



## „Ich sehe da eine sehr große Chance für die Innenstädte“

*Das Interview führte Prof. Reiner Schmidt mit Thomas Binsfeld von der Landmarken AG am 20.07.2022 von 8:45–9:45 Uhr.*

**Reiner Schmidt (RS):** Wir haben ein wichtiges Thema, das wir gemeinsam bewegen wollen, nämlich die Rolle von großen Kaufhausimmobilien im Rahmen von Innenstadtstrategien. Sie haben viel Erfahrung in diesem Bereich, deshalb gleich meine erste Frage: Welche Perspektiven sehen Sie, mit der Transformation von Kaufhausimmobilien kommunale Innenstadtstrategien zu unterstützen und zu ergänzen?

**Thomas Binsfeld (TB):** Ich sehe da eine sehr, sehr große Chance für die Innenstädte, die Immobilien umzunutzen und aus diesen Handelslagen neue Nutzungen hervorzubringen. Es sind sehr komplexe Prozesse, die in der Innenstadt ablaufen und sich im Entwicklungsprozess der Immobilie widerspiegeln. Es handelt sich um bisher monolithisch genutzte Immobilien, die auf eine einzige Funktion hin ausgerichtet waren – und diese Funktion bricht jetzt oftmals weg. Die kleinteilige, resilientere Struktur, die meistens auf die Handelsunternehmen folgt, hat andere Bedarfe. So müssen z. B. Belichtung und Haustechnik angepasst werden, Statik, Schallschutz und Altlasten sind weitere Themen, die berücksichtigt werden müssen. Eine weitere Herausforderung ist, dass diese Projekte ganz besonders im Interesse der Stadtgesellschaft stehen und Projektentwickler:innen sowie Investor:innen häufig eine andere Vorstellung von Werthaltigkeit bzw. einen anderen Blick auf die Immobilie haben. Hier müssen oft unterschiedliche Sichtweisen von Stadtgesellschaft und Projektentwickler:innen oder Investor:innen zusammengebracht werden.

**RS:** Sie haben von der Bedeutung für die Stadtgesellschaft gesprochen, die solche Kaufhausimmobilien haben und übernehmen können. Können Sie anhand von zwei, drei Beispielen erläutern, was das für die Stadtgesellschaft konkret bedeuten könnte? Sie haben ja selbst auch schon einige Projekte in Entwicklung.

**TB:** Die Innenstadt muss neue Anlässe bei den Menschen wecken, warum diese ins Zentrum kommen wollen. Wir müssen Gelegenheiten schaffen, dass Menschen zusammenkommen wollen und gemeinsam interagieren. Ich glaube, dass das ganze Feld der betriebenen und kuratieren Nutzungskonzepte eine wesentliche Rolle spielen wird. Konzepte wie Pop-up Stores, wo Handel z. B. mit Gastronomie zusammengeht oder Co-Working-Flächen integriert werden. Der Themenbereich der Produktion in der Innenstadt – der ergänzt werden kann und mit Co-Working-Bereichen oder auch mit Handel, Reparaturbetrieben usw. zusammenpasst. Diese Bereiche zielen auf den Konsum von Gütern oder Dienstleistungen ab. Eine weitere Konzeptidee ist das Thema Soziokultur und Kreativwirtschaft in Form von kuratierten Lösungen, die Flächen und Erlebnisse anbieten und durch unterschiedliche Nutzungen Synergien schaffen, die wiederum Frequenzen in die Innenstadt bringen. Die Themen der Mobilitätswende können als Baustein ebenfalls ergänzt werden, Dienstleistungen, die ebenfalls für eine Belebung der Innenstadt sorgen. All diese Nutzungen können als Bausteine zu einem Nutzungskonzept zusammengebracht werden.



Das Problem, das wir im Moment haben ist, dass viele dieser Betreiberkonzepte noch keine richtigen Geschäftsmodelle haben, die dauerhaft wirtschaftlich betrieben werden können. Wir haben klassische Co-Working-Betreiber, die funktionieren, wir haben klassische Boarding-Häuser, die funktionieren, wir haben das Thema Seniorenwohnen, das ebenfalls funktioniert. Aber gerade bei den neuen Bausteinen, die tatsächlich für die Innenstadt interessant sind, fehlen uns noch die Geschäftsmodelle.

