziertes Risiko

Zum einen stellt ein zeitgemäßes Redevelopment eine Risikodiversifikation innerhalb einer Immobilie dar – getragen durch sorgfältig zusammengestellte, unterschiedliche Funktionen und Geschäftssparten.



### Geringer CO<sub>2</sub>-Fußabdruck – gesteigerter Immobilienwert

Zum anderen wird durch die Erstellung eines Klimaschutzfahrplans sowie die EU-taxonmie-konforme Ausbildung des Gebäudes ein Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Großteil des Mitbewerbs erreicht – zusätzlich zu geringeren Betriebskosten und insgesamt höheren Qualitäten.



Durch die Umsetzung beider Komponenten leiten sich von den stabilen Cash Flows entsprechend stabile Fair Values bzw. Buchwerte in Kombination mit einer erhöhten Fungibilität/Handelbarkeit ab. Zu diesen beiden Punkten gesellt sich ein dritter Stabilitätsfaktor:

### Lage, Lage, Lage

Im Kontext der Resilienz ist besonders auch das Thema der Lagequalität von großer Bedeutung. Da Warenhausimmobilien größtenteils eine hervorragende Positionierung innerhalb der Stadt aufweisen, ist auch aus diesem Aspekt heraus ein bedeutender Vorteil – besonders in krisenhaften Zeiten – gegeben.



Ausgehend von dieser Strategie sind viele Möglichkeiten der Wertschöpfung für Developer:innen möglich, unabhängig davon, ob die Immobilie in das eigene Anlagevermögen fließt oder im Sinne einer Exit-Strategie an große Bestandhalter verkauft wird.

Klar ist: Die wirtschaftliche Kompetenz, um in diesen makroökonomisch herausfordernden Zeiten als Investor:in mutig sein zu können, ist noch wichtiger geworden. Eine solche Expertise können Immobilienökonom:innen leisten – am besten vor Kauf oder Verkauf, weil sie in einer frühen Phase in einem umfassenden Sinn – durch Einbeziehung von Analysen, Gutachten bis zu Planungsaufgaben etc. – Potentiale im Dschungel der verschiedenen Ansprüche und Anspruchsgruppen erkennen und umsetzen können. Die Ausgangsbasis mag wohl ähnlich sein, das Ergebnis kann dennoch erheblich variieren, weil die regionalen Anforderungen und Bedürfnisse sehr unterschiedlich sein können.

## 6 Schritte für eine erfolgreiche Revitalisierungslösung



Solche Analysen und Beratungsleistungen basieren auf Fakten und nicht auf Glaubensfragen. Sie resultieren in neutralen, aber klaren Handlungsempfehlungen, die auf dem Weg zu einer zukunfts-sicheren, rentablen und nachhaltigen Immobilie Orientierung geben.

# Referenz

## Räbgass Center Basel – Einkaufszentrum wird zur Mixed-Use-Immobilie

Das Räbgass Center in Basel beherbergte bis Mitte der 90er-Jahre das Warenhaus Jelmolli. Nach dessen Auszug empfiehlt Mint Architecture nach umfassender Analyse mit Blick auf eine ökonomische und ökologische Aufwertung eine Mischnutzung durch den Ausbau des Dachgeschosses mit attraktivem Wohnraum. Dies einhergehend mit einer nachhaltigen Totalsanierung der Immobilie.



## Fazit

Die ökonomische und ökologische Transformation der Immobilienbranche (Stichwort Zinswende und EU-Taxonomie) ist für Developer:innen ein attraktiver Zeitpunkt, in die Umnutzung leerstehender Warenhäuser zu investieren.





## 3 Fragen an ...

Immobilienmarktforscher **Matthias Pink**,  
Director und Head of Research bei  
Savills Deutschland

### Wie sinnvoll ist eine Reanimation von Warenhäusern?

Unter der Schließung eines Warenhauses leiden oft nicht nur das betroffene Unternehmen, die Mitarbeiter:innen und die verbliebenen Kund:innen, sondern in vielen Fällen auch die ganze Einkaufsstraße oder schlimmstenfalls gar die Innenstadt insgesamt. Denn nicht selten, gerade in den Mittelstädten mit weniger als 100.000 Einwohner:innen, ist das Warenhaus der einzige verbliebene Magnet, der noch Leute in die Innenstadt zieht.

» Für opportunistische Investor:innen und Projektentwickler:innen  
könnte die Repositionierung einer ehemaligen Warenhaus-  
immobilie mit kurzer Mietdauer und unsicherer Zukunft  
auch eine Wertsteigerungsoption bedeuten. «

### Sollen die Kommunen einspringen, um die Warenhäuser zu retten?

Das kann sinnvoll sein, wenn sich damit einer Abwärtsspirale vorbeugen lässt, sollte aber wohlüberlegt sein – schließlich gehen die Kommunen hier mit Steuergeld ins Risiko. Besser ist es in meinen Augen, private Investor:innen zu finden und sie gegebenenfalls bei der Umsetzung von Nachnutzungskonzepten zu unterstützen.

### Wer sind die zukünftigen Investor:innen in Warenhäuser?

Immer dann, wenn ein Warenhaus seinen Betrieb eingestellt hat oder eine Schließung absehbar ist und die Rahmenbedingungen eine Einzelhandelsnutzung entweder gar nicht oder nur noch für einen kleinen Teil der Gesamtfläche realistisch erscheinen lassen, scheidet klassische Einzelhandels-Immobilieninvestor:innen als Käufer:innen aus. Dann schlägt die Stunde von beispielsweise Projektentwickler:innen oder lokalen Privatinvestor:innen, die im Idealfall nicht nur das Geld, sondern auch die Kreativität und den Mut mitbringen, ähnlich innovative Konzepte zu verwirklichen, wie es den Warenhäusern einst gelungen ist.

# neue positionierung bedeutet neue chance

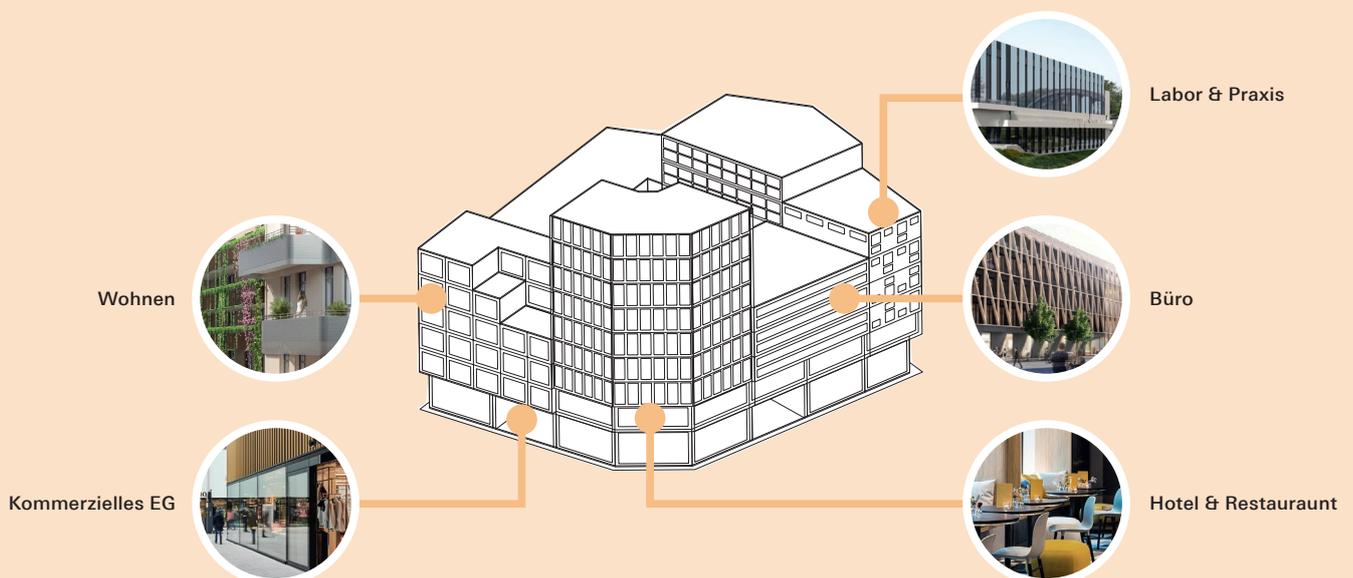
## 3. Die Sache mit den Trends

### Eine Annäherung aus konzeptueller Sicht

Das Potenzial ehemaliger Warenhausimmobilien ist enorm vielfältig: Nutzungen wie Wohnen (Senior Living, Student Housing, Urban Lofts etc.), Büro, Hotel, Gastronomie, Freizeit, Bildung, Kultur, Health/Sport und natürlich alternative Retailkonzepte bieten eine Fülle neuer Möglichkeiten für leerstehende Warenhäuser. Inspiration für zeitgemäße Umnutzungskonzepte liefern die Megatrends der Zukunft. Drei mögliche Konzepte bzw. Umnutzungscluster für große Retailimmobilien gestalten sich wie folgt:

