



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie



Perspektiven für eine lebendige Stadt

*Abschlussbericht der Workshop-Reihe „Perspektiven für
eine lebendige Stadt“ der Dialogplattform Einzelhandel*

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft
und Energie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Redaktion:

IFH Institut für Handelsforschung, Köln

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

Stand

Mai 2017

Bildnachweis

Meinzahn/istockphoto (Titel); Susie Knoll (S. 3); Martin Dimitrov/iStock (S. 7); Cristina Nixau/Shutterstock (S. 8); Bitter~/Fotolia.com (S. 9); MK-Photo/Fotolia.com (S. 10); imtmphoto/ iStock (S. 11); Daniel Ingold/Getty Images (S. 12); djile/Fotolia.com (S. 15); alvarez/iStock (S. 18); francis bonami/Fotolia.com (S. 19); Jürgen Fälchle/Fotolia.com (S. 20); FooTToo/iStock (S. 25); elenaleonova/iStock (S. 26); zapp2photo/Fotolia.com (S. 27); andresr/iStock (S. 28); jannoon028/Fotolia.com (S. 30)

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.



Diese und weitere Broschüren erhalten Sie bei:
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmwi.de

Zentraler Bestellservice:
Telefon: 030 182722721
Bestellfax: 030 18102722721

Inhalt

Über die Dialogplattform Einzelhandel	2
Grußwort	3
Zusammenfassung	4
AUSGANGSLAGE	7
Wachsende Herausforderungen für Innenstädte und innerstädtischen Einzelhandel.....	8
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	11
1. Attraktivität des innerstädtischen Einzelhandelsangebotes sicherstellen.....	12
2. Multifunktionalität ausbauen – öffentlichen und privaten Raum verbinden und aufwerten.....	14
3. Erneuerungsprozesse unterstützen.....	16
4. Flexibilität und Multioptionalität von Handelsimmobilien sicherstellen.....	17
5. Zusammenarbeit und Koordination innerstädtischer Akteursgruppen als Erfolgsfaktor nutzen.....	18
6. City- und Stadtmarketing stärken.....	19
7. Privat-öffentliche Kooperationen für lebenswerte Quartiere nutzen.....	23
8. Leerstände managen.....	24
9. Offline- und Online-Erreichbarkeit sicherstellen.....	26
10. Mit Service und Einkaufserlebnissen punkten.....	28
11. Ansiedlung großflächiger Einzelhandelsbetriebe strategisch planen.....	29
12. Sortimentslisten individuell und flexibel gestalten und kontinuierlich fortschreiben.....	30
Statement Deutscher Städtetag	31
Statement: Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (bcsd)	33
Weiterführende Literatur	35
Verweise	38

Über die Dialogplattform Einzelhandel

Zielsetzung, Struktur und Organisation

Demografischer Wandel, geändertes Konsumentenverhalten, technologische Neuerungen und Digitalisierung – die Strukturen des Einzelhandels verändern sich nachhaltig. Die Folgen spüren nicht nur die Händler, sondern die gesamte Gesellschaft. Unsere Innenstädte drohen zu veröden, auf dem Land ist die Nahversorgung zunehmend gefährdet.

Vor diesem Hintergrund hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) Anfang 2015 die Dialogplattform Einzelhandel ins Leben gerufen. In insgesamt 16 Workshops zu fünf Themenfeldern haben Experten aus den vom Strukturwandel betroffenen Akteursgruppen Lösungsansätze in Form von Schlüsselstrategien und Handlungsempfehlungen erarbeitet, und zwar für alle betroffenen Gruppen. Zu diesen Akteursgruppen gehören Unternehmen, Gewerkschaften, Verbände, Kammern, Städte und Gemeinden, Bund und Länder sowie Wissenschaftler. Im gemeinsamen Dialog konnten so umfassende Erkenntnisse erarbeitet werden, die anschließend – im Sinne einer aktiven Wissensplattform – auf der Webseite der Dialogplattform veröffentlicht wurden. Neue Erkenntnisse und Einsichten und vorhandenes Wissen wurden auf diese Weise gebündelt.

Die Workshop-Reihe zum Themenfeld „Perspektiven für eine lebendige Stadt“ widmete sich gezielt den Herausforderungen, denen sich Städte und Handelsunternehmen sowie andere innerstädtische Akteursgruppen wie Investoren und Immobilieneigentümer vor dem Hintergrund der sich wandelnden Rahmenbedingungen stellen müssen. So werden viele

Innenstädte mit einer sich wandelnden Bedeutung des Einzelhandels und einem damit einhergehenden Funktionsverlust sowie vermehrt auftretenden Leerständen konfrontiert und vor die Herausforderung gestellt, sich als Orte für Wirtschaft, Kultur, Bildung, Arbeit, Wohnen und Freizeit neu zu erfinden bzw. entsprechende Konzepte auszubauen und (neu) zu organisieren. Zudem ist auf dem Land und in einzelnen Stadtteilen die Nahversorgung zunehmend gefährdet. Die in den einzelnen Workshops der Reihe erarbeiteten Ergebnisse und Handlungsempfehlungen stellen dabei Expertenmeinungen der Teilnehmer dar, die kontrovers diskutiert wurden und nicht notwendigerweise die Position der Organisation darstellen, der sie angehören. Sie müssen auch nicht der Meinung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie entsprechen.

Mit der Umsetzung der Dialogplattform Einzelhandel hat das BMWi das IFH Institut für Handelsforschung in Köln beauftragt. Das IFH Köln hat das Projekt analytisch begleitet und auf prozessualer und inhaltlicher Ebene koordiniert.

Grußwort

Seit April 2015 haben sich ausgewählte Expertinnen und Experten im Rahmen der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ins Leben gerufenen Dialogplattform Einzelhandel mit den Zukunftsfragen der Branche befasst: Wie mache ich mein Unternehmen fit für die Digitalisierung? Wie könnten die ersten Schritte ins Internet aussehen? Wie gewinne ich neue Mitarbeiter, und welcher Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf besteht in der zunehmend digitalisierten Welt des Einzelhandels? Wie spreche ich digital vernetzte und vorinformierte Kunden in meinem Geschäft an?

Die befragten Expertinnen und Experten stammen aus Unternehmen, Verbänden, Kammern, Gewerkschaften, Bund, Ländern und Kommunen. Sie haben in sechzehn Workshops eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen und Lösungsansätzen erarbeitet, wie der Einzelhandel und die Politik dem Strukturwandel begegnen können.