**RS:** Damit haben Sie schon zentrale Perspektiven benannt. Es stellt sich ja die Frage, wer Entwickler, Betreiber und Träger einer solchen Immobilie ist. Unsere Beobachtung ist, dass die kommunalen Entwicklungs- und Trägermodelle gegenüber den privatwirtschaftlichen Lösungen eher die Ausnahme sind, weil sich die Kommunen das einfach nicht leisten können. Das heißt, es geht um Kooperationen. Wie lassen sich denn aus Ihrer Sicht solche Kooperationen zwischen Kommunen und Immobilienwirtschaft bei der Transformation von Kaufhausimmobilien gestalten? Gibt es da Blaupausen, gibt es Orientierungen, die man benennen kann?

**TB:** Es gibt leider tatsächlich noch keine Blaupausen, es gibt Ansätze von Public-Private-Partnership (PPP)-Modellen und von PPP-Projekten, bei denen jedoch die beiden Stränge voneinander losgelöst sind. Die Stadt hat Nutzungen, die sie ohnehin als öffentlichen Auftrag erfüllen muss, wie zum Beispiel das Thema Wissen, sei es durch eine VHS oder eine Stadtbibliothek. Diese werden dann gemeinsam mit Projektentwicklern und Investoren umgesetzt. Die Städte probieren auch Zwischennutzungen aus, gerade bei leerstehenden Handelsimmobilien. Diese Programme sind aber oft mit Auslauf der Fördermittel auch beendet. Da Städte oftmals nicht Eigentümer:in dieser Immobilien sind, müssen sie mit den Eigentümer:innen um die beste Lösung ringen. Die Anforderungen und Ziele an die Nachnutzungen und die fertige Immobilie gehen hier oftmals bei Städten und Eigentümer:innen auseinander. Städte arbeiten für das Gemeinwohl, Eigentümer:innen müssen wirtschaftlich agieren. Der Blick des Endinvestors oder Projektentwicklers, liegt darauf, die Immobilie wirtschaftlich für die nächsten zehn, fünfzehn, zwanzig Jahre aufzustellen. Das heißt auch, dass die Mieterstruktur langfristig geprägt ist und in dieser Zeit wenig Instandhaltung und Instandsetzung erfolgen soll. Das Investment ist durch bonitätsstarke Nutzer:innen abzusichern. Es geht darum, Werte zu sichern und zu heben, um die Immobilie im Bestand halten zu können oder auf dem Kapitalmarkt zu platzieren. Hier geht es also um nachhaltige Wertsteigerung, das erfordert speziell bei der Umnutzung von Kaufhäusern einen vollumfänglichen Eingriff in die Immobilie. Eine Immobilie, in der noch Altlasten sind, kann nur mit Abschlägen wieder verkauft werden. Das bedeutet oft, dass zunächst alle Altlasten beseitigt werden und die Immobilie ESG-konform hergestellt werden muss. Das ist teuer und führt dazu, dass ich werthaltige Mieter brauche, die dann eher wieder aus den klassischen Bausteinen kommen: also Büro, Hotel, Handel, Gastronomie, vielleicht Wohnnutzung. Letzteres ist bei den Kaufhäusern ein schwierig, weil die Himmelsrichtung vorgibt, ob sich Wohnungen in so einem Haus unterbringen lassen. Die Städte und Gemeinden haben mittlerweile erkannt, dass es wichtig sein kann, wichtige Schlüsselimmobilien dauerhaft im Eigentum zu haben, um Entwicklungen besser steuern zu können. Dies führt dazu, dass Städte und Gemeinden immer häufiger Lösungen finden müssen, wie sie Immobilien gemeinsam entwickeln können, da Städte Projekte oft nur anentwickeln können.



Es müssen also gemeinsame Projektstrategien gefunden werden, die zum einen die Stadtgesellschaft vor Ort mit einbezieht, also intrinsisch motivierten Stadtmacher:innen und Beteiligten vor Ort die Möglichkeit gibt, sich in den Prozess mit einzubringen, aber auf der anderen Seite die wirtschaftlichen Aspekte und Interessen eines Projektentwicklers und Investors berücksichtigt. Eigentümerkonstruktion bzw. Trägerschaftsmodelle stehen hier also im Fokus – vielleicht in Form von Genossenschaften, Stiftungen oder Mischformen mit klassischen Trägerschaften, wie z. B. Miet-Kauf und Leasingmodellen. Projektentwickler:innen oder Investor:innen stützen ein Projekt gegebenenfalls bis politische Prozesse in den Verwaltungen abgeschlossen sind oder Finanzierungsmodelle stehen. Hier sammeln wir gerade Erfahrungen, bei unserem alten Horten-Kaufhaus in Aachen. Hier ist ein ergebnisoffener Prozess gestartet, bei dem am Ende evtl. ein Haus der Neugier steht. Wichtig ist, dass in diesem Prozess Offenheit, ein gemeinsames Verständnis und Verbindlichkeit entsteht.