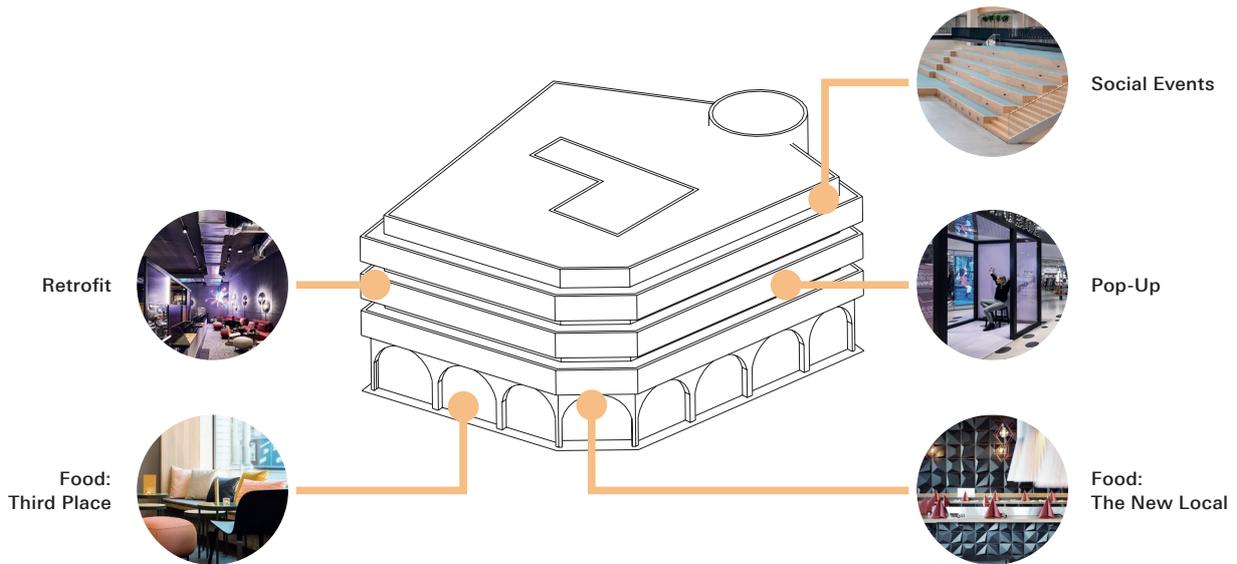
#### a. Das Warenhaus wird zum Lifestyle-Hub

Ehemalige Konsumtempel können sich auch an dem versuchen, womit sie sich bisher noch schwergetan haben. Nämlich nicht mehr viel von allem anzubieten und damit eine möglichst breite Zielgruppe zu bedienen, sondern durch ein kuratiertes Angebot gezielt Lebensstile anzusprechen. Hier spielt die Nähe zu Kund:innen eine wichtige Rolle – und somit ein engagiertes Personal. Es geht nicht mehr in erster Linie ums Verkaufen, sondern darum, eine Atmosphäre zu schaffen. Orte, an denen man sich gerne trifft, wo man gerne einen Plausch mit den Mitarbeiter:innen hält, weil sie immer über die neuesten Entwicklungen eines Lifestyles Bescheid wissen. Einkaufen wird zur Nebensache, Shopping ist hier nur eine Option von vielen.



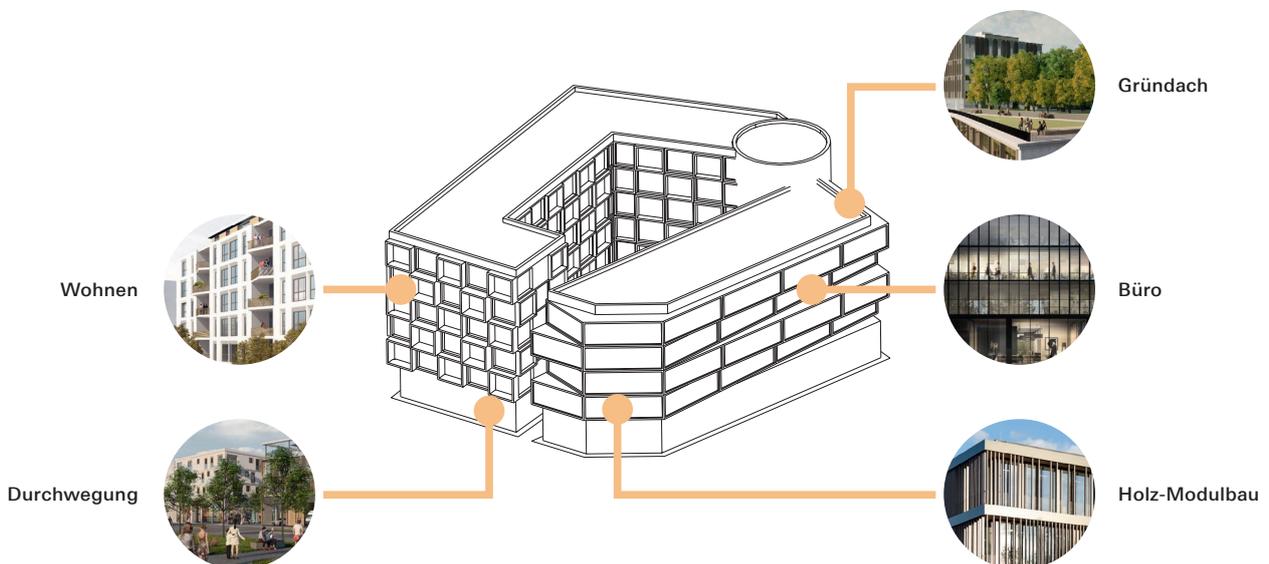
## b. Das Warenhaus wird zum Hybrid Space

Handelskonzepte verschmelzen immer mehr mit Gastronomie- und Dienstleistungsangeboten zu hybriden Flächen. Zum Teil passiert das heute auch schon: Manches Erdgeschoss wird inzwischen von Parfummketten wie Sephora oder Lebensmittelhändlern wie Aldi genutzt. Künftig ist hier eine größere Vielfalt vonnöten. Damit nähern sich Kauf- und Warenhäuser aber auch immer mehr den Shoppingcentern an und treten mit ihnen in direkte Konkurrenz. Ein Vorteil, den Kauf- und Warenhausimmobilien ganz klar haben, ist ihre 1A-Lage – vor allem gegenüber Einkaufszentren, die sich nicht in den Fußgängerzonen oder in der Innenstadt befinden.

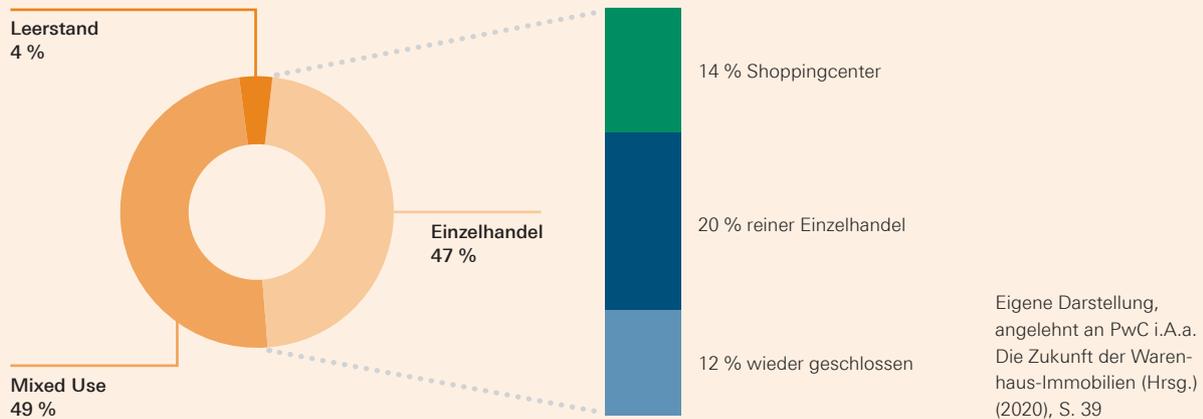


## c. Das Warenhaus wird nach einem Mixed-Use-Konzept umgebaut

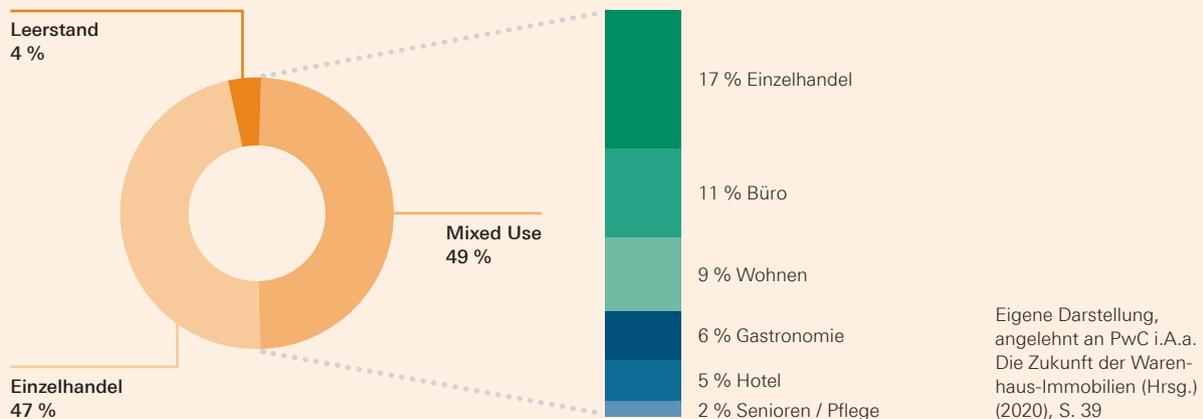
Für ehemalige Konsumtempel, deren Revitalisierung als Retail-Immobilie nicht möglich oder zu aufwendig erscheint, bietet sich eine komplette Umnutzung an, etwa der Umbau zu Wohnungen, Büros oder auch für städtische Einrichtungen. So lassen sich Standorte aufwerten. Wo Wohnraum knapp ist, lohnt sich die Umnutzung zu Wohnungen – auch wenn sich die Gebäude eher vom Umfeld abwenden und ihre Fassaden verschließen.



