

WHITEPAPER

WENN MASCHINEN KAUFEN

Wie KI-Agenten Handel, Frequenz und die
Zukunft der Innenstadt verändern





Martin Hellriegel

Dipl.-Ing., Stadtplaner AKNW
Partner der cima

“**Der Wandel ist nicht die Ausnahme der Stadtgeschichte – er ist ihr Normalzustand.**

Städte waren nie fertig. Jede Epoche hat den Handel und mit ihm die Stadt neu geordnet: Marktrecht und Messen im Mittelalter, Warenhaus und Passage im neunzehnten, Fußgängerzone und Filialisierung im zwanzigsten, E-Commerce im einundzwanzigsten Jahrhundert. Wer heute durch eine deutsche Innenstadt geht, bewegt sich durch die Sedimente dieser Umbrüche. Der Wandel ist nicht die Ausnahme der Stadtgeschichte – er ist ihr Normalzustand.

Mit der Künstlichen Intelligenz beginnt jetzt ein weiterer dieser Schritte. Er unterscheidet sich von seinen Vorgängern weniger in der Richtung als in der Dynamik: Erstmals verändert sich nicht nur, wie Menschen einkaufen, sondern wer am Markt handelt. Wenn Software vergleicht, verhandelt und bezahlt, verlässt die Transaktion den physischen Raum – und die Frage, warum Menschen in die Innenstadt kommen, muss neu beantwortet werden. Die Fähigkeiten dieser Systeme wachsen exponentiell; ihre Wirkung entfaltet sich gestreckt. Genau diese Lücke ist das Zeitfenster, in dem sich gestalten lässt.

Was heißt das konkret? Für Kundinnen und Kunden beginnt der Kauf schon heute immer seltener mit einem Schaufenster oder einer Trefferliste – und immer öfter mit einer Antwort. Digitale Assistenten vergleichen, filtern und empfehlen; sie beginnen, Routinekäufe eigenständig zu erledigen. Was sich dabei verschiebt, ist mehr als Bequemlichkeit: Wenn das Besorgen unsichtbar wird, entscheidet sich neu, wofür Menschen ihre Zeit, ihre Wege und ihre Aufmerksamkeit verwenden.

Für den Handel bedeutet derselbe Schritt eine doppelte Aufgabe. Er muss für Maschinen sichtbar werden – denn was ein Agent nicht findet, existiert für ihn nicht – und zugleich für Menschen erlebbar bleiben: als Ort der Beratung, der Bestätigung, der Begegnung. Zwischen diesen beiden Polen entscheidet sich, welche Geschäfte Ziele bleiben und welche austauschbar werden.

Die Immobilienwirtschaft erlebt die Verschiebung als stille Neubewertung: Besucherfrequenz und Umsatz, über Jahrzehnte ein Gleichklang, entkoppeln sich bereits heute – mit Folgen für Mieten, Bewertungen und die Zu-

kunft großer Handelsflächen.

Und der öffentliche Raum? Er wird zum eigentlichen Kapital der Innenstadt. Je mehr das Digitale übernimmt, desto wertvoller wird das, was nur der Ort bietet: Sinnlichkeit, Aufenthalt, verlässliche menschliche Nähe. Diese Qualität entsteht nicht von selbst – sie lässt sich gestalten, messen und steuern. Genau dort beginnt die kommunale Aufgabe.

Dieses Whitepaper legt dafür das Grundgerüst. Es ordnet die Entwicklung in vier Stufen – von der Assistenz bis zur ambienten Stadtintelligenz –, verdichtet sie in zehn Thesen und übersetzt sie in eine Gestaltungsagenda für Kommunen, Citymanagement und Stadtmarketing, Handel und Immobilienwirtschaft, bis hin zu den ersten hundert Tagen. Es setzt Theorie, Empirie und Praxis in einen Gesamtzusammenhang, statt Schlagworte zu bedienen. Jede Zahl trägt ihre Quelle, jede Unsicherheit ihre Kennzeichnung; was nicht belastbar ist, bleibt offen.