**RS:** Sie haben die neuen Nutzungsmischungen schon angesprochen. Uns interessiert, welche gemeinwohlorientierten Nutzungsmischungen immobilienwirtschaftlich darstellbar sind. Können Sie gute Beispiele benennen? Was geht bei einer sanierten Immobilie und was geht möglicherweise in so einer Pop-up-Phase, wo man erstmal in der baulichen Hülle improvisiert? Ist so eine Probierphase überführbar in eine werthaltige Entwicklung der Immobilie? Oder widerspricht sich das?

**TB:** Wenn die Immobilie eine Nutzung noch zulässt, lässt sich eine Zwischennutzung oder Pop-up Phase meist gut realisieren. Solche Nutzungen halten dann Frequenz am Ort und die Immobilie ist noch belebt. Will man versuchen, diese Zwischennutzungen oder generell neue Bausteine im späteren Nutzungskonzept umzusetzen, muss man allerdings den Gesamtprozess im Auge haben und zu einem sehr frühen Zeitpunkt die neuen Bausteine, die gemeinwohlorientiert sind oder aus der Kreativwirtschaft kommen, berücksichtigen. Dazu gehört auch zu schauen, was vor Ort fehlt und die Impulse aufzunehmen, die sich aus dem Ort ergeben. Wenn ich am Ende des Prozesses komme und sage: „Ich habe da noch eine Fläche, da sind noch 300qm“, und ich dann diesen ko-kreativen Prozess starte, läuft mir die Zeit weg und ich bekomme diese Konzepte nicht mehr im Nutzungskonzept untergebracht. Diese Erfahrung haben wir in Herne mit dem Bundle-up [Forschungsprojekt Bundle Up an der TU Dortmund, Stadt- und klimagerechte Letzte Meile-Lösungen im Immobilienbestand, Beispiel Neue Höfe Herne, Anm. d. Red.] gemacht. Die Abstimmungsprozesse mit den Projektbeteiligten und besonders mit denen, die neu dazukommen und noch keine Erfahrungen auf dem Gebiet haben, dauern. Dafür muss man Zeit einkalkulieren. Und deshalb: früh im Prozess einbinden und schauen, ob diese Nutzungen Raum finden. Als Voraussetzung muss auf der Seite der kreativen oder gemeinwohlorientierten Nutzungen Verständnis dafür da sein, dass ich auch klassische Bausteine in die Immobilie einbringen muss, die meine Wirtschaftlichkeit gewährleisten, und dass ein Projekt nur mit diesen Nutzungen umsetzbar ist, da häufig diese Nutzungen neue Bausteine mit subventionieren.



**RS:** Eine kleine Nachfrage: Gibt es von Ihrer Seite aus Erfahrungen, was das Zusammenspiel der etablierten Nutzerinnen und Nutzer, also Büro, Handel, Hotel etc. mit diesen neueren Nutzungspartnern betrifft? Das sind ja möglicherweise noch Welten, die sich seltener begegnen, geschweige denn in so einem Experimentierprozess schon zusammengearbeitet haben?

**TB:** Das ist gar nicht so das Thema, das ist eine Einstellungsfrage. Als Beispiel möchte ich die digital CHURCH in Aachen nennen. Dort ist in einer Kirche eine echte Start-up-Kultur entstanden, nachdem es zunächst eine Zwischennutzung als Pop-up-Hotel gab. Aus dieser Zwischennutzung hat sich eine Community gebildet, die den Ort so interessant fand, dass sie ihn jetzt dauerhaft bespielt. Aus Fördermitteln und einem Verein, dem etablierte Unternehmer und Start-ups beitreten können, hat sich eine Community gebildet, die die Digitalisierung in Aachen weitervoranbringen, voneinander lernen und kollaborieren will. Daraus hat sich ein Geschäftsmodell entwickelt, das den Betrieb der Digital Church sicherstellt und den Ort kuratiert. Gerade in der heutigen Zeit, wo sich alles schnell verändert, sind klassische Unternehmen auf den Austausch und die Kooperation angewiesen und wollen das auch. Man muss dieses Zusammenspiel früh mitdenken, wenn ich z. B. mit einem Gastronomen spreche, frage ich gleich mit ab, ob es Probleme gibt, wenn man z. B. einen Co-Working-Bereich schafft, der auch wirklich fürs Arbeiten da ist und in dem nicht so viel konsumiert werden muss, damit dann Synergien entstehen. Aber das heißt: Reden und Lösungen finden, gemeinsam.