Die Studie „Die Zukunft der Warenhausimmobilien“ (2020, PwC) macht genau solche Mixed-Use-Konzepte, bestehend aus mindestens zwei Nutzungen, für Warenhaus-Immobilien als die erfolgversprechendste Variante aus.



Während circa ein Drittel der reinen Einzelhandelsnachnutzungen wieder schließen musste, sind heute alle Mixed-Use-Konzepte noch am Markt.



Einige dieser Häuser sind heute wieder Freizeitziele und bieten vom großen Kino bis zum lokalen Restaurant neue Orte der Zusammenkunft. Andere erfüllen nun einen sozialen Zweck und beheimaten von der lokalen Arztpraxis bis zum Kulturzentrum oder Museum ganz neue Funktionen. Andere Projekte verwirklichen wiederum neue Arbeitsraumkonzepte oder dienen als kleine Handwerksstätten.

Ihnen allen gemein sind zwei markante Kriterien:

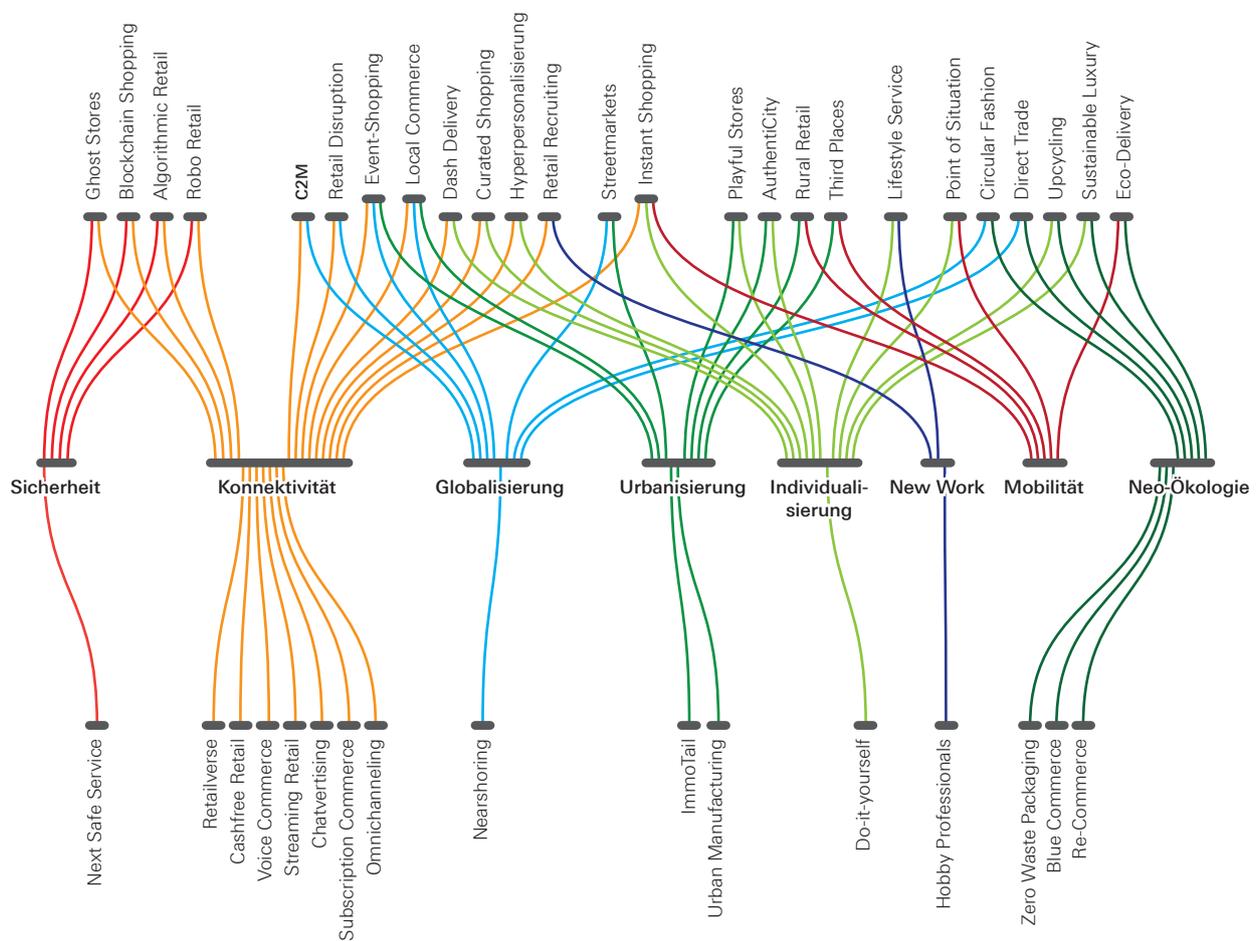
1. Ihr Schlüssel zum Erfolg sind variable, freie Flächen, die je nach Entwicklung unterschiedlich genutzt werden können.
2. Ihre Konzepte sind maßgeschneidert auf Standortmerkmale, städtisches Umfeld, Marktverhältnisse und spezifische regionale Identitäten.

## Die Trends von morgen

Die müden Citys brauchen also frische, aufgeweckte Konzepte – kreative Ansätze für Mischnutzungen, die alle Bereiche des Lebens abdecken. Doch welche Nutzungen sind heute und vor allem morgen noch interessant? Wie gestaltet sich die neue Art des Zusammenlebens, New Work, Mobilität, Klimawandel? Was funktioniert an welchem Standort? Was müssen Investor:innen berücksichtigen, wenn sie sich für eine neue Nutzung entscheiden?

So unterschiedlich die möglichen Nachnutzungen einer Warenhausimmobilie auch sein mögen: Die Herangehensweise in der Umsetzung ist immer dieselbe: Entscheidend ist, dass die Lösung zur Beantwortung der Fragen führt, wie sich die Menschen in den Immobilien heute und in Zukunft bewegen und verhalten, wie sie sich darin fühlen und was sie sich wünschen.

Diese Megatrends lenken den Erfolg kommerzieller Immobilien:



Quelle: zukunftsInstitut, Retail Report 2023

Gastbeitrag



# Das übersehene Potenzial zur Entwicklung lebenswerter Innenstädte

von **Stefan Müller-Schleipen**, Gründungsmitglied und Geschäftsführer Die Stadtretter

Die Krise der Innenstädte, die von vielen im Jahr 2020 noch negiert oder als nicht so dramatisch bezeichnet wurde, hat sich manifestiert. Bis heute ist der Niedergang der Innenstädte nicht gestoppt. Obwohl mittlerweile Fördergelder in Millionenhöhe bereitgestellt und ausgegeben wurden, kann eine Trendwende nicht verzeichnet werden. Das Downtrading der Innenstädte geht weiter.

Der Umgang mit der Krise zeigt exemplarisch, wie reflexhaft viele Städte auf diese Herausforderungen reagiert haben. Es wurden diverse Expertengremien, Beiräte und Kommissionen gebildet. Diese Fachgremien haben Konzepte entwickelt, Forderungen nach finanzieller Förderung formuliert und an die Politik adressiert. Danach wurden Förderprogramme aufgestellt, ausgeschrieben und Fördermittelanträge gestellt, bearbeitet und irgendwann auch erteilt.

Dabei ist jedoch oft vergessen worden, dass die Aktivierung der Bürgerschaft eine entscheidende Rolle bei der Stadtentwicklung spielt. Es gibt in jeder Stadt und Gemeinde engagierte Bürger:innen, die eine Umsetzung der Maßnahmen mit großem persönlichen Engagement und sogar mit einem finanziellen Investment begleiten würden, wenn ihnen dazu die Gelegenheit gegeben würde. Anstatt den Bürgern eine Stimme zu geben, sind mit den eingeworbenen Fördermitteln von den Kommunen aber häufig externe Berater:innen engagiert worden.

Die Reaktion auf die Krise hat vor allem eins gezeigt: Es ist viel Papier erzeugt worden. Es wurden Ratgeber geschrieben, Handlungsempfehlungen aufgestellt und Fachbeiträge veröffentlicht. Leider waren es meist nur die Experten, die sich zu Wort gemeldet haben, von Expertinnen liest man wenig. Auch die nachwachsende Generation von Kindern und Jugendlichen, welche die neuen Funktionalitäten der Innenstadt am besten identifizieren können, wurde in den meisten dieser Gremien nicht berücksichtigt. Anscheinend wusste man(n) genau, was zu tun ist.

Warum ist der Niedergang der Innenstädte aber auch nach mehr als drei Jahren noch nicht gestoppt? Warum sind die Auswirkungen der Bemühungen und der Fördermittel so gering?

## Fehlende Zielbilder der Kommunen

Obwohl immer wieder von der Transformation oder der Neuerfindung der Innenstadt gesprochen wird, fehlt den meisten Städten und Gemeinden ein klares Zielbild. Wofür steht meine Stadt? Was unterscheidet unsere Stadt von anderen? Wo sind die Stärken, aber auch die Schwächen? An welchem gemeinsamen Ziel sollten wir arbeiten? Auch hier ist die Einbindung der Bürgerschaft wichtig und notwendig. Ein „top-down“ kommunizierter Slogan scheitert häufig an der mangelnden Akzeptanz. Ein gemeinsam entwickeltes und in allen Bereichen gelebtes Zielbild bringt einen ganz anderen Schwung in die Entwicklung der Innenstadt.