Die Ergebnisse liegen jetzt vor. Sie sind thematisch geordnet und in einer Broschüre sowie in fünf Online-Berichten zusammengefasst. Letztere gibt es zu den Schwerpunktthemen „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“, „Perspektiven für eine lebendige Stadt“, „Perspektiven für den ländlichen Raum“, „Perspektiven für Arbeit und Berufe“ und zur „Wettbewerbspolitik“. Die Broschüre „Perspektiven für den Einzelhandel – Ergebnisse der Dialogplattform Einzelhandel“ gibt einen Gesamtüberblick über die Herausforderungen im Einzelhandel und die erarbeiteten Lösungsansätze.

Mein Dank gilt all den Expertinnen und Experten, die aktiv in den Workshops der Dialogplattform Einzelhandel mitgearbeitet haben, sowie den Mitgliedern des Projektbeirats. Dank Ihres Engagements haben wir viele praxisnahe Ergebnisse zusammengetragen. Mein Wunsch ist, dass diese Anregungen von den einzelnen Adressaten in einem nächsten Schritt geprüft und als Anregung für eigenes Handeln verstanden werden. Wenn das geschieht, eröffnet die aktuelle Dynamik im Einzelhandel tatsächlich viele Chancen und neue Perspektiven.



A handwritten signature in blue ink that reads "Brigitte Zypries".

Brigitte Zypries
Bundesministerin für Wirtschaft und Energie

Zusammenfassung

Erkenntnisse, Anforderungen und Lösungsansätze

Attraktivität des innerstädtischen Einzelhandelsangebotes sicherstellen

Fundierte Einzelhandels- und Innenstadtkonzepte sind die Grundlage für ein attraktives innerstädtisches Einzelhandelsangebot. Diese sollten auf einen bedarfsgerechten und ausgewogenen Branchen- und Geschäftsmix abzielen. Die Konzepte sollten integriert unter Beteiligung der relevanten Akteursgruppen erarbeitet werden. Sie sollten sowohl quantitative (z. B. Einzelhandelsfläche je Einwohner) wie auch qualitative Zielvorgaben (z. B. Imageverbesserung) enthalten. Die Konzepte müssen regelmäßig weiterentwickelt und an sich wandelnde Rahmenbedingungen (z. B. Berücksichtigung des Online-Handels) angepasst werden.

Multifunktionalität ausbauen – öffentlichen und privaten Raum verbinden und aufwerten

Innenstädte sollten multifunktional sein, d. h. verschiedene Lebensbereiche (insbesondere „Wohnen“, „Einkaufen“ und „Freizeit“, aber auch „Dienstleistung“, „Bildung“ und „Produktion“) sollten miteinander verknüpft werden. Zudem sind öffentlicher und privater Raum optisch zu verbinden. Den Innenstadtb Besuchern soll ein authentisches Gesamtbild geboten werden, das neben attraktiven Einzelhandels-, Gastronomie- und Freizeitangeboten

eine lebendige Öffentlichkeit, Wohlgefühl und Erlebniswert bietet. Diese Aspekte fördern die Profilierung von Innenstädten und tragen damit zur Attraktivitätssteigerung bei. Innerstädtische Entwicklungskonzepte sind hierbei ein unverzichtbares Instrument, um Maßnahmen zur Stärkung der Innenstadt räumlich, zeitlich und inhaltlich aufeinander abzustimmen.

Erneuerungsprozesse unterstützen

Die Attraktivität einer Innenstadt setzt kontinuierliche Erneuerungsprozesse voraus. So können beispielsweise durch gezieltes „Gesundshrumpfen“ von Standorten Fußgängerzonen verkürzt und damit ein verdichteter, attraktiver Einzelhandel ermöglicht werden. Auch Modernisierung und Sanierung von Handelsimmobilien sind vielfach notwendig und können aus städtebaulicher Sicht einem Neubau vorzuziehen sein. Diese Erneuerungsprozesse sollten möglichst durch alle beteiligten innerstädtischen Akteursgruppen unterstützt werden. Mit Blick auf die Planung und Durchführung entsprechender städtebaulicher Projekte bietet sich auch die Nutzung städtebaulicher Verträge (z. B. zur Ergänzung von Bebauungsplänen), in denen die Rechte und Pflichten von Investoren und Kommunen innerhalb des jeweiligen Projekts geregelt werden, an.

Flexibilität und Multioptionalität von Handelsimmobilien sicherstellen

Analog zu den sich schnell verändernden Rahmenbedingungen des innerstädtischen Handels verkürzen sich auch die Nutzungszyklen von Gebäuden. Neue Gebäude sollten daher multifunktional sein, um die Gefahr von Leerständen zu verringern. Immobilieneigentümer und -entwickler sollten bei der Entwicklung ihrer Handelsimmobilien deshalb auf eine flexible und multioptionale Nutzbarkeit achten, anstatt lediglich auf eine bestimmte Nutzungsmöglichkeit zu setzen. Sie sollten sich zudem intensiv mit aktuellen Entwicklungen, Trends und Anforderungen im Handel auseinandersetzen. Flexibilität ist auch bei der Vermarktung von Handelsimmobilien gefragt, z. B. in Form von variablen Mietpreismodellen, die sich am Umsatz oder an der Kundenfrequenz orientieren.

Zusammenarbeit und Koordination innerstädtischer Akteursgruppen als Erfolgsfaktor nutzen

Die Erfolgsaussichten einer Innenstadt hängen entscheidend davon ab, wie gut die verschiedenen Akteursgruppen der Innenstadt (Bevölkerung, Handel, Stadt, Immobilieneigentümer etc.) zusammenarbeiten. Hierfür ist ein gemeinschaftliches Problembewusstsein zu schaffen und dem ausgeprägten Denken in Eigeninteressen und Ressorts entgegenzuwirken. Die Zusammenarbeit sollte durch einen „Innenstadtkümmerer“, beispielsweise einem City- oder Quartiersmanager, koordiniert werden. Unterstützt werden kann der Dialog bzw. Informationsaustausch zwischen den Akteuren durch den Einsatz digitaler Instrumente. Die Akteure sind aufgefordert, sich an den entsprechenden Prozessen zu beteiligen.