**RS:** Kommen wir noch einmal zu den Betreibermodellen und zu den Umsetzungsstrategien [Strategien des Verkaufs/der Übergabe des Investors/Entwicklers an die Dauernutzer, Anm. d. Red.], auf die Sie ja immer wieder hinweisen bei der Immobilienentwicklung. Gibt es da von Ihrer Seite Erfahrungen, welche Modelle sich für gemeinwohlorientierte Nutzungsmischungen eignen? Welche Modelle gibt es? Welche Lösungen leisten was? Welche bewähren sich?

**TB:** Wir sammeln da gerade Erfahrungen und versuchen uns schlau zu machen. „Gemeinsam fürs Quartier“ hilft uns dabei, da wir hier ein Netzwerk zur Verfügung haben, in dem wir andere Sichtweisen kennenlernen. Das Thema der Stiftungen ist für uns ein sehr spannendes und wir stellen uns die Frage, wie wir als Privatwirtschaft mit Stiftungen zusammenarbeiten können. Vielleicht entstehen durch die Stiftungsvorgaben sinnvolle Schnittstellen in Projekten, so dass Stiftungen bestimmte Teile in einem Projekt, in einer Immobilie übernehmen und sich unsere Angebote bzw. Leistungen ergänzen können. Ebenso das Thema der Genossenschaft, die mir evtl. als Projektentwickler, als Investor:in, den Rahmen bietet und ich dann letztendlich nicht vermiete, sondern Genossenschaftsanteile verkaufe.

Vielleicht ließe sich das Betreiben von bestimmten Konzepten, bei denen über Mischnutzung Synergien entstehen, so lösen. Mit dem Thema Bürgerstiftung kommen wir jetzt mit der Stadt Aachen in unserem Konzept in Berührung und versuchen gerade ein Gefühl dafür zu bekommen, wie Stadtmachen gemeinwohlorientiert funktionieren kann. Wir sind in einem ergebnisoffenen Prozess mit der Stadt Aachen und es wird deutlich, dass auf beiden Seiten die Sichtweise des jeweils anderen oftmals fehlt. Die Stadt kennt sich mit Förderprogrammen und Förderkulissen aus und kann diese auch ganz in Anspruch nehmen. Wir können auf diese Förderkulissen oft nicht zugreifen, sondern sind auf eine Zusammenarbeit mit der Stadt angewiesen.



Auf der anderen Seite gibt es bestimmte Prozesse auf unserer Seite, die für uns vollkommen normal und notwendig sind, um ein Projekt wirtschaftlich aufzustellen. Dazu gehören z. B. Meilensteine, Verbindlichkeit, Projektbudgets und Finanzierbarkeit – da müssen wir immer um Verständnis auf städtischer Seite werben. Wir wollen immer sehr schnell agieren und das Heft in die Hand bekommen, ein Projekt weiterbringen, die Stadt ist an politische und verwaltungstechnische Prozesse gebunden, die oft einfach Zeit brauchen.

**RS:** Wir haben im Rahmen der Gespräche in der Vernetzungsinitiative ebenfalls den Eindruck gewonnen, dass die Kommunikation zwischen diesen zwei Welten nicht immer so funktioniert, dass man sich einfach an einen Tisch setzen und Projekte entwickeln kann, sondern dass es eben ein warming-up und Verständnis braucht. Eine kleine Abschlussfrage zum Ausblick: Wo sehen Sie im Hinblick auf die vielerorts anstehenden Transformationen von Innenstädten und großen Handlungsimmobiliën zukünftig besonderes Entwicklungspotenzial?