## Zu enge Betrachtung

Darüber hinaus lässt sich bei Überlegungen zur Stadtentwicklung meist eine Fokussierung auf Einzelimmobilien feststellen. Der Schock, ein großes Warenhaus zu verlieren, verleitet reflexartig zur Fokussierung auf rein diese Immobile, anstatt größer zu denken und die gesamte Innenstadt oder zumindest das umliegende Quartier, dessen Strukturen und die Einwohner:innen bei der zukünftigen Entwicklung mit einzubeziehen.

## Fehlende oder zu späte Bürgerpartizipation

Damit wird ein wichtiges Potenzial zur Entwicklung lebenswerter Innenstädte häufig übersehen: die Bürgerbeteiligung! Sie ist ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Stadtentwicklung, da sie die Bedürfnisse und Wünsche der Gemeinschaft berücksichtigt. Leider wird die Bürgerschaft in vielen Fällen aber bloß mit mehr oder minder fertigen Konzepten konfrontiert, zu diesen sie dann nur noch ihr Plazet abgeben soll. Eine frühzeitige Einbindung der Bürger:innen hat aber nur Vorteile:

Die Einwohner:innen der Stadt kennen die Stärken und Schwächen genau. Sie wissen am besten, was es zur Verbesserung der Innenstadt braucht, und bringen unterschiedliche Perspektiven und Ideen, aber auch ihre Bedenken, in den Prozess ein.

Die meisten Innenstadtkonzepte, Ratgeber und Handlungsempfehlungen übertragen die Umsetzung der Maßnahmen meist allein auf die Kommunalverantwortlichen. Fehlende personelle und finanzielle Ressourcen führen dann jedoch häufig dazu, dass die Konzepte in der Schublade verschwinden und dort auf ihre Umsetzung warten.

Frühzeitige Bürgerpartizipation hätte hingegen zur Folge, dass die gemeinsam abgestimmten Veränderungen von den Bürger:innen akzeptiert werden und breitere Unterstützung finden. Sie fördert obendrein die Transparenz und das Vertrauen der Bürgerschaft in die politischen Entscheidungsträger. Dies hilft, ein positives Verhältnis aufzubauen und Spannungen zu vermeiden. Und das trägt wiederum maßgeblich zum Erfolg der Umsetzung bei.

Außerdem sind gemeinschaftlich entwickelte Projekte meist sozial nachhaltiger, da sie die Bedürfnisse und Interessen aller Bewohner:innen berücksichtigen und soziale Ungleichheiten minimieren. Kommunalpolitische Entscheidungen zur Entwicklung der Innenstadt finden oft zu Tagesrandzeiten und hinter verschlossenen Türen statt. Um die Bürgerbeteiligung zu fördern, müssen Städte frühzeitiger und transparenter über geplante Entwicklungen informieren. Dazu gehört auch, politische Gremiensitzungen möglichst öffentlich abzuhalten, online zugänglich zu machen und die Bürger aktiv zum Mitmachen aufzufordern.

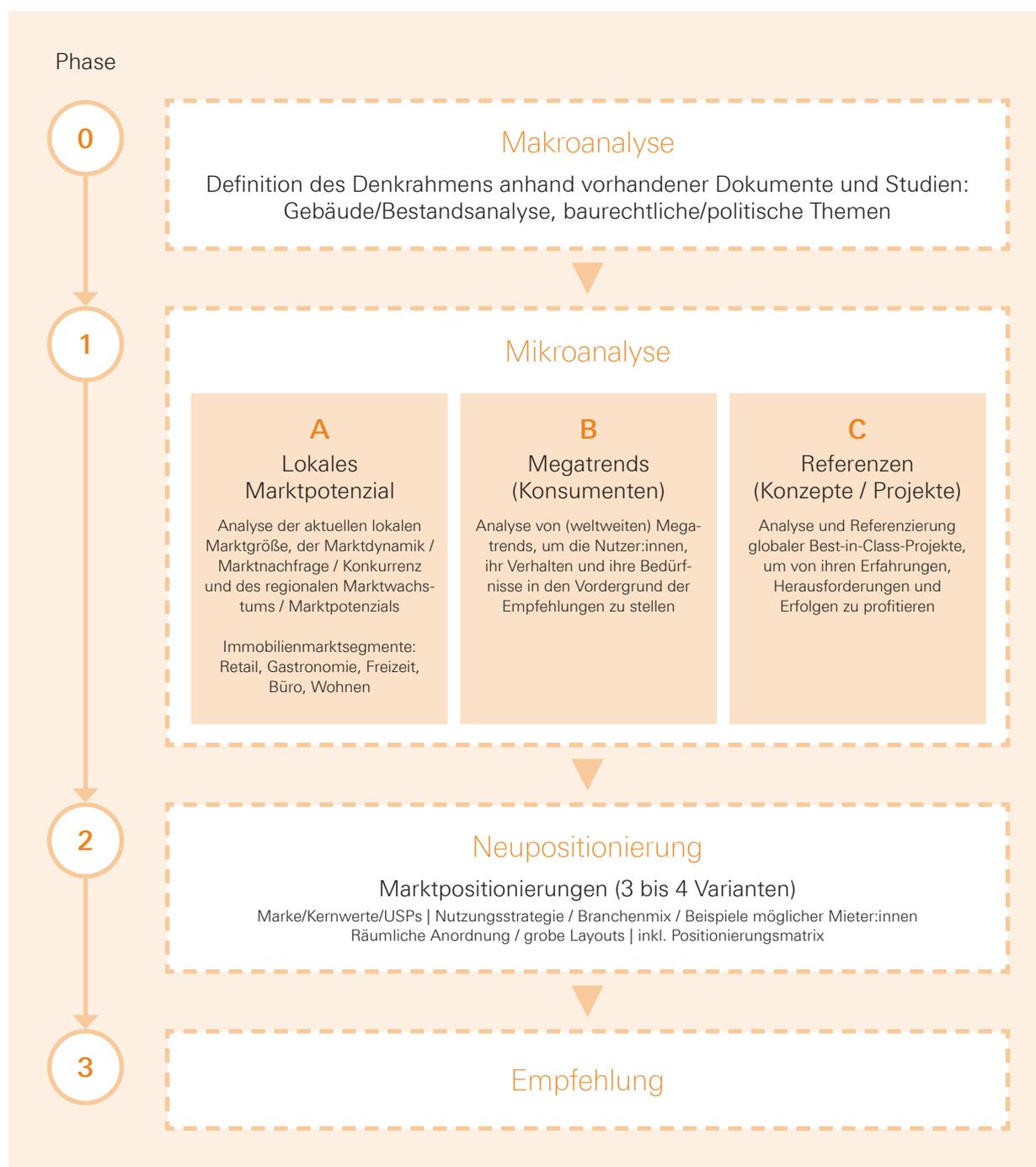
Denn nur durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Bürgern und Entscheidungsträgern kann sichergestellt werden, dass unsere Städte lebenswert und nachhaltig gestaltet werden.



Die Initiative **Die Stadtreiter** ist ein bundesweites Netzwerk für lebendige Innenstädte. Sie vereint mehr als 1.300 Kommunen, Unternehmen, Verbände und Institute und hat sich unter anderem der Bekämpfung von Leerstand, der Resilienz des Einzelhandels und der Stärkung des urbanen Gefüges verschrieben. Als Thinktank gibt sie Impulse und initiiert die Umsetzung neuer, mutiger Lösungen – von kleinen lokalen Maßnahmen bis zum bundesweiten Standard.

## 3 Schritte zur erfolgreichen Neupositionierung

Für die erfolgreiche Wiederbelebung von Warenhausimmobilien ist ein interdisziplinäres Team gefragt. Diese Expert:innen unterstützen Investor:innen auf Basis fundierter wirtschaftlicher Analysen – die im Vorfeld durch Immobilienökonom:innen, Marktanalyt:innen, Vermarkter:innen, Stadtzentrummanager:innen, Behörden und idealerweise auch durch Psycholog:innen und sogar potenzielle Anker-Mieter:innen erbracht wurden – bei ihrer strategischen Neupositionierung und inspirieren sie mit kreativen Konzepten unter Einbeziehungen von Trends und lokalem Realismus.



## 3 Winning Principles



### New Work

Die Verschmelzung von Arbeits- und Lebenswelt ist ein erfolgreiches Konzept für großmaßstäbliche Gebäude (Co-Working, Nahversorgung).



### Urbanität

Die Lebensqualität in der Innenstadt wird durch die demografische Veränderung relevanter (Nahversorgung, Silver Society, Youth Living, Family).



### Modularität

Ein modularer Ansatz erlaubt Flexibilität in der Nutzung und zukünftigen Umnutzung.

## Referenz

### Haus Modernes

Das Haus Modernes wurde aus der ikonischen Galeries Modernes (1930) rekonstruiert und ist heute ein architektonisch fortschrittliches Gebäude, das Büros, Geschäfte und Horeca beherbergt. Es bietet für Unternehmer:innen eine einzigartige Gelegenheit, ihre Identität in der wahrscheinlich interessantesten Lage in Utrecht zu etablieren.