City- und Stadtmarketing stärken

Das City- und Stadtmarketing übernimmt eine wichtige Querschnittsfunktion bei der Koordination der verschiedenen Akteursgruppen einer Innenstadt. Die Aufgabenfelder des City- und Stadtmarketings sind klar zu definieren und weiterzuentwickeln, ohne „klassische Themen“ zu vernachlässigen. Eine enge Verzahnung des City- und Stadtmarketings mit der Stadtverwaltung ist sicherzustellen, um Konzeptmaßnahmen einfacher durchsetzen zu können. Auf eine ausreichende Ressourcenausstattung muss ebenfalls geachtet werden. Weiterhin sollte das Profil des City- und Stadtmarketings geschärft und weiter professionalisiert werden, z. B. durch die Einrichtung eines (Fach-)Hochschulstudiengangs, vermehrte berufsbegleitende Fortbildungsmöglichkeiten und eine Zertifizierung.

Privat-öffentliche Kooperationen für lebenswerte Quartiere nutzen

Einzelhändler und Immobilieneigentümer sollten gemeinsam mit Städten und Gemeinden aktiv und kooperativ Maßnahmen- und Finanzierungskonzepte erarbeiten, welche auf die Stabilisierung und Attraktivitätssteigerung des Gebiets bzw. Quartiers zielen, in dem ihr Betrieb bzw. ihre Immobilie liegt. Privat-öffentliche Kooperationen in der Stadtentwicklung sollten dementsprechend ausgebaut werden, um Innenstädte, Stadtteilzentren und Einkaufsstraßen zu stärken. Verschiedene BID-Konzepte (BID: Business Improvement District) bzw. Immobilien- und Standortgemeinschaften (ISG) wurden in diesem Sinn bereits umgesetzt und können ein Vorbild sein.

Leerstände managen

Eine gute Mischung des innerstädtischen Angebots von Einzelhandel, Gastronomie, Kultur und öffentlichen Institutionen trägt dazu bei, Leerstand vorzubeugen. Mittels runder Tische oder Ausschüsse sollten die Vorstellungen aller Akteursgruppen in einer Stadt gebündelt, Anforderungen identifiziert, Leitbilder entwickelt, möglichst viele Anreize für die Immobilien(neu)gestaltung geschaffen und bestehende Förderinstrumente geprüft werden. Drohender Leerstand sollte frühzeitig antizipiert werden. Fortgeschrittenem Leerstand lässt sich mit Umstrukturierungs- und Verdichtungsprozessen begegnen. Immobilieneigentümer sind aufgefordert, sich aktiv für die Vermeidung von Leerständen einzusetzen bzw. ihre Immobilien nicht willentlich leer stehen zu lassen.

Offline- und Online-Erreichbarkeit sicherstellen

Eine gute Erreichbarkeit zählt zu den Basisanforderungen der Innenstadtbesucher und sollte daher kontinuierlich verbessert werden. Dies gilt sowohl im Hinblick auf den öffentlichen Personennahverkehr als auch auf den Individualverkehr (Auto, Fahrrad, zu Fuß). Auch einheitliche Öffnungszeiten sind für eine gute Erreichbarkeit wichtig. Darüber hinaus müssen Unternehmen auch digital erreichbar sein: Onlinesuchmaschinen, Social-Media-Kanäle, eine „City-Homepage“ oder (lokale) Online-Plattformen können hierzu beitragen. Um diese digitale Erreichbarkeit zu verwirklichen gilt es jeweils vor Ort zu prüfen, welche Maßnahmen erfolgversprechend sind, um zu einer digitalen Auffindbarkeit und Vermarktung der Innenstadt oder des Ortszentrums beizutragen, und in welchen Zuständigkeitsbereich dies fällt.

Mit Bequemlichkeit und Einkaufserlebnissen punkten

Verbraucher lernen insbesondere im Online-Handel zahlreiche Services kennen und schätzen, die den Einkauf bequemer machen. Infolgedessen wächst auch die Bedeutung entsprechender Services bei der Profilierung innerstädtischer Händler. In Abgrenzung zum Online-Handel gewinnen zudem Einkaufserlebnisse an Bedeutung, die ebenfalls ermöglicht werden sollten.

Ansiedlung großflächiger Einzelhandelsbetriebe strategisch planen

Kommunen sollten die Ansiedlung von großflächigen Einzelhandelsbetrieben strategisch planen und steuern. Eine interkommunale und länderübergreifende Zusammenarbeit ist sinnvoll – zumindest sollten regelmäßige regionale Dialoge stattfinden. Die Grundsätze der Raumordnung, hier insbesondere § 2 Abs. 2 Nr. 3 ROG (Raumordnungsgesetz) zur Schaffung der räumlichen Voraussetzungen für die Erhaltung der Innenstädte und örtlichen Zentren als zentrale Versorgungsbereiche und die Regelungen des § 11 Abs. 3 BauNVO (Baunutzungsverordnung) sind bei der Ordnung des Raumes sowie bei der optimalen (Nah-)Versorgung der Bevölkerung hilfreich. Die Anwendung der Regeln vor Ort kann jedoch häufig noch verbessert werden.

Sortimentslisten individuell und flexibel gestalten und kontinuierlich fortschreiben

Sortimentslisten gehören mit Blick auf die optimale Versorgung der Bevölkerung zu den wichtigsten Steuerungsinstrumenten des Handels. Sortimentslisten sollten daher nicht aufgeweicht werden. Sie sollten jedoch individuell von den Kommunen im Rahmen ihrer Einzelhandelskonzepte erarbeitet und regelmäßig überprüft werden.