In gut zwanzig Jahren Planungspraxis habe ich gelernt: Nicht jede Entwicklung tritt so ein, wie wir sie heute vermessen. Aber wer die Stufen kennt, kann in jeder von ihnen handeln. In diesem Sinne ist dieses Papier eine Einladung – die Innenstadt nicht als Kulisse des technischen Wandels zu begreifen, sondern als seinen wertvollsten Gegenpol, und die Weichen zu stellen, solange sie günstig sind. Wer wartet, bis der Wandel in der Fußgängerzone sichtbar ist, zahlt für dieselben Weichen ein Vielfaches.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Martin Hellriegel

Dipl.-Ing., Stadtplaner AKNW · Partner der cima

11 Kapitel

vom Executive Summary über vier Stufen
und vier Szenarien bis zur
Gestaltungsagenda und zum
Methodenanhang

10 Thesen

bilden den roten Faden des Papiers – als
visuelle Doppelseite und an ihren
Kapitelorten

21 Grafiken

dunkle Datenseiten an den Orten ihrer
Besprechung – jede Zahl quellengeprüft

Inhalt

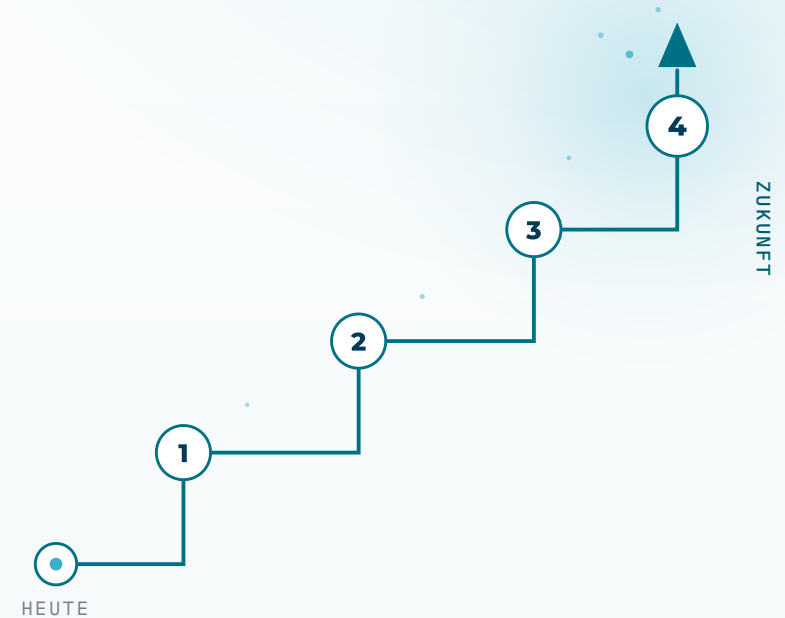
00	Executive Summary und zehn Thesen	1
01	Ausgangslage und Methode	11
02	Theoriefundament: Sechs Linsen	22
03	Stufe 1: Assistenz – der Umbau hat begonnen	34
04	Stufe 2: Delegation – die Transaktion verlässt den Raum	44
05	Stufe 3: Autonome Ökonomie – Firmen ohne Menschen, Geld für Maschinen	58
06	Stufe 4: Ambiente Stadtintelligenz – wenn Präsenz zur Währung wird	74
07	Szenarien: Regulierungspfad mal Diffusionstempo	84
08	Das Gegenkapital: Die sensorische Stadt	94
09	Gestaltungsagenda: Weichenstellungen nach Akteur und Stufe	106
10	Methoden- und Quellenanhang	119
10.1	Methodik: Von der Quelle zur belegten Aussage	120
10.2	Verifikationsstatus der Kennzahlenkategorien	121
10.3	Quellenverzeichnis	125
10.4	Impressum	127

ZEHN LEITTHESEN

Was auf dem Spiel steht

Zehn Thesen zur Zukunft von Handel, Frequenz und Innenstadt – und die Stufen-Landkarte, die den Bericht ordnet. Der Aufstieg verläuft in vier Stufen.

Zehn Thesen · **vier Stufen**



KOO

cima.

296.600

Einzelhandelsgeschäfte Ende 2026 – der Bestand fällt erstmals unter die Marke von 300.000 · HDE 2026

63 % → 14 %

nutzen KI für Produktvergleiche vs. lassen selbstständig bestellen – in dieser Lücke entscheidet sich die Kaufkraftbindung · Commercetools 2026

“Digital informs, stores confirm.”