Quelle: © ZZDP Architecten Amsterdam



## 3 Fragen an ...

die Zukunftsforscherin **Theresa Schleicher**,  
Expertin für Handel und Konsum am  
Zukunftsinstitut Deutschland

### Wie sehen Innenstädte im Jahr 2040 aus?

Die überdimensionierten und energieverbrauchenden Erlebniscenter und Showrooms sind im Jahr 2040 eine Seltenheit geworden. Ein nachhaltiges Stadt- und Handelskonzept wird immer selbstverständlicher und beeinflusst auch unser persönliches Verhältnis zur Stadt, zu unseren Nachbarn und unserem Wohnumfeld. Wir leben mehr und mehr in sogenannten 15-Minuten-Städten und -Bezirken.

» Es wird uns in Zukunft verschwenderisch und maßlos  
vorkommen, wie viel Raum früher für einige wenige  
Produkt-Inszenierungen eingeplant wurde. «

### Was sind 15-Minuten-Städte?

In einer Viertelstundenstadt soll der Raum so segmentiert und dezentralisiert werden, dass alle notwendigen Bereiche des alltäglichen Lebens innerhalb von 15 Minuten mit dem Fahrrad oder zu Fuß erreicht werden können: Einkaufsmöglichkeiten, Ärzte, Bildungseinrichtungen, Behörden, sportliche Einrichtungen, Naherholungsflächen und öffentliche Verkehrsmittel sollen von jedem Punkt aus in kurzer Zeit erreichbar sein.

### Wie werden Retail-Flächen in der Innenstadt künftig intelligent genutzt?

Bei all den Möglichkeiten, die die Technologie bietet, ist es für die Bewohner:innen der Stadt selbstverständlich, intelligent und nachhaltig zu konsumieren. Dabei entsteht eine gezielte Nutzung der stationären und real-digitalen Handelsformate – von der Grundversorgung auf Kleinstflächen über das Erlebnisshopping an zentralen Knotenpunkten bis hin zur schnellen Lieferung oder Abholung von Produkten. Damit einher geht die intelligente Aussteuerung von Angeboten und Produkten der Händler:innen auf Basis lokaler Bedürfnisse, um schneller und nachhaltiger agieren zu können.



## Fazit

Ein Warenhaus einfach nur umbauen und neue Möbel hineinpacken reicht nicht. Man muss das Gebäude in der Stadt und aus der Nutzung heraus richtig positionieren. Dann kann man die richtigen Schlüsse für den Umbau des Gebäudes ziehen.



Quelle: ATP

# das **waren**haus ist tot. lang lebe das waren**haus**!

## 4. Die Sache mit der Architektur

### Eine Annäherung aus baulicher Sicht

Ob ein Warenhaus wirklich krank oder gar tot ist, oder lediglich das Konzept und der Business Case ausgedient haben, lässt sich leichter beantworten, wenn man einen Blick auf und hinter die Kulissen der knapp 200 Warenhausstandorte in Deutschland wirft. Viele dieser Immobilien sind ein Relikt der Nachkriegszeit. Sie wurden im Zuge des Wiederaufbaus meist an zentralen Plätzen errichtet. Allen gemein ist, dass sie mit großen baulichen Volumina den zentralen, städtischen Raum prägen. Mancherorts bilden sie damit den zentralen Baustein im Straßenraum. Oft sprengen sie aber den angemessenen städtischen Maßstab und wirken fast wie ein Fremdkörper im Stadtgefüge.

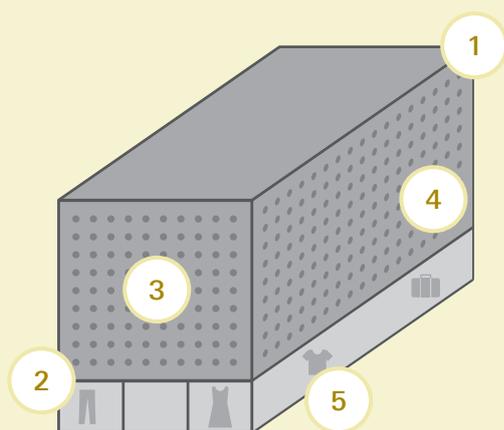
Dieser Eindruck wird durch die introvertierten Fassaden und Fassadengliederungen verstärkt. Warenhäuser brechen in ihrem Ausdruck oft mit dem städtischen Charakter und inszenieren sich bullig als wichtigste Spieler im Straßenraum. Ähnlich einer Kirche am Platz beansprucht der Konsumtempel mehr Aufmerksamkeit für sich, als dies dem Nachbarn zugestanden wird.

Hinter intransparenten Fassaden erstrecken sich tausende Quadratmeter von Verkaufsflächen. Diese benötigen wenig Belichtung und ermöglichen es, Konsument:innen über lange Wege an möglichst viel Regalfläche vorbeizuführen. Eine solche Gebäudestruktur diene perfekt dem Ziel, möglichst viele Menschen über einen langen Zeitraum in einem Einkaufserlebnis zu halten. Im Kontext einer Umnutzung wirkt eine solche Struktur oft unflexibel. Dabei sind es aber gerade die Substanz und Kubatur, die vielfältigstes neues Leben zulassen.

Die Studie „Die Zukunft der deutschen Innenstädte: Der Weg ist lang, aber lohnend“ (2022, PwC) bestätigt: Für 91 Prozent der untersuchten Fälle ist ein erfolgversprechendes Mixed-Use-Konzept bauplanungsrechtlich möglich. Trotz des Alters der vorliegenden Bebauungspläne (knapp 60 Prozent sind älter als 30 Jahre, 38 Prozent davon sogar älter als 40 Jahre) hat sich gezeigt, dass eine grundlegende Anpassung in ihrer ursprünglichen Form in der Regel nicht erforderlich ist.



Eigene Darstellung angelehnt an Abbildung 1: PwC i.A.a. Die Zukunft der deutschen Innenstädte: Der Weg vom Warenhaus zu Mixed-Use ist lang, aber lohnend (Hrsg.) (2022)



### Merkmale einer Warenhausimmobilie

1. Großes Gebäude, hohe Geschlossenheit
2. Wenig Fenster, nur in der EG-Fläche
3. Auffällige Fassade, dezent, aber markant
4. Extreme Gebäudetiefe, „lange“ Flächen
5. Große, offene Flächen auf allen Etagen

Eigene Darstellung i.A.a. Zentraler Immobilien Ausschuss e. V. (Hrsg.) (2016), S. 22

## Was tun mit den großen Volumina?

- Große, zusammenhängende Flächen in Innenstädten sind mittlerweile sehr rar. Sie mit neuen Nutzungen wiederzubeleben, bietet enorme Chancen.
- Große Flächen bieten die Möglichkeit, mehrere Nutzungen in einem Gebäude unterzubringen. Das kann auch größere Funktionen beinhalten, die dem Quartier dienen.
- Durch die meist robuste und langlebige Bauweise ist eine Ertüchtigung und Umsetzung der Gebäudestruktur in sehr vielen Fällen kostengünstig realisierbar. Dadurch sind unterschiedliche Nutzungen (flexibel) möglich.
- Die großen Raumhöhen schaffen eine besondere Raumqualität und erlauben es, auch modernste Technik in modularer Bauweise individuell einzubringen.
- Grundrisse sind flexibel möglich, bis hin zu Raum-in-Raum-Lösungen.

## Kann die Gebäudestruktur die neue Nutzung tragen?

- In den seltensten Fällen ist die Tragstruktur des Bestandsgebäudes ausreichend dokumentiert. Eine statische Berechnung und Konstruktions- bzw. Ausführungspläne sind am ehesten noch bei Bauämtern und Prüfengeur:innen zu finden. Trotzdem bleibt die Notwendigkeit der genauen Bestandserhebung und Berücksichtigung von im Laufe der Zeit vorgenommenen Änderungen und Um- und Zubauten.
- Viele Warenhausimmobilien wurden in den 70er- und 80er-Jahren errichtet – in einer Zeit, in der sehr oft robuste Betonquerschnitte verwendet wurden. Daraus ergeben sich vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten für konstruktiv tätige Ingenieur:innen hinsichtlich Verstärkung (CFK) der Bestandsstruktur bis hin zum Abbruch einer schweren Betondecke und dafür Ersatz durch zwei leichtere, nachhaltige Holzdecken und dem damit verbundenen Flächengewinn bei gleichbleibendem Gesamtgewicht.
- Auch das gestiegene Sicherheitsbedürfnis der aktuellen Normung kann in ausreichender Weise befriedigt werden: Kaum ein Gebäude mit Errichtungsdatum 1990 ist auf eine Erdbebenbelastung ausgelegt. Parallel dazu sind meist auch die Fluchtwege nicht mehr ausreichend. Daher ist es oftmals naheliegend, eine neue Erschließung durch einen Lift- und Treppenkern einzubauen, welcher gleichzeitig auch die Funktion der Gebäudeaussteifung übernimmt. Dadurch gelingt es auch in den meisten Fällen dem Bedürfnis nach mehr Licht und transparenteren Fassaden ideal entgegenzukommen, da die meist aussteifenden Außenwände zumindest teilweise aufgelöst werden können.