AUSGANGSLAGE



Wachsende Herausforderungen für Innenstädte und innerstädtischen Einzelhandel

Rahmenbedingungen im Wandel

Überdurchschnittliches Wachstum im Online-Handel, Angebote auf der grünen Wiese, Bevölkerungsverluste in vielen ländlichen Regionen und Strukturveränderungen im Einzelhandel – Herausforderungen, denen sich Innenstädte und innerstädtischer Handel gemeinschaftlich gegenübersehen. Denn der Einzelhandel spielt eine zentrale Rolle, wenn es um die Vitalität und Attraktivität einer Innenstadt geht: Das Einkaufsmotiv stellt den mit Abstand wichtigsten Grund für den Besuch einer Innenstadt dar und die Vielfalt sowie das Angebot der Geschäfte nehmen eine bedeutende Stellung ein, wenn Verbraucher die Attraktivität einer Innenstadt bewerten.ⁱ

Nach Angaben des Handelsverbands Deutschland (HDE) berichten bereits heute zwei Drittel der Händler von sinkenden Frequenzen an ihren Standorten. Verschont bleiben davon auch die zentralen Lagen der Großstädte nicht. So zeigt sich unabhängig von der Stadtgröße, dass rund jeder fünfte Innenstadtbesucher seltener in der City einkauft, weil er zunehmend Waren im Internet bestellt.ⁱⁱ

Die Herausforderungen, denen sich Stadt und Handel gegenübersehen, unterscheiden sich je nach Region und Stadt durchaus. Während beispielsweise Hauptgeschäftslagen in Metropolen vielfach positive Entwicklungen verzeichnen, beklagen Nebenzentren und B-Lagen in Großstädten sowie kleine und mittelgroße Städte – insbesondere in strukturschwachen Gebieten oder Ballungsräumen – oftmals Frequenzverluste, Umsatzrückgänge und Leerstände. Diese münden nicht selten in einer Verödung der Innenstädte.

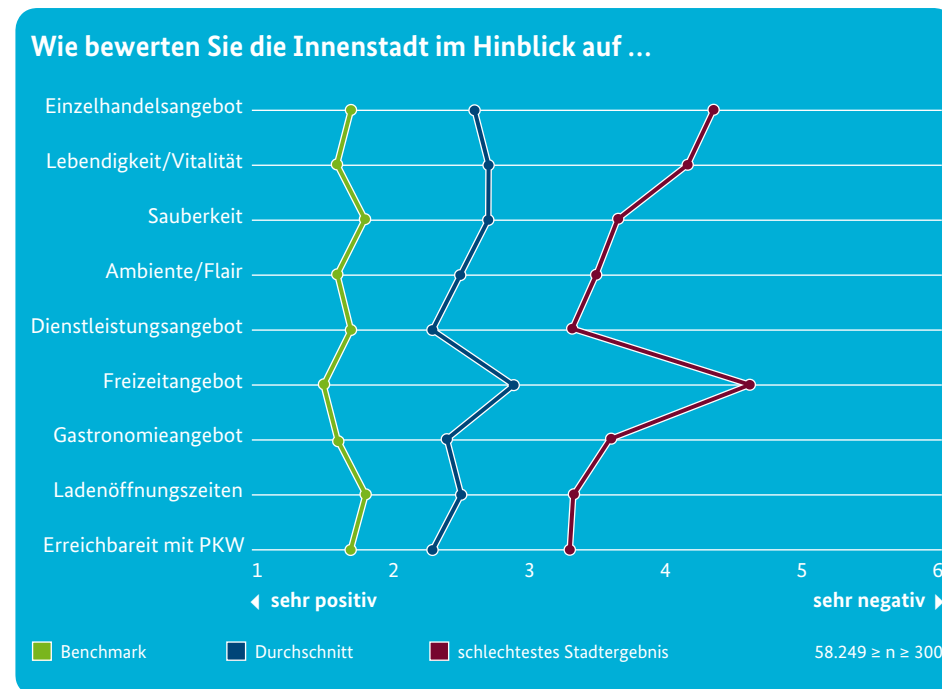


Vielfältiger Wettbewerb – bisweilen mangelnde Attraktivität

Stadtübergreifend verschärft sich die Wettbewerbssituation des innerstädtischen Einzelhandels, der sich auf drei Wettbewerbsebenen behaupten muss: Im Wettbewerb mit dem Online-Handel, im Wettbewerb mit dem Handel in Stadtrandlagen, Nebenzentren etc. der eigenen Stadt sowie im Wettbewerb mit konkurrierenden Einzelhandelsangeboten anderer Städte.

Aktuell überzeugen Innenstädte und der dort angesiedelte Handel nicht immer. So identifiziert die Studie „Vitale Innenstädte 2016“ im Städtevergleich auf unterschiedlichen Ebenen deutliche Unterschiede bei der Beurteilung der Besuchsattraktivität.

Abb. 1: Unterschiede bei der Bewertung der Attraktivität deutscher Innenstädteⁱⁱⁱ



Quelle: IFH Köln, Vitale Innenstädte 2016, Köln 2017

Dass in vielen Städten Handlungsbedarf besteht, offenbart auch ein Blick auf die Gesamtbewertung der Innenstädte: Diese erzielen durchschnittlich lediglich die Note 2,7. Insbesondere in vielen kleineren Städten fallen die Bewertungen sogar schlechter aus, wohingegen in größeren Städten häufig etwas bessere Noten erzielt werden.

Abb. 2: Deutsche Innenstädte erhalten die Gesamtnote drei plus^{iv}



* Hinweis: Bewertung anhand von Schulnoten 1 bis 6, Gesamtdurchschnitte über alle teilnehmenden Städte der entsprechenden Ortsgröße

** Aufgrund der sehr geringen Anzahl der Befragten des Bestplatzierten in dieser Kategorie, wurde hier der Zweitplatzierte ausgewiesen

Quelle: IFH Köln, Vitale Innenstädte 2016, Köln 2017 (eigene Darstellung)



Zielsetzung

Um den sich wandelnden Rahmenbedingungen und der sich verschärfenden Wettbewerbssituation zu begegnen, sind verschiedenste Akteure gefordert: Allen voran müssen sich Städte, Immobilieneigentümer und Handelsunternehmen vor Ort den Herausforderungen stellen. Gemeinsam mit Bürgern, Investoren und anderen innerstädtischen Akteursgruppen müssen Konzepte und Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, die die Attraktivität und Lebendigkeit der Innenstädte erhalten und fördern.

Kammern und Verbände fungieren als Ansprechpartner und stellen Informationen sowie konkrete Unterstützungsmaßnahmen für die verschiedenen innerstädtischen Akteursgruppen bereit. Gleichzeitig vertreten sie als Sprachrohr die Interessen ihrer Mitglieder gegenüber der Politik. Bund, Länder und Kommunen sind gefordert, die nötigen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche (digitale) Zukunft des innerstädtischen Handels und damit der Lebendigkeit der Städte zu schaffen. Der Handel ist aufgefordert, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und einen Beitrag zur Daseinsvorsorge zu leisten.