Der Kern des Papiers

Künstliche Intelligenz entwickelt ihre Fähigkeiten derzeit exponentiell: Die Länge der Aufgaben, die KI-Agenten selbstständig erledigen können, verdoppelte sich zwischen 2019 und 2025 im Schnitt alle rund sieben Monate – seit 2024 nur noch etwa alle drei Monate (METR, Time Horizon 1.1). Zugleich zeigt die ökonomische Forschung, dass Basistechnologien wie Elektrifizierung und Informationstechnik 20 bis 40 Jahre brauchten, bis sie in der Produktivitätsstatistik ankamen (Brynjolfsson/Rock/Syverson 2021). Wer Stadtentwicklung plant, muss deshalb zwei Uhren lesen: die schnelle Uhr der Laborfähigkeit und die langsame Uhr der realwirtschaftlichen Diffusion. Dieses Whitepaper übersetzt beide in eine Stufenlogik, mit der Kommunen, Citymanagement, Handel und Immobilienwirtschaft konkret planen können.

Die zweite Entwicklung ist greifbarer, als sie klingt. Mit dem agentischen Einkaufen – KI-Agenten, die im Auftrag von Konsumentinnen und Konsumenten vergleichen, verhandeln und bestellen – verlässt die Transaktion den physischen Raum. McKinsey beziffert das bis 2030 agentisch orchestrierte Handelsvolumen global auf 3 bis 5 Billionen US-Dollar (McKinsey 2025); Strategy& erwartet, dass KI-Agenten bis 2030 bis zu 15 Prozent der europäischen E-Commerce-Ausgaben steuern, davon bis zu 17 Milliarden Euro in Deutschland (Strategy&/PwC 2026). Das Delegationsgefälle markiert den Korridor: 63 Prozent der europäischen Käuferinnen und Käufer nutzen KI bereits für Produktvergleiche, aber erst 14 Prozent der US-Konsumentenden lassen eine KI selbstständig bestellen (Commercetools 2026). In dieser Lücke entscheidet sich, wie viel Kaufkraft den stationären Raum künftig noch physisch erreicht.

Für die Innenstadt trifft diese Verschiebung einen ohnehin geschwächten Kern. 2026 gehen in Deutschland netto 4.900 Einzelhandelsgeschäfte verloren; der Bestand sinkt mit voraussichtlich 296.600 erstmals unter die Marke von 300.000 (HDE 2026). Noch ist Einkaufen mit 70,8 Prozent der meistgenannte Grund für den regelmäßigen Innenstadtbesuch (cima.monitor – Deutschlandstudie Innenstadt 2024) – die Gleichung „Versorgung erzeugt Frequenz“ trägt also noch, aber sie erodiert: Die Passantenfrequenzen deutscher Einkaufslagen haben sich nach der Pandemie weitgehend erholt, während die realen Einzelhandelsumsätze seit 2022 stagnieren (DZ HYP/bulwiengesa). Die Online-Konkurrenz wirkt dabei räumlich ungleich: Bundesweit nennen nur 12,3 Prozent „bequemer online zu bestellen“ als Hinderungsgrund, in größeren Mittelstädten (50.000 bis 200.000 Einwohnerinnen und Einwohner) sind es 30,4 Prozent (cima.monitor – Deutschlandstudie Innenstadt 2024). Die Innenstadt verliert nicht ihr Publikum, sondern ihr Geschäftsmodell – und muss das Motiv, zu kommen, neu begründen: über das, was kein Algorithmus liefern kann. „Digital informs, stores confirm“, fasst die US-Handelsforschung die neue Arbeitsteilung zusammen (McKinsey/ICSC 2026).

Daraus folgt ein Gestaltungsauftrag, der jetzt beginnt: Die wichtigsten Weichenstellungen kosten heute wenig und entscheiden morgen viel. Die CIMA Beratung + Management GmbH legt mit diesem Whitepaper ein Referenzwerk vor, das den Umbruch in vier Stufen ordnet, in zehn Thesen zuspitzt und in eine Gestaltungsagenda für Kommunen, Citymanagement und Stadtmarketing, Handel und Immobilienwirtschaft übersetzt. Es ist als Arbeitsgrundlage geschrieben: Jede Analyse mündet in eine Handlungsperspektive.