## Wie passt die bestehende (alte) Haustechnik ins neue Konzept?

- Haus- und elektrotechnische Anlagen sind häufig auf eine konkrete Nutzung dimensioniert. Bei einer Nutzungsänderung wird die gesamte technische Gebäudeausrüstung oft – gedankenlos – eliminiert und durch eine auf die neue Nutzung spezifisch zugeschnittene TGA ersetzt. Eine solche Vorgehensweise ist aus Sicht des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks, der Ressourcenschonung und der Investitionskosten nicht mehr vertretbar. Eine detaillierte Untersuchung der drei wesentlichen Teile der technischen Gebäudeausrüstung – Versorgung, Verteilung und Abgabe – zeigt, dass Smart Building-Systeme dabei helfen können, bestehende Teile für die neue Nutzung fit zu machen.
- Wichtig zu beachten ist: Bei vielen Handelsbauten stellt die Nutzung durch die Ausformulierung (Gebäudetiefe sowie Geschosshöhe) das bedarfsweckende System dar und nicht oder nur zu einem geringen Teil die Fassade.
- Sollte eine Erneuerung der Energieversorgung und der Abgabe erforderlich sein, so muss dies so umgesetzt werden, dass künftige Generationen das Problem der individuell zugeschnittenen TGA nicht mehr haben und die Lebensdauer durch die Flexibilisierung und Modularisierung bedeutend verlängert wird. Wirklich ineffiziente und zu verändernde haus- und elektrotechnische Anlagen sollten in einem selektiven Rückbaukonzept so aus dem Gebäude entfernt werden, dass die Rohstoffe als Sekundärressourcen zur Verfügung stehen und damit zu Geld gemacht werden können (Urban Mining).
- Schlussendlich liegt die Zukunft der Energieversorgung nicht nur in einer effizienten Gestaltung und Versorgung mit regenerativer Energie am Grundstück, sondern wesentlich in der Vernetzung im Smart Grid. Daher sind neue Konzepte als Smart Grid Ready so umzusetzen, dass die Möglichkeit der Entwicklung dieser Netzwerke ohne nochmaligen Eingriff jederzeit gegeben ist. Damit kann mittels eines Klimaschutzfahrplans/Ressourcenfahrplans ein zukunftssicheres lebenszyklusorientiertes TGA-Konzept umgesetzt werden.

## Was tun mit den geschlossenen Fassaden?

- Licht ist nicht für jede Funktion im selben Ausmaß notwendig. Abgesehen von Retail, Office und Wohnen können auch andere Funktionen wieder in die Innenstadt, die weniger direktes Tageslicht benötigen, wie z. B. Labor, Life Science, kleine spezialisierte Produktionen etc.
- Wo mehr Tageslicht gebraucht wird, können Einschnitte von innen oder außen für Belichtungsflächen sorgen. Besonders gut eignen sich dafür jene Flächen, auf denen früher die Rolltreppen angesiedelt waren.
- Licht in ein Gebäude zu bekommen bedeutet gleichzeitig Licht nach außen zu bringen. Das Gebäude reflektiert in den Außenraum und belebt diesen durch die darin befindlichen Funktionen. Dies muss nicht nur im Erdgeschoss durch öffentlichkeitswirksame Nutzungen sein, sondern kann sich bis ins oberste Geschoss ziehen.



### Fazit

Die Architektur bietet große Chancen, aus der Kubatur und der Substanz leerstehender Warenhäuser unglaublich interessante Häuser zu machen.

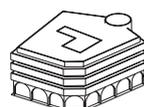
## Referenz

### Case-Study „New Life“ für ehemaliges Warenhaus in Hamburg

Mit unterschiedlich tiefgreifenden Maßnahmen lässt sich das Gebäude vielfältig transformieren. Von einfachen Eingriffen, neuen Fassaden bis hin zum Teilrückbau sind zahlreiche Maßnahmen denkbar. Mit moderner Technologie, modularer Bauweise und dem Einsatz von nachhaltigem Holzbau können die Warenhäuser in eine Vielzahl von Richtungen entwickelt werden und so auf die Bedürfnisse von Öffentlichkeit, Investor:innen, Betreiber:innen und End-Nutzer:innen eingehen.

#### multifunctional

Vom Gebäude zum Quartier.  
Weil hier das ganze Leben Platz hat.



#### market+

Vom Parkplatz zum Marktplatz. Weil Menschen das bunte Treiben lieben.

#### bifunctional

Wohnen und Arbeiten unter einem Dach.  
Weil das schon jetzt die Zukunft ist.



#### new work

Aufbruch zu neuen Arbeitswelten.  
Weil das richtige Umfeld beflügelt.

#### cultural hub

Die Kultur ins Zentrum rücken.  
Weil die Stadt auch davon lebt.



#### landmark

Gebäude, die Zeichen setzen.  
Weil sich Menschen nach Monumenten sehen.



## 3 Fragen an ...

den Städteplaner und  
ehemaligen Oberbaudirektor  
von Hamburg, **Jörgen Walter**



Es gibt einen Trend zu mehr Urbanität. Was bedeutet das für die Stadt?

Die urbane Stadt ist lebendig, vielseitig und erfordert eine soziale, ökonomische und räumliche Dichte. In deutschen Innenstädten sind gelungene Beispiele für urbane Areale vor allem jene, die vor dem 1. Weltkrieg gebaut wurden. Erst nach dem 2. Weltkrieg ist die funktional getrennte, auf Büros und Handel fokussierte Innenstadt entstanden. In der Stadtplanung bemüht man sich, die Funktionen wieder zusammenzubringen. Für manche Städte ist das Kaufhaussterben also auch eine Chance, wieder zu multifunktionalen Orten zu werden.

» Wenn Architekt:innen neue Warenhaus-Konzepte  
quartiersmäßig denken, haben verödete Städte wieder  
eine Chance, zu multifunktionalen Orten zu werden. «

Wie ist die optimale Gewichtung zwischen Wohnen, Büro, Gewerbe, Handel und Freizeit?

Ein Gleichgewicht zwischen den Nutzungen ist in jedem Fall erstrebenswert. Das hierfür notwendige Flächenverhältnis muss für jede Stadt individuell betrachtet werden. Jede Stadt hat eine andere Bedeutung für die Region. Sie hat ihre spezielle Lage und Verkehrsanbindung, ihre eigene Handelsstruktur und Zentralitätskennziffer, also eine spezifische Rolle für den Einzelhandel.

Und wie sieht die Stadt der Zukunft aus?

Das 21. Jahrhundert kann, muss und wird das Jahrhundert der Nutzungsmischung in den Städten werden! Monostrukturen sind schlicht der falsche Weg. Die Chancen, dass dies gelingt, stehen gut. Heutige Betriebe verursachen durch den technischen Fortschritt kaum noch Probleme, die nicht beherrschbar sind. Logistik = Lärm und Industrie = Schadstoffe – dieses Bild ist heute weitgehend überholt. Logistik entwickelt neue Wege der Mobilität, Industrie und Produktion sind immissionsärmer und nicht zuletzt durch die Digitalisierung weitaus stadtverträglicher als früher. Das eröffnet ganz neue Chancen für die Reintegration des Gewerbes in die Stadt. Auch die Möglichkeiten, das Wohnen abzuschirmen, haben sich deutlich verbessert – zum Beispiel durch sehr effektive aktive und passive Schallschutzmaßnahmen.

Wenn wir es schaffen, dass eine größere Gemeinschaft aus Politik, öffentlicher Hand, aus Entwickler:innen und Investor:innen zusammenkommt mit dem Ziel, die Städte lebenswerter zu machen, dann haben wir eine gute Chance, dass die Stadt der Zukunft sehr viel durchmischerter, deutlich umweltfreundlicher, grüner und interessanter wird.



Quelle: ATP/bloomimages

# grün ist das neue gold

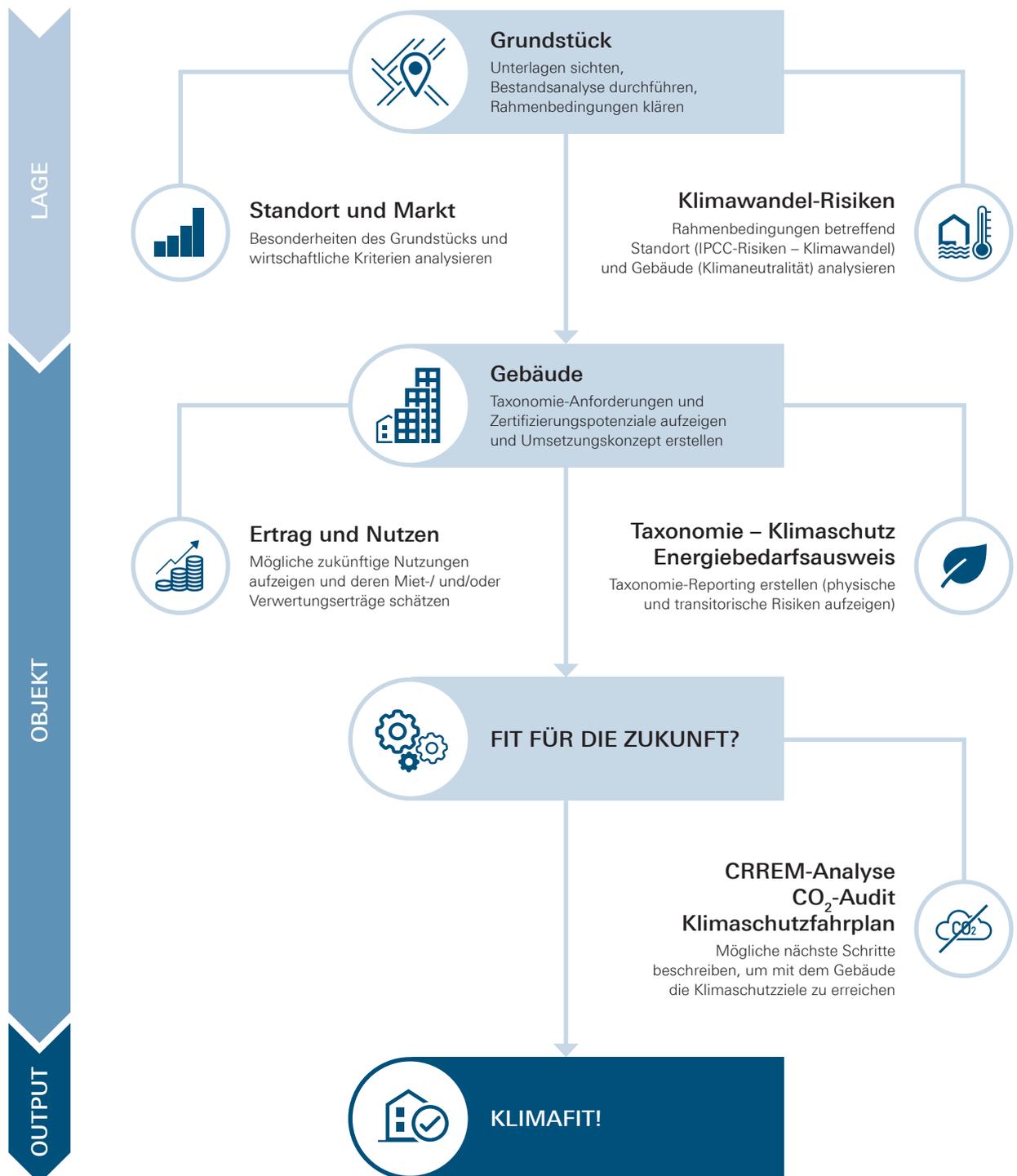
## 5. Die Sache mit der Verantwortung Eine Annäherung aus ökologischer Sicht