Im Folgenden werden Lösungsansätze für die wichtigsten Handlungsfelder und aktuellen Herausforderungen, die im Rahmen der Workshop-Reihe „Perspektiven für eine lebendige Stadt“ der Dialogplattform Einzelhandel diskutiert wurden, aufgezeigt. Dabei werden Handlungsempfehlungen für die unterschiedlichen Akteure, die von den sich wandelnden Rahmenbedingungen betroffen sind, beleuchtet.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN



1. Attraktivität des innerstädtischen Einzelhandelsangebotes sicherstellen

Branchen- und Geschäftsmix als zentraler Bestandteil von Einzelhandels- und Innenstadtkonzepten

Ein bedarfsgerechter und ausgewogener Branchen- und Geschäftsmix mit hohem Frequenzpotenzial bildet die Grundlage für ein attraktives innerstädtisches Einzelhandelsangebot. Bestandteil der Einzelhandelslandschaft sollten sowohl „angesagte“ nationale und internationale Filialisten/Vertikallisten als auch regionale Filialisten und inhabergeführte Fachgeschäfte sein.

Die Grundlage für ein attraktives innerstädtisches Einzelhandelsangebot bilden fundierte Einzelhandels- und Innenstadtkonzepte. Die Konzepte sollten integriert unter Beteiligung der relevanten Akteursgruppen erarbeitet werden.^v

Zielorientierung, Umsetzbarkeit und Zukunftsfähigkeit der Konzepte sicherstellen

Die zu entwickelnden Konzepte müssen zielorientiert, vor Ort umsetzbar und zukunftsfähig sein. Dies setzt voraus, dass die relevanten Innenstadt-Akteure frühzeitig in Planungen und Entscheidungen zu Investitionen wie Umbaumaßnahmen etc. eingebunden werden und sich aktiv beteiligen.



Für die Planung sind konkrete und zukunftsorientierte Zielvorgaben notwendig. Neben quantitativen Planungsgrößen (z. B. Einzelhandelsflächenbedarf je Einwohner für kurz-, mittel- und langfristige Bedarfe) sollten auch qualitative Aspekte (z. B. Imageaufbau, Schaffung eines bestimmten Ambientes) berücksichtigt werden.

Umfassende und aktuelle Analysen sollten als Grundlage der Planung dienen. Klassische Kenngrößen (z. B. Anzahl, Struktur/Entwicklung der Einwohner im Einzugsgebiet, Zentralität der Stadt, planerische Qualität der Innenstadt, aktueller Handelsbesatz innerhalb der Stadt und im Umfeld) sowie die Wahrnehmungen, Erwartungen, Anforderungen und Verhaltensweisen der Verbraucher im Einzugsgebiet und die anderer Innenstadt-Akteursgruppen (z. B. Händler und Immobilienwirtschaft) können bei der Planung unterstützen.

Alle inner- und außerstädtischen Einzelhandelsstandorte abseits der Innenstadt, die in Konkurrenz zu bestehenden Innenstadtlagen treten, müssen im Sinne einer ganzheitlichen Konzeption in die Überlegungen einbezogen werden. Beantwortet werden muss, wie sich Synergien zwischen Händlern in der Innenstadt und am Stadtrand schaffen lassen und welche Konfliktpotenziale bestehen.

Regelmäßige Anpassungen an sich veränderte Rahmenbedingungen können sinnvoll sein. Flexibilität und Aktualität sind gefordert. Hierfür sind mitunter auch Flächenumnutzungen im Sinne eines „geplanten Schrumpens“ des Einzelhandelsangebotes zu erwägen, beispielsweise dann, wenn in Städten ein – bezogen auf die Kaufkraft im Einzugsgebiet – Überangebot an Verkaufsflächen besteht.

Auch die Entwicklung interkommunaler, regionaler Einzelhandelskonzepte ist sinnvoll, häufig aber langwierig. Ein intensiver Dialog hilft die Abwägungsprozesse zu verbessern und zu beschleunigen.

2. Multifunktionalität ausbauen – öffentlichen und privaten Raum verbinden und aufwerten

Verknüpfung der Nutzungs- bzw. Lebensbereiche vorantreiben

Eine Verknüpfung der Nutzungs- bzw. Lebensbereiche wie „Wohnen“, „Einkaufen“ und „Freizeit“, aber auch „Dienstleistung“, „Bildung“ und „Produktion“, wie sie in der Multifunktionalität der Innenstädte zum Ausdruck kommt, leistet einen wichtigen Beitrag zur Lebendigkeit, Attraktivität und Profilierung einer Innenstadt. Hierfür kann die Entwicklung integrierter Stadtumbaukonzepte nötig werden.

Für eine ausgewogene Nutzungslandschaft sind demnach neben einem vielfältigen und bedarfsgerechten Branchen- und Geschäftsmix u. a. auch Gastronomie- und Dienstleistungsbetriebe sowie Freizeiteinrichtungen in die Innenstadt zu integrieren. Beschränkungen im Gastronomiebereich (z. B. Technische Anleitung zum Schutz gegen Lärm – TA Lärm), im Denkmalschutz etc. sind mit Blick auf die unterschiedlichen Nutzungen abzuwägen. Die Ansammlung von Nutzungen mit z. T. kritischer Ausstrahlung (z. B. Dominanz von Spielkasinos, Wettbüros) ist zu vermeiden.^{vi}

Öffentlichen und privaten Raum verbinden und aufwerten

Öffentlicher und privater Raum müssen optisch verbunden und aufgewertet werden. Den Besuchern soll ein authentisches Gesamtbild geboten wer-

den, das neben attraktiven Angeboten und einer lebendigen Öffentlichkeit auch Wohlgefühl und Erlebniswert bietet. Folgende Aspekte stehen dabei im Mittelpunkt:

- Baukulturell attraktive städtebauliche Räume mit guter Anbindung, die schnelle und bequeme Einkäufe ermöglichen und zum Verweilen (Flanieren, Freunde treffen etc.) einladen, entwickeln.
- Gestaltungsmängel und Stressfaktoren vermeiden, beispielsweise durch eine einfache Verkehrs- und Wegeführung, Barrierefreiheit, Sicherheit und Sauberkeit.
- (Begrünte) konsumfreie Verweil- und Ruhezonen mit Sitzgelegenheiten und anderen Gestaltungselementen sowie einer ansprechenden Beleuchtung einrichten.
- Das Einzelhandelsangebot zur Steigerung der Besuchattraktivität räumlich verdichten.
- Bezogen auf das Erscheinungsbild des öffentlichen und privaten Raumes werden als weitere Aspekte die Pflege und Instandhaltung der Gebäude (Gebäudefassaden, Werbe- und Vorflächen von Geschäften etc.), der Umgang mit Baustellen und das Management von Leerständen immer relevanter.