**TB:** Ich glaube, das Entwicklungspotenzial liegt vor allen Dingen darin, diese Projekte günstiger zu machen und die Angst vor der Komplexität dieser Projekte zu nehmen. Wir haben das Problem, dass wir viele neue Nutzungen brauchen, die eine hohe Mietbelastung nicht unbedingt vertragen oder ermöglichen. In unseren handelsgeprägten Innenstädten wurden aber sehr hohe Mieten realisiert und Immobilien entsprechend teuer verkauft, was sich im Bodenrichtwert widerspiegelt. Folglich werden wir sehr intensiv mit Grundstückseigentümer:innen darüber sprechen müssen, dass ihre Immobilien dann einen anderen Wert haben. Es muss gemeinsam nach Lösungen gesucht werden. Mein Ansatz ist, dass wir mit Eigentümer:innen eher einen niedrigen Kaufpreis vereinbaren, und dann, wenn ein gemeinsames Nutzungskonzept entsteht, die Eigentümer:innen am entstandenem Mehrwert partizipieren lassen. Eine weitere Möglichkeit Kosten zu reduzieren, ist der Umgang mit dem Bestand, auch im Sinne der Nachhaltigkeit. Die graue Energie zu nutzen ist hier ein wesentliches Kriterium.

Aktuell arbeiten wir zusammen mit der Technischen Universität Dortmund und der Ruhr-Universität Bochum an einem Forschungsprojekt mit dem Namen „Zukunft Bau“. Bei dem Projekt geht es um die klima- und ressourceneffiziente Drittverwendung großer Einzelhandelsimmobiliën der 1950er bis 1970er Jahre.

Die Frage ist ja: „Muss ich wirklich immer eine Immobilie so in Wert setzen, wie in der Immobilienwirtschaft aktuell gefordert oder kann ich da auch anders rangehen?“ Das sind für mich zwei wichtige Punkte, um die Innenstadtprojekte nicht so teuer zu machen, damit sich interessante und schöne Nutzungen auch realisieren lassen. Im Moment ist es allerdings so, dass die überlappenden Krisen, die uns beschäftigen: die hohen Baukosten, die nicht mehr funktionierenden Lieferketten und die steigenden Zinsen, dafür sorgen, dass auch die Mieten eher steigen müssen, was natürlich gerade in den Innenstädten für die neuen Nutzungen ein Problem ist.

**RS:** Vielen Dank für diesen Ausblick. Vielleicht noch eine kleine Zusatzfrage: Könnten die hohen Kosten ein Grund dafür sein, eher Pop-up-Phasen zu kultivieren, ehe man Immobilien wirklich anfasst, oder ist das nur ein scheinbarer Ausweg, da die Substanz der Immobilie ja weiterhin verfällt?

**TB:** Ich glaube, dass diese Pop-up-Phasen durchaus eine Chance sein können, einen Ort am Leben zu halten. Man muss allerdings auch diese Phasen bewusst planen. Wenn es ein dafür eingesetztes Management mit genug Erfahrung gibt, sind Pop-up-Phasen gut geeignet, um andere Impulse zu bekommen und auch einem klassischen Entwickler Potenziale zu zeigen, die aus dem Umfeld kommen. Meistens ist es so, dass diese Zwischennutzungen wirtschaftlich für einen Projektentwickler:in nicht interessant sind, auch wenn es einen gewissen Cashflow gibt. Der Gewinn liegt eher darin, den Standort zu stärken. Das heißt also ein klassischer Investor:in wird immer versuchen, diese Phase so kurz wie möglich zu halten.

**RS:** Herr Binsfeld, vielen Dank für dieses Gespräch. Möchten Sie uns noch etwas mit auf den Weg geben?

**TB:** Für mich ist das Thema „Gemeinsam fürs Quartier“, also genau dieses Verständnis des Gemeinsamen, das wesentliche Element, das wir in Zukunft für unsere Projektentwicklung, für unsere Innenstädte brauchen. Das Thema der Kooperation generell und die Fragen: „Wie kooperiert man am geschicktesten?“ und „Wie kommuniziert man am besten?“, damit man wirklich zu einem gemeinsamen Verständnis kommt. Die Ziele der Beteiligten werden nicht immer übereinstimmen, das muss man ehrlicherweise sagen, weil die Stadt dafür einfach zu bunt, zu besonders, zu komplex ist, aber wenn man ein gemeinsames Verständnis zumindest füreinander hat, wird man, glaube ich, sehr viel mehr bewegen können als das, was aktuell passiert.