Das derzeit beherrschende Thema – neben hohen Baukosten, Zinsen und Krieg – ist die ökologische Wende. Die Immobilienbranche erschien bislang auch in Krisenzeiten als relativ sicherer Hafen – doch wer es jetzt verpasst, seine Immobilien EU-taxononomie-konform und klimafit zu machen, der wird am Markt Schwierigkeiten bekommen. Optimistisch ausgedrückt: Der europäische Wandel zu nachhaltigeren Immobilien bietet allen Akteur:innen unfassbare Chancen.

Spätestens seit Inkrafttreten des EU-Green-Deals und der dazugehörigen EU-Taxononomie sind Umweltschutz und Klimaneutralität in der Baubranche von der Kür zur Pflicht für Investor:innen geworden. Was die Erfüllung der EU-Taxononomie betrifft, herrscht noch viel Verunsicherung. Alle spüren den Druck, mit ihren Gebäuden zu den Klimazielen beitragen zu müssen (und auch zu wollen).

Diese Unsicherheit von Immobilienbestandshalter:innen, Versicherungen, Fonds oder Banken, die im Rahmen der EU-Taxonomieverordnung wirtschaftlich dazu verpflichtet werden, ihre Gebäude hinsichtlich Nachhaltigkeit und Klimatauglichkeit zu überprüfen und zu optimieren, lässt sich durch eine CRREM-Risikoanalyse und die Entwicklung eines Klimaschutzfahrplans mittels CO<sub>2</sub>-Audit nehmen.

# Klima-Fit-Check

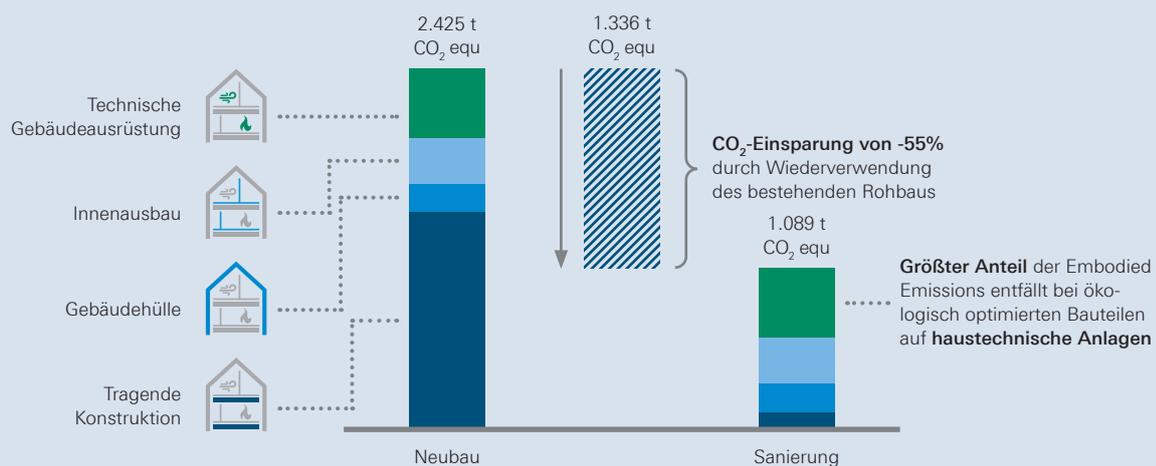


Für Investor:innen, die sich für eine Umnutzung durch ein Mixed-Use-Konzept entscheiden, das erhebliche bauliche Maßnahmen erfordert, gilt es herauszufinden, was klüger ist: abreißen und neubauen – oder doch stehenlassen und umbauen.

Aus Sicht von Nachhaltigkeitsexpert:innen im Immobilienbereich bietet das Bauen, mit dem, was schon ist, rein ökologisch betrachtet und unabhängig der Nutzung zwei wesentliche Vorteile:

1. Die Ressourcen- und Lieferkettenabhängigkeiten werden reduziert, da bereits ein Teil des Gebäudes vorhanden ist.
2. CO<sub>2</sub>-Emissionen, die durch den Bau des Gebäudes bereits in der Vergangenheit emittiert wurden, können der neuen Nutzung nicht mehr angerechnet werden.

Beide Vorteile bilden somit die große Chance eines viel geringeren CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks. Durch das Bauen im Bestand leisten Investor:innen und Betreiber:innen zudem einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz und zum Schutz der Ressourcen.



Abgesehen von der ökologischen Sicht bietet Bauen im Bestand aber auch entscheidende ökonomische Vorteile:

1. Ein Umbau im Bestand birgt ein wesentlich geringeres Risiko als jeder Neubau. Entsprechend der ESG-Richtlinien ist das Bauen im Bestand ein essentieller Beitrag bei der Lenkung von Kapitalströmen in eine grüne Wirtschaftsaktivität. Diese Lenkung wird mit geringeren Risiken „belohnt“.
2. Der Bestand bietet die Möglichkeit von Materialreserven, die dem Wirtschaftsraum zur Verfügung stehen und bei Rückbau auch einen Gegenwert darstellen. Dies ist besonders von Bedeutung, wenn man bedenkt, dass Europa bis 2030 eine Kreislaufwirtschaft etabliert haben muss. Alle bereits im Einsatz befindlichen Materialien sind damit die Ressourcen der Bauwirtschaft der nahen Zukunft.

Neben den gängigen Überprüfungen der Immobilienqualität – bsp. Schadstoffe, technische Mindestanforderungen etc. – müssen wesentliche Punkte im Sinne der Nachhaltigkeit beim Bestand jedoch immer berücksichtigt und durch einen Klima-Fit-Check erhoben werden, um den oben beschriebenen Mehrwert zu heben:

1. Die Gebäude müssen im Rahmen einer EU-Taxonomie-Erstbewertung auf Konformität und Umsetzbarkeit der Anforderungen überprüft werden.
2. Eine Analyse mittels Carbon Risk Real Estate Monitor (CRREM) zeigt den Zustand des Gebäudes bzgl. CO<sub>2</sub>-Fußabdruck im Betrieb auf und bietet zum Beispiel einen Vergleich zum wissenschaftlich unterlegten 1,5-Grad-Klimapfad, um Zeitpunkt und Risiko eines „Stranded Assets“ beurteilen zu können.
3. Für einen detaillierteren Blick auf mögliche CO<sub>2</sub>-Optimierungsmaßnahmen im Betrieb kann ein CO<sub>2</sub>-Audit durchgeführt werden. Daraus kann ein Klimaschutzfahrplan für das Gebäude entwickelt werden, der zum Ziel hat, Maßnahmen für einen klimaneutralen Gebäudebetrieb zu beschreiben.

## Referenz

### MAHÜ77 (ehem. Generali Center)

ATP Wien revitalisierte in Zusammenarbeit mit ATP sustain eines der bekanntesten innerstädtischen Einkaufshäuser in einer der Einkaufsmeilen von Wien – das ehemalige Generali Center – und setzte damit neue Maßstäbe im Bereich des nachhaltigen, lebenszyklusorientierten Bauens. Auf Basis einer Bestandszertifizierung durch ATP sustain wurde eine Neukonzeptionierung des Retailbereichs durch ATP Wien erstellt und gemeinsam umgesetzt. Nicht nur als erstes Einkaufszentrum in Österreich, sondern sogar als erstes Retail-Refurbishment-Projekt im gesamten deutschsprachigen Raum erhielt das MAHÜ77 genannte Einkaufszentrum die Nachhaltigkeitszertifizierung BREEAM „Excellent“. Durch die integral konzipierten Maßnahmen wurde eine Einsparung an CO<sub>2</sub>-Emissionen im Betrieb von fast 90 % möglich. Zudem reduzierte sich der Endenergiebedarf im Vergleich zur vorgegebenen BREEAM-Benchmark um fast 40 %.