Innerstädtische (Stadt-)Entwicklungskonzepte sind unabdingbar

Innerstädtische Entwicklungskonzepte sind ein unverzichtbares Instrument, um Maßnahmen zur Stärkung einer Innenstadt räumlich, zeitlich und inhaltlich aufeinander abzustimmen.

Die Konzepte sollten neben den nutzungsorientierten Aspekten (Wohnen, Arbeiten, Einkaufen etc.) auch Themen wie Baukultur und Städtebau abdecken. Auch die Integration innerstädtischer Einkaufszentren in Bezug auf ihre Lage, ihre bauliche Gestalt, ihre Größe und ihre (architektonische) Öffnung zum öffentlichen Raum hin ist hochrelevant.

Die Konzepte sollten gemeinsam mit allen relevanten Akteuren in einem offenen, transparenten und dynamischen Dialog entwickelt werden. Wesentlicher Bestandteil ist die Einbindung und aktive Beteiligung der Bürger und der Wirtschaft. Damit die Interessen der einzelnen Akteursgruppen angemessen berücksichtigt werden, sollten beispielsweise Bürgerdialoge, runde Tische, Beiräte und städtebauliche Wettbewerbe implementiert werden. Zudem sind Ansprechpartner zu definieren und entsprechende Netzwerke aufzubauen; Stadtplanung, Wirtschaftsförderung und City- bzw. Quartiers-Management sind miteinander zu vernetzen. Unterstützt werden kann der Dialog bzw. Informationsaustausch durch den Einsatz digitaler Instrumente. Sinnvoll kann auf kommunaler Ebene auch der Aufbau von Verzeichnissen der relevanten Ansprechpartner der Immobilieneigentümer sein, da diese oftmals nicht bekannt sind oder es sich um nicht im lokalen Umfeld ansässige Holdings o.ä. handelt, was den Dialog erschwert.



Stadtentwicklungskonzepte sollten flexibel auf geänderte Rahmenbedingungen reagieren können sowie stringent angewendet werden. Mit Blick auf den Handel können Anpassungen beispielsweise abhängig von veränderten Handelsstrukturen und -formaten sowie Veränderungen im Verbraucherverhalten (inkl. Auswirkungen des Online-Handels) notwendig werden.

3. Erneuerungsprozesse unterstützen

Bebauungspläne anpassen

Die kontinuierliche Erneuerung einer Innenstadt ist häufig maßgebend für deren Attraktivität. Baubehörden sollten entsprechende Erneuerungsprozesse als Möglichkeit der gestalterischen und funktionalen Verbesserung begreifen (Regulierung so wenig wie möglich, aber so viel wie nötig).

Digitale Instrumente können die flexible, praxisnahe Aufstellung und Anpassung von Bauleitplänen in den Städten und Gemeinden unterstützen. Bebauungspläne können auch auf Basis städtebaulicher Verträge konkretisiert und aktualisiert werden. Dies bietet den Vorteil einer zeitnahen Umsetzung und geringerer Aufwände für die Gemeinden.

Umnutzung und Modernisierung erleichtern

In frequenz- und umsatzstarken Lagen sollten Handel, Handwerk und Gewerbe nicht aufgrund finanzieller Investoreninteressen durch andere Nutzungen verdrängt werden. An schwachen Standorten sollte das gesetzliche Regelwerk jedoch flexible Umnutzungen ermöglichen, um beispielsweise Einkaufsstraßen zu verkürzen und einen attraktiven, verdichteten Handel zu ermöglichen.

Oftmals sind Modernisierung oder Sanierung einem Neubau vorzuziehen – beispielsweise um baukulturell bedeutsame Gebäude und damit das Stadt-

bild zu erhalten. Zur Unterstützung von Modernisierungs- und Sanierungsmaßnahmen ist ein Abbau an Bürokratie und eine Einzelfallklärung der behördlichen Auflagen, beispielsweise des Brandschutzes, wünschenswert.

Städtebauliche Attraktivität der Innenstadt sicherstellen

Investitionen in Ästhetik und Baukultur erhöhen die Attraktivität einer Stadt und sollten daher nicht vernachlässigt werden. Besucher nutzen vor allem solche Innenstädte, die ihnen besondere Aufenthaltsqualität und ein ästhetisches bauliches Umfeld bieten. Für die städtebauliche Entwicklung einer Stadt sind große Handelsimmobilien bzw. Einkaufszentren nur dann sinnvoll, wenn sie sich in das kommunale Wegesystem und die vorhandenen Baustrukturen einfügen. Dies gilt es im Rahmen der Stadterneuerung bei Bestands- und Neubauten zu berücksichtigen.

Zudem bieten städtebauliche Maßnahmen im Rahmen der Städtebauförderung, insbesondere im Bund-Länder-Programm „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“, kooperative Ansätze und Instrumente zur Qualifizierung zentraler Versorgungsfunktionen.

4. Flexibilität und Multioptionalität von Handelsimmobilien sicherstellen

Multiple Nutzung vorsehen

Analog zu sich wandelnden Rahmenbedingungen und Handelsformaten verkürzen sich auch die Nutzungszyklen für Gebäude, d.h. sie werden im Laufe ihres Bestehens unterschiedlich genutzt. Somit muss die Planung eines Gebäudes diese unterschiedliche Nutzung einschließen. Handelsimmobilien sollten unter der Prämisse einer flexiblen und multioptionalen Nutzbarkeit entwickelt werden. Dies verringert die Gefahr von Leerständen in „Spezialimmobilien“, die nur für einen bestimmten Verwendungszweck konzipiert werden.