50 %

der Konsumierenden nutzen generative KI bei Informationssuchen – Stufe 1 ist heute Realität · McKinsey/ICSC 2026

3 + 4

diese Stufen sind ausdrücklich Szenarien – Korridore, kein Fahrplan

Vier Stufen, ein Umbruch

Das Papier ordnet die Entwicklung entlang von vier Stufen. Sie sind als Korridore zu lesen, nicht als Fahrplan; die Stufen 3 und 4 sind ausdrücklich Szenarien.

STUFE	KERN	KORRIDOR	WICHTIGSTE KONSEQUENZ FÜR DIE INNENSTADT
1 – Assistenz	KI berät, der Mensch entscheidet und kauft selbst	Heute Realität: 50 Prozent der Konsumierenden nutzen generative KI bei Informationssuchen (McKinsey/ICSC 2026)	Sichtbarkeit entsteht in KI-Antworten – wer nicht maschinenlesbar ist, wird nicht mehr empfohlen
2 – Delegation	Routinekäufe wandern an Agenten, die vergleichen, verhandeln und bestellen	Im Aufbau; Prognosehorizont 2030: 3–5 Billionen US-Dollar global (McKinsey 2025)	Versorgung erzeugt keine Frequenz mehr; Läden brauchen eine definierte Mission jenseits der Transaktion
3 – Autonome Ökonomie	Maschinen werden selbst Marktteilnehmer – auf Nachfrage- wie auf Angebotsseite (Szenario)	Szenario ohne belastbaren Zeitwert; Bausteine (Rechtsformen, Zahlungsprotokolle) entstehen bereits	Teile der Wertschöpfung laufen ohne menschliche Präsenz; Flächennachfrage und Erdgeschossnutzung folgen neuen Logiken
4 – Ambiente Stadtintelligenz	Die Stadt selbst wird zum kognitiven System, das Räume in Echtzeit orchestriert (Szenario)	Langfristiges Zielbild jenseits der Prognosekorridore	Frequenz wird zur kuratierten Währung; die Innenstadt konkurriert als Erlebnis- und Begegnungsraum, nicht als Versorgungsstandort

VIER STUFEN, EIN UMBRUCH

Wie sich Konsum, Handel, Marketing und Stadtentwicklung über vier Stufen zunehmender KI-Durchdringung verschieben – Stufen 3 und 4 sind ausdrücklich Szenarien, kein Fahrplan.



>75 %

des neuen Codes bei Google entstehen bereits per KI – am Frontier ist die Beschleunigung real · Pichai 2026

≈1 %

Produktivitätswachstum misst die Bank of Canada trotz massiver Investitionen – die Lücke zwischen Frontier und Fläche · 2026

“**Verzögerung ist Planungszeit, keine Entwarnung.**

👁️ RISIKO IM BLICK

Der Fähigkeitspfad ist kein Fahrplan. Am Frontier ist die Beschleunigung real – bei Google entstehen bereits über 75 Prozent des neuen Codes per KI (Pichai 2026) –, doch gesamtwirtschaftlich schlägt sie erst verzögert durch: Die Bank of Canada misst trotz massiver Investitionen nur rund 1 Prozent Produktivitätswachstum (2026). Diese Lücke zwischen Frontier und Fläche ist die zweite Uhr. Die Diffusionsbremsen aus Kapitel 7 verschieben die Stufen, sie heben sie nicht auf – Verzögerung ist Planungszeit, keine Entwarnung.

Die zehn Leitthesen

Die zehn Thesen bilden den roten Faden des Papiers; die Kapitel legen die Belege im Detail offen.

DIE ZEHN LEITTHESEN

Zehn Thesen als roter Faden – von der Zeitlogik der KI bis zur neuen Bedeutung des physischen Raums.



01

ZEITLOGIK

Der Fähigkeitspfad der KI verläuft **exponentiell**, seine Diffusion folgt der J-Kurve.

Wer Stadtentwicklung plant, muss beide Uhren lesen: die schnelle der Laborfähigkeit, die langsame der Diffusion.

KAPITEL
1 & 7



02

RAUMLOGIK

Mit agentischem Einkaufen zerbricht die Gleichung „**Versorgung = Frequenz**“.

Die Transaktion verlässt den Raum – das Motiv zu kommen muss neu begründet werden.

KAPITEL
4



03

UNTERNEHMENSLOGIK

Die Coase'sche Schere dreht sich um: **Unternehmensgrenzen lösen sich auf**.