Das revitalisierte Einkaufszentrum MAHÜ77 – ehemals Generali Center. Fotos: ATP/Kuball



## 3 Fragen an ...



**Timm Sassen**, Gründer und Geschäftsführer der Greyfield Group, die sich ausschließlich auf die Revitalisierung von Bestandsimmobilien fokussiert

### Bauen im Bestand ist en vogue. Warum?

En vogue ist aus unserer Sicht der falsche Begriff. Wir sehen vielmehr endlich den Perspektivwechsel, der stattgefunden hat und für den wir dankbar sind. Dieser Wechsel hat den Bestand in das Scheinwerferlicht und somit in den Fokus der Branche gerückt. Aus einem wichtigen Grund: Der Branche wird bewusst, dass sie für viele wichtige Themen verantwortlich ist und diese sind nicht mehr mit der herkömmlichen Art, wie mit Ressourcen umgegangen wird, anzugehen. Wir produzieren durch den Abriss von Gebäuden zu viel Müll, die Recyclingquote von Baumaterialien liegt gerade mal bei fünf Prozent. Die verbauten Materialien sind nicht am Ende des technischen Lebenszyklus. Hier ist der Bestandserhalt ein großer Hebel, um gegenzusteuern. Wir müssen lernen zu reparieren, zu restaurieren und umzunutzen. Denn dort, wo neue Fläche versiegelt wird, werden wir die Naturkatastrophen von morgen spüren.

» Es ist eine große kreative Herausforderung, sich vorzustellen, wie aus einem ehemaligen Warenhaus Büros oder Wohnungen werden sollen. Doch dieser sollten sich viel mehr Investor:innen und Projektentwickler:innen stellen. «

### Ein Abriss sei günstiger, sagen viele Investor:innen. Und was sagen Sie?

Was die Kosten betrifft, versucht die Branche meist, mit Neubau-Denken einen Bestand zu sanieren: Das alte Gebäude muss so aussehen, die Flächen müssen so geschnitten sein wie bei einem Neubau. Wenn sie das versuchen, ist die Sanierung meist teurer als der Neubau. Es ist eine große kreative Herausforderung sich vorzustellen, wie aus einem alten Kaufhaus mit abgehängten Decken und einer bestimmten Kulisse Büros oder Wohnungen entstehen können. Architekt:innen, Handwerker:innen, Investor:innen und Nutzer:innen müssen also lernen, wie man mit bestehenden Objekten umgeht.

### Das bedeutet, nachhaltig ist das neue profitabel?

Ja. Es geht eben nicht darum, zwei Jahre zu planen, zu bauen und dann zu verkaufen. Ein Gebäude kann locker 120 Jahre stehen. Wenn man nur auf die Kosten schaut, keinen nachhaltigen Nutzen für den Standort und die Gesellschaft findet und bestehende Ressourcen nicht wertschätzt, dann hat ein Bauherr oder Projektentwickler seine generationsübergreifende Verantwortung nicht verstanden und wird auf Dauer auch nicht am Nachhaltigkeitsmarkt bestehen.



## Fazit

Selbst wenn die Funktionalität eines Bestandes gegenüber eines neuen Bauwerks eingeschränkt ist, wird ein Umbau mittelfristig erfolgreicher sein als jeder Neubau.



Quelle: ATP

# 6. Zusammenfassung



## Situation

Extreme Schieflage trotz 1a-Stadtlage:  
Warenhäuser in Deutschlands Innenstädten stehen leer.

## Problem

Darunter leiden Investor:innen, Betreiber:innen,  
Nutzer:innen. Und mit ihnen die ganze Stadt.



## Lösung

Individuelle Mischnutzung, basierend auf einem fundierten  
Evaluierungsprozess, diversifiziert Risiko und bringt wieder  
Stabilität. Und schafft neues Leben für die ganze Stadt.

## Voraussetzung

Neue Formen der Kooperation. Menschen, die sich zusam-  
mentun und interdisziplinär als integrales Team mutig an einer  
ähnlich erfolgreichen Zukunft arbeiten, wie sie das einst so  
schillernde Immobilienkonzept „Warenhaus“ schon hatte.





## Kernthemen für die Transformation: Ein Potenzial

Die Umwandlung ehemaliger Warenhäuser in Deutschlands Innenstädten ist eine Gemeinschaftsaufgabe aller Akteur:innen der Immobilienwirtschaft im Zusammenspiel mit Unternehmen und Kommunen. Denn die Transformation ist nicht nur ein unternehmerisches Thema, sondern vor allem ein Thema der Stadtentwicklung.

Kommunen müssen die Städte wieder beleben und eine Anregung schaffen, die Akteur:innen zu vernetzen. Bei ihnen liegt die Verfügungsgewalt über Grundstücke, Flächennutzung und Grunderwerbspreise. Wenn Kommunen überhöhte Buchwerte von nicht mehr benötigten Handelsflächen auf die Marktgegebenheiten anpassen, verändern sich auch Miet- und Kaufpreiserwartungen: Das macht den Weg frei für eine Transformation der Zukunft.

Als erfahrenes, eingespieltes Team aus Immobilienökonom:innen, Konzeptentwickler:innen, Architekt:innen und Ingenieur:innen sowie Nachhaltigkeitsexpert:innen suchen wir genau solche Kooperationen. Unser Ziel ist es, erste in diesem Whitepaper zusammengetragene Gedanken und Ideen gemeinsam mit führenden Vertreter:innen unterschiedlicher Interessensgruppen und Expert:innen im Dialog weiterzuentwickeln. Für die Urbanität von morgen.

**Lösungen entstehen im Kopf. Bringen wir die richtigen zusammen!**



### Ihr Ansprechpartner

**Albert Achammer**

ATP architekten ingenieure  
Tel. +49 (40) 30 23 979-102  
albert.achammer@atp.ag

## 7. Die Herausgeber



### ATP architekten ingenieure

ATP architekten ingenieure ist mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden an zwölf europäischen Standorten das führende Büro für Integrale Planung. Das Besondere an uns ist aber nicht nur unsere Größe. Es ist die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, die uns von anderen Büros unterscheidet: Als Pionier der Integralen Planung arbeiten bei uns Architekt:innen und Ingenieur:innen miteinander statt nacheinander; seit 2012 ausschließlich in digitalen Modellen (BIM). Dadurch sind wir in der Lage, Gebäude über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg nachhaltig und ressourcenschonend zu planen und somit das klimaneutrale Bauen nicht nur mit-, sondern aktiv voranzutreiben.

[www.atp.ag](http://www.atp.ag)

MINT ARCHITECTURE

### Mint Architecture

Wir verbessern die gebaute Welt – dieser Vision folgend baut Mint Architecture im Bestand und erhöht die Qualität von Räumen und Immobilien bezüglich Nutzung, Gestaltung und Nachhaltigkeit. Als Planungs- und Strategiebüro decken wir alle Phasen eines Projektes ab und verfügen über Expertise in den Märkten Commercial & Mixed Use, Retail & Lifestyle, Gastronomy & Hospitality, Office & Headquarter sowie Banking & Finance. Seit 2019 ist Mint Architecture eine Tochtergesellschaft der ATP Group und verfügt mittlerweile über 5 Büros in der DACH-Region (Zürich, Lausanne, Frankfurt, Hamburg und Innsbruck) mit rund 70 Mitarbeitenden, die standortübergreifend und interdisziplinär zusammenarbeiten.

[www.mint-architecture.ch](http://www.mint-architecture.ch)



redserve  
real estate development services

## Redserve

Als Immobilienentwicklungs-Consultant begleiten wir unsere Kund:innen in allen Projektphasen und ermöglichen ihnen dadurch, fundierte Entscheidungen treffen zu können; in der Analysephase die Projektentscheidung, in der Konzeptphase die Investitionsentscheidung und in der Planungsphase die Bauentscheidung. Durch die Betreuung von redserve erlangen Kund:innen im Laufe der Projektphasen Standort-, Kosten-, Verwertungs- und Genehmigungssicherheit. Mit dem Design und Construction Management setzen wir neue Akzente in der integralen Abwicklung von Immobilienprojekten.

[www.redserve.eu](http://www.redserve.eu)



ATP sustain

## ATP sustain

ATP sustain ist eine Forschungs- und Sonderplanungsgesellschaft zu nachhaltigem Bauen und implementiert innovatives Know-how aus dem Forschungsbereich in den integralen Planungsprozess. Durch umfangreiche Beratung bereits in den frühen Planungsphasen werden Projektergebnisse nachhaltig verbessert. Mit neuen Denk- und Handlungsweisen wollen wir nachhaltiges Bauen als Standard etablieren und unsere Welt mit lebenszyklusorientierten Gebäuden positiv gestalten.

[www.atp-sustain.ag](http://www.atp-sustain.ag)

# Werden Sie Teil unseres Netzwerks

2023 | LIVE Gesprächsrunden

an den Standorten Hamburg, Berlin und Frankfurt



2024 | ONLINE Eventreihe

„NEW LIFE – Neues Leben für Warenhäuser“

in Kooperation mit unserem Partner BUILTWOORLD

2024 | Kooperation mit Die Stadtreter

Podcast, gemeinsame Messeauftritte, u.v.m.



## Diskussionsrunden

In mehreren Diskussionsrunden wurde ein starkes Netzwerk mit allen Beteiligten geschaffen.