Auch sollten verschiedene Funktionalitäten (insb. Einzelhandel und Wohnen) innerhalb von Handelsimmobilien sinnvoll miteinander kombiniert werden (z. B. geschossweise Funktions- und Bauplanung). Dies setzt voraus, dass bereits bei der Planung über (reine) Handelsimmobilien und deren Wirtschaftlichkeit hinausgedacht wird. Es ist sicherzustellen, dass Handelsimmobilien den aus dem demografischen und digitalen Wandel hervorgehenden Bedürfnissen der Bevölkerung gerecht werden bzw. flexibel an diese angepasst werden können.

Anforderungen des Handels gerecht werden

Immobilien Eigentümer und -entwickler müssen sich intensiv mit aktuellen Entwicklungen und Trends im Handel auseinandersetzen und ihre Angebote/Immobilien flexibel und marktgerecht darauf ausrichten. Hierbei ist der Austausch zwischen einzelnen Akteursgruppen (Handel, Eigentümer, Entwickler, Stadt, Bevölkerung etc.) zu fördern und zu fordern.

Die Vermarktung von Handelsimmobilien erfordert heute variable/flexible Mietpreismodelle (z. B. Umsatzmieten, frequenzbezogene Mieten). So ist es beispielsweise zweckmäßig, (digitale) Frequenzmessungen in den Innenstädten zu implementieren, um so Entscheidungen für alle beteiligten Akteursgruppen zu vereinfachen und Transparenz zu schaffen. Weitere Instrumente sind: Mieten-Pooling als Möglichkeit zur Entwicklung schwächer werdender Standorte (Mall-Ansatz als Verbundlösung), Kopplungsverträge mit integrierten Management-Funktionen anstelle von Einzelverträgen, Kauf und Entwicklung von Immobilien durch Städte und die gemeinschaftliche Entscheidungsfindung zur Schaffung kollektiv-lokaler Ansiedlungsanreize.

5. Zusammenarbeit und Koordination innerstädtischer Akteursgruppen als Erfolgsfaktor nutzen

Zusammenarbeit fordern und fördern

Besonders wichtig für den Erfolg einer Innenstadt ist die intensive, verbindliche und koordinierte Zusammenarbeit der lokalen Akteursgruppen. Nur so lassen sich Reibungsverluste reduzieren und Vorteile einer Standortagglomeration entwickeln (z. B. einheitliche Öffnungszeiten, breite Beteiligung der ortsansässigen Händler an Veranstaltungen, gemeinschaftliche Aktionen und Services).

Voraussetzung ist, dass die einzelnen Akteursgruppen ein übergreifendes Problembewusstsein entwickeln und nicht (primär) in Einzelinteressen

denken. Gefördert werden kann dies beispielsweise durch Publikationen, Workshops und vor allem den kontinuierlichen Austausch zwischen den Akteursgruppen. Unterstützt werden kann der Dialog bzw. Informationsaustausch zwischen den Akteuren durch den Einsatz digitaler Instrumente. Die Akteure sind aufgefordert, sich an den entsprechenden Prozessen zu beteiligen.

Mit Blick auf die Weiterentwicklung von Standortgemeinschaften sind Kammern, Kommunen und Verbände aufgerufen, Service-Schulungen, Infoarbeit, Wettbewerbe, Best-Practice-Plattformen, Modellprojekte etc. anzubieten bzw. zu unterstützen.



Installation eines (Innenstadt-)„Kümmersers“

Zur Verbesserung der Zusammenarbeit und Koordination innerstädtischer Akteursgruppen empfiehlt sich ein (Innenstadt-)„Kümmersers“, der als Schnittstelle und Koordinator zwischen den Akteursgruppen agiert. Dabei ist darauf zu achten, Zuständigkeiten klar abzugrenzen und Handlungsbefugnisse zu definieren. Voraussetzung ist zudem, dass die jeweiligen Aufgabenträger mit „angemessenen“ Personalkapazitäten und Budgets ausgestattet sind. Die Funktion eines (Innenstadt-)„Kümmersers“ kann beispielsweise durch das City- und Stadtmarketing bzw. das City- und Quartiersmanagement übernommen werden, welche ihrerseits eine Querschnittsfunktion zwischen den Akteursgruppen einer Innenstadt übernehmen.

6. City- und Stadtmarketing stärken

Querschnittsfunktion in den Mittelpunkt stellen

Zentrale Aufgabe des City- und Stadtmarketings bzw. des City- und Quartiersmanagements^{vii} ist es, als Querschnittsfunktion zwischen den Akteursgruppen der Innenstadt zu agieren. Dabei kommt es vor allem darauf an,



mit den beteiligten Akteursgruppen intensiv zu kommunizieren (Informationsaustausch), die Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren zu moderieren (Moderation) sowie zwischen den jeweiligen Interessen zu vermitteln (Mediation) und zur Lösung von Problemen beizutragen (Problemlösung).

Bei der Übernahme der Querschnittsfunktion bzw. der Ausgestaltung des City- und Stadtmarketings sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Keine Lobbyarbeit für einzelne Akteursgruppen: Da sich die Aufgaben und das Entwicklungsbestreben des City- und Stadtmarketings immer auf die Entwicklung eines Raumes beziehen (City- oder Gesamtstadt), ist das City- und Stadtmarketing niemals Vertreter einer einzelnen Akteursgruppe, sondern ist um einen Interessensausgleich sämtlicher Akteursgruppen bemüht.
- Aufbau und Pflege eines umfassenden Netzwerkes mit allen relevanten Akteursgruppen: Die Einflussmöglichkeiten von City-Managern hängen maßgeblich von deren Vernetzung ab. Dementsprechend zählt die Netzwerkarbeit mit sämtlichen Akteursgruppen zu ihren wichtigsten Aufgaben.
- Bildung von Allianzen mit anderen Netzwerken: Im Rahmen der Netzwerkarbeit kann es erforderlich sein, bereits bestehende Netzwerke in

einer Stadt für sich zu gewinnen und in das eigene Netzwerk zu integrieren bzw. entsprechende Allianzen zu bilden (z. B. mit einer etablierten Händlergemeinschaft). Andernfalls können solche Gruppen das City- und Stadtmarketing konterkarieren.

- Entwicklung und Umsetzung eines Leitkonzeptes für das City- und Stadtmarketing: Ein solches Konzept dient als Orientierungs-, Priorisierungs- und Strukturierungshilfe für das City- und Stadtmarketing und hilft bei der Argumentation gegenüber den Akteursgruppen, indem diesen so ein klarer Entwicklungsstrang des City- und Stadtmarketings im Sinne einer guten und nachhaltigen (Innen-)Stadtentwicklung verdeutlicht werden kann. Dies ist Voraussetzung für die dauerhafte Akzeptanz bei den Akteursgruppen, auch wenn das City- und Stadtmarketing einmal konträre Meinungen vertritt.