Fallen Transaktionskosten gegen null, entstehen Rechtsräume für Firmen ohne Menschen – Argentinien, Wyoming, China.

KAPITEL
5



04

ZAHLUNGSLOGIK

Geld lernt Maschinensprache: AP2, x402 und Agent Pay machen Zahlungen **unsichtbar**.

Das entwertet Bezahlschmerz und soziale Sichtbarkeit des Konsums als Verhaltensanker.

KAPITEL
5



05

BEDEUTUNGSLOGIK

Konsum verliert seine Signalfunktion im Digitalen und sucht sie neu im Physischen.

Identität wird dort gezeigt, wo man gesehen wird – die Innenstadt wird zur Bühne.

KAPITEL
2 & 8

DIE ZEHN LEITTHESEN

Vom leiblichen Monopol der Innenstadt bis zur Gestaltungsagenda je Akteur.

 **06** **SINNESLOGIK**
Die Innenstadt hält ein **Monopol, das keine KI bricht**: den leiblichen Multisinnes-Raum.
Biophile, evidenzbasierte Gestaltung ist ihr Gegenkapital – messbar per S-O-R-Logik.

KAPITEL
8

 **07** **SOZIALLOGIK**
Der Dritte Ort wird **Infrastruktur** gegen die Einsamkeitsökonomie.
Je mehr Interaktion die KI übernimmt, desto wertvoller wird verlässliche menschliche Kopräsenz.

KAPITEL
2 & 8

 **08** **REGELLOGIK**
Regulierung wird **Standortfaktor**.
Zwischen EU-Schutzraum und liberalen Pfaden entscheidet sich, welche Geschäftsmodelle deutsche Innenstädte erreichen.

KAPITEL
7

 **09** **STEUERUNGSLOGIK**
Kommunen sind **nicht Zuschauerinnen**.
LeAn, City-Match, URBAN.KI, DIPAS und Frequenzdaten erlauben aktives Kuratieren statt Verwalten.

KAPITEL
9

 **10** **STRATEGIELOGIK**
Wer die Stufen antizipiert, **gewinnt in jeder**.
Die Gestaltungsagenda benennt je Akteur die Weichen, die heute wenig kosten und morgen viel entscheiden.

KAPITEL
9

-4.500

Geschäfte oder mehr verliert Deutschland
seit zehn Jahren – Jahr für Jahr · HDE 2026

“Werden Zahlungen
vollständig unsichtbar,
entfällt die letzte
natürliche Bremse.

THESE 1

Der Fähigkeitspfad der KI verläuft exponentiell (METR-Verdopplung zuletzt ~3 Monate), ihre realwirtschaftliche Diffusion aber folgt der J-Kurve — wer Stadtentwicklung plant, muss beide Uhren lesen.

Die Fähigkeitskurve ist empirisch gut dokumentiert, aber kein Selbstläufer: Produktivitätseffekte entstehen erst, wenn Organisationen, Prozesse und Qualifikationen nachziehen (Brynjolfsson/Rock/Syverson 2021). Für die Stadtentwicklung heißt das: Es gibt Zeit zu handeln, aber sie schrumpft mit jeder Verdopplung. → *vertieft in Kapitel 1 und 7*

THESE 2

Mit agentischem Einkaufen zerbricht die Gleichung „Versorgung = Frequenz“: Die Transaktion verlässt den Raum, das Motiv zu kommen muss neu begründet werden.

Schon vor dem agentischen Einkaufen schrumpft die transaktionale Basis: Seit zehn Jahren verliert Deutschland jährlich mindestens 4.500 Geschäfte (HDE 2026), und viele Innenstadtbesuchende bummeln bereits, ohne vor Ort Umsatz zu generieren (DZ HYP/bulwiengesa). Wandert die Routineversorgung zusätzlich an Agenten ab, muss der Besuchsgrund aktiv erzeugt werden – aus Versorgungsorten werden Orte mit definierter Mission. → *Kapitel 4*

THESE 3

Die Coase'sche Schere dreht sich um: Wenn Transaktionskosten gegen null fallen, lösen sich Unternehmensgrenzen auf — mit Argentinien, Wyoming und China entstehen bereits Rechtsräume für Firmen ohne Menschen.