Aufgaben weiterentwickeln ohne Basisthemen zu vernachlässigen

Der inhaltliche Fokus des City- und Stadtmarketings hat sich im Zeitverlauf gewandelt. Während anfangs vor allem die Durchführung von Events und Aktionen sowie der Erhalt und die Verbesserung der innerstädtischen Substanz im Mittelpunkt der Arbeit gestanden haben, rücken heute Themen wie „Digitalisierung“ und „Multifunktionalität“ in den Vordergrund. So könnte als Aufgabe des City- und Stadtmarketings beispielsweise auch die Funktion eines „digitalen Kümmerers“ implementiert werden, der für die digitale Präsenz und Kommunikation der Innenstadt und seiner Akteursgruppen verantwortlich ist. Jedoch dürfen trotz der neuen Themenstellungen „klassische“ Themen wie beispielsweise „Sicherheit und Sauberkeit“ nicht aus dem Blickfeld verschwinden.



Strukturelle Verankerung sicherstellen

Das City- und Stadtmarketing sollte als neutraler, starker und stetiger „One-Stop-Ansprechpartner“ bei den innerstädtischen Akteursgruppen verankert sein. So lassen sich Maßnahmen innerhalb eines Gesamtkonzeptes leichter umsetzen. Wenn City- bzw. Stadtmarketing und Stadtverwaltung eng miteinander verzahnt sind, besteht außerdem ein höherer Rückhalt seitens der städtischen Verwaltungsbereiche.

Generell ist es sinnvoll, wenn die Stadtspitze (z. B. der Bürgermeister) zentrale Themen des City- und Stadtmarketings zur „Chefsache“ erklärt. Auch sollte eng mit der Stadtentwicklung, der Wirtschaftsförderung und anderen städtischen Bereichen zusammengearbeitet werden (z. B. Entwicklung gemeinschaftlicher Leitbilder mit klaren Aussagen zur zukünftigen Ansiedlungspolitik einer Stadt).

Auch die Verankerung des City- und Stadtmarketings bei Akteursgruppen außerhalb der Stadtverwaltung ist wichtig. Gefördert werden kann dies beispielsweise durch die Bildung zweckgebundener, akteursgruppenübergreifender Fonds.

Auf die einzelnen Aufgabenfelder des City- und Stadtmarketing bezogene Parallelstrukturen sind unbedingt zu vermeiden, da andernfalls mehr gegen- als miteinander gearbeitet wird.

Notwendige Ressourcen und Budgets bereitstellen

Die im Rahmen des City- und Stadtmarketings benötigten Ressourcen und Budgets müssen betriebswirtschaftlich kalkuliert werden. Die Aufgaben des City- und Stadtmarketings sind dazu stadt-spezifisch in betriebswirtschaftliche Aufwände und Kosten zu überführen, um darauf aufbauend die notwendigen Ressourcen und Budgets für die Grundfinanzierung und Projektmittel abzuleiten.

Um eine solide Grundfinanzierung des City- und Stadtmarketings zu sichern sind realistische („maßstabsgerechte“) Budgets in kommunalen Haushalten einzuplanen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, freiwillige Beiträge seitens der innerstädtischen Akteursgruppen außerhalb der kommunalen Haushalte zu gewinnen. Zum Beispiel könnten zweckgebundene Fonds, in die die Akteursgruppen gemeinschaftlich einzahlen (z. B. in Abhängigkeit von der Größe der Verkaufsfläche) gebildet werden. Zudem sollten Möglichkeiten zur Selbstfinanzierung geprüft werden (z. B. für spezifische Serviceleistungen). Keinesfalls dürfen die zentralen Aufgaben des City- und Stadtmarketings im Sinne seiner Querschnittsfunktion zu Gunsten entsprechender erwerbswirtschaftlicher Aktivitäten vernachlässigt werden.

Breite Akzeptanz und Beteiligung der Innenstadtakteure sicherstellen

Durch die öffentlichkeitswirksame Aufbereitung von city- und stadtmarketingrelevanten Themen können Innenstadtakteure sensibilisiert und begeistert werden. Negativ-Szenarien sollten dabei wohl-dosiert eingesetzt werden.

Im Rahmen des City- und Stadtmarketings sollten nur Projekte verfolgt werden, die sich an den tatsächlichen Problemen bzw. Engpässen der Akteursgruppen orientieren und in eine Gesamtstrategie eingebettet sind. Hierfür sind ein gemeinsames Problembewusstsein zu schaffen und die verschiedenen Akteursgruppen in die Projektentwicklung einzubeziehen. So lässt sich ein „Wir-Gefühl“ innerhalb und zwischen den Akteursgruppen entwickeln.

Durch Statusberichte und Perspektivpapiere des City- und Stadtmarketings wird Transparenz über dessen Projekte und Strategien geschaffen und den Akteursgruppen vermittelt, welchen konkreten Nutzen das City- und Stadtmarketing für sie stiftet. Entsprechende Dokumente bilden auch eine gute Grundlage für die Presse- und Kommunikationsarbeit (z. B. im Bereich Social Media), um für eine breite Unterstützung und neue Impulse seitens der verschiedenen innerstädtischen Akteursgruppen (insbesondere der Bürger) zu werben.

Gemeinsam mit den Akteursgruppen sollten Ziele definiert und das gemeinsame Engagement schriftlich festgehalten werden.

Um gemeinschaftliche Initiativen in einer Stadt zu fördern, bietet es sich für das City- und Stadtmarketing an, Ideenwettbewerbe selbst durchzuführen und sich an (über)regionalen Wettbewerben zu beteiligen. Auch bestehende stadtinterne Aktivitäten sollten auf mögliche Ausweitungen geprüft

werden. Generell sollte das City- und Stadtmarketing neuen, vielleicht auf den ersten Blick ungewöhnlichen Ideen offen gegenüberstehen.

Eine standardisierte Bewertung des City- und Stadtmarketings, wie diese üblicherweise bei der Zertifizierung von Unternehmen in der freien Wirtschaft vorgenommen wird, würde City- und Stadtmarketing-Organisationen eine faire und offene