Sinkende Transaktionskosten waren schon immer der Hebel, der Marktstrukturen umbaut; fallen sie durch autonome Agenten gegen null, stellt sich die Frage nach der Grenze des Unternehmens neu. Dass erste Rechtsräume für vollständig automatisierte Unternehmen entstehen, macht aus einem Gedankenexperiment eine Standortfrage. Das zugehörige Kapitel ist bewusst als Szenario markiert – seine Bausteine sind es nicht mehr. → *Kapitel 5*

THESE 4

Geld lernt Maschinensprache: AP2, x402 und Agent Pay machen Zahlungen unsichtbar — und entwerten damit den Bezahlschmerz und die soziale Sichtbarkeit des Konsums als Verhaltensanker.

Bezahlen ist neurologisch ein Schmerzereignis – es aktiviert die anteriore Insula, die auch körperlichen Schmerz verarbeitet (Knutson et al. 2007) – und genau dieser Schmerz bremst Ausgaben. Reibungslose elektronische Zahlungen senken ihn nachweislich und erhöhen die Ausgaben („Paying in the Blink of an Eye“, JEBO; Federal Reserve Bank of Atlanta 2023). Schon heute gestehen Konsumentinnen und Konsumenten einem KI-Agenten im Schnitt 177 Pfund pro Kauf ohne Zusatzfreigabe zu (Checkout.com) – werden Zahlungen vollständig unsichtbar, entfällt die letzte natürliche Bremse. → *Kapitel 5*

>40 %

der Gen Z und Millennials besuchen
Geschäfte mit Erlebnisangeboten deutlich
wahrscheinlicher · McKinsey/ICSC 2026

44 %

der Bevölkerung bemängeln fehlende
Erlebnisorte in ihren Innenstädten – das
zentrale Gestaltungsfeld · cima.monitor 2024

THESE 5

Konsum verliert seine Signalfunktion im Digitalen und sucht sie neu im Physischen: Identität wird dort gezeigt, wo man gesehen wird.

Ein reales Kaufexperiment zeigt: Ist eine Transaktion für Freundinnen und Freunde sichtbar, sinkt die Zahlungsbereitschaft um rund 48,5 Prozent – Konsum funktioniert als Peer-Kommunikation (Kiernan/Debnam Guzman 2026, PLOS One). Daraus folgt, als abgeleitete Aussage: Laufen Käufe unsichtbar im Hintergrund, verliert Konsum diesen Signalkanal im Digitalen und sucht ihn dort, wo man gesehen wird – im physischen Raum. Die Innenstadt wird zur Bühne der Identität. → *Kapitel 2 und 8*

THESE 6

Die Innenstadt hält ein Monopol, das keine KI brechen kann: den leiblichen Multisinnen-Raum — biophile, evidenzbasierte Gestaltung ist ihr Gegenkapital, messbar per S-O-R-Logik.

Das ist kein Nostalgie-Argument, sondern ein Nachfragebefund: Über 40 Prozent der Gen Z und Millennials besuchen Geschäfte mit Erlebnisangeboten deutlich wahrscheinlicher (McKinsey/ICSC 2026), während 44 Prozent der Bevölkerung fehlende Erlebnisorte in ihren Innenstädten bemängeln (cima.monitor – Deutschlandstudie Innenstadt 2024). Diese Lücke ist das zentrale Gestaltungsfeld – mit evidenzbasierter, sensorischer Gestaltung planvoll bearbeitbar. → *Kapitel 8*

THESE 7

Der Dritte Ort wird Infrastruktur gegen die Einsamkeitsökonomie — je mehr Interaktion die KI übernimmt, desto wertvoller wird verlässliche menschliche Kopräsenz.

Die Handelsforschung selbst empfiehlt bereits, Flagship-Standorte als „Third Places“ mit Verweil- und Erlebnisqualität zu entwickeln (McKinsey „Redefining stores“). Je mehr Alltagsinteraktion an KI-Systeme übergeht, desto knapper – und wertvoller – wird verlässliche menschliche Begegnung. Orte, die sie organisieren, wandeln sich von der weichen Standortqualität zur harten Infrastruktur. → *Kapitel 2 und 8*

THESE 8

Regulierung wird Standortfaktor: Zwischen EU-Schutzraum und liberalen Pfaden (USA/China/Argentinien) entscheidet sich, welche Geschäftsmodelle deutsche Innenstädte erreichen — Gestaltungsspielräume entstehen in beide Richtungen.

Die Verbote des Artikels 5 der europäischen KI-Verordnung – darunter manipulative und ausbeuterische Systeme – gelten bereits seit dem 2. Februar 2025 (EU AI Act, Art. 5). Zugleich sind private biometrische Identifikation und kommerzielle Emotionserkennung nicht verboten, sondern hochrisiko-eingestuft – der europäische Weg schafft einen Schutzraum mit definierten Spielräumen. → *Kapitel 7*

20 % + 40 %

sind echte Innenstadtfans – oder haben das Potenzial dazu, wenn Besuchbarrieren sinken · IFH Köln – Vitale Innenstädte 2026

58,3 %

Gastronomie und Cafés – schon heute der zweitwichtigste regelmäßige Besuchsgrund · cima.monitor 2024

“Dieses Papier ist die Einladung, es zu nutzen.

THESE 9

Kommunen sind nicht Zuschauerinnen: Mit LeAn, City-Match, URBAN.KI, DIPAS und Frequenzdaten existiert bereits ein Werkzeugkasten, der aktives Kuratieren statt Verwalten erlaubt.

Mit LeAn steht aus dem Bundesprojekt „Stadtlabore für Deutschland“ ein kommunales Leerstands- und Ansiedlungstool bereit – Open Source, für deutsche Kommunen kostenlos (BMWK/IFH Köln); City-Match ergänzt aktives Matching mit expansionswilligen Unternehmen (Leerstandslotsen). Dass sich aktives Flächenmanagement lohnt, zeigt die Wahrnehmungsseite: Leerstand beeinträchtigt für 73 Prozent der Befragten das persönliche Sicherheitsgefühl (HDE/essentiQ 2026). → *Kapitel 9*

Ausblick: Wer zuerst was tun sollte

Die ausführliche Gestaltungsagenda folgt in Kapitel 9; vier Startpunkte lassen sich vorwegnehmen. **Kommunen** schaffen die Datengrundlage: Ein gepflegtes Leerstandskataster mit aktivem Ansiedlungsmatching und systematische Frequenzdaten machen Kuratieren statt Verwalten erst möglich. **Citymanagement und Stadtmarketing** verlagern den Fokus vom Bewerben des Einkaufens auf das Erzeugen von Besuchsanlässen – Gastronomie und Cafés sind mit 58,3 Prozent schon heute der zweitwichtigste regelmäßige Besuchsgrund (cima.monitor – Deutschlandstudie Innenstadt 2024). **Der Handel** braucht doppelte Sichtbarkeit: maschinenlesbar gegenüber den Agenten – über Schnittstellen sowie strukturierte Produkt- und Bestandsdaten (BCG „Retail Rewired“) – und leiblich erlebbar gegen-

THESE 10

Wer die Stufen antizipiert, gewinnt in jeder: Die Gestaltungsagenda formuliert je Akteur die Weichenstellungen, die heute wenig kosten und morgen viel entscheiden.

Das Potenzial dafür ist vorhanden: 20 Prozent der Bundesbürgerinnen und Bundesbürger bezeichnen sich als echte Innenstadtfans, weitere 40 Prozent haben das Potenzial dazu, wenn Besuchbarrieren sinken und die Aufenthaltsqualität steigt (IFH KÖLN Vitale Innenstädte 2026). Die Gestaltungsagenda dieses Papiers benennt je Akteursgruppe die Schritte, die unabhängig vom Eintritt einzelner Szenarien tragfähig sind – von der Datengrundlage bis zur Flächenstrategie. → *Kapitel 9*

über den Menschen, mit einer definierten Mission je Standort (McKinsey „Redefining stores“). **Die Immobilienwirtschaft** stellt sich auf die Entkopplung von Frequenz und Umsatz ein: Mietmodelle, Formate und der Umbau großflächiger Leerstände zu Mixed-Use-Quartieren entscheiden darüber, ob Erdgeschosslagen Zukunftsorte oder Hypotheken werden (DZ HYP/bulwiengesa).

Die beiden Uhren laufen weiter – die schnelle der Fähigkeiten und die langsame der Diffusion. Dazwischen liegt das Zeitfenster, in dem Innenstädte ihre Rolle neu begründen können. Dieses Papier ist die Einladung, es zu nutzen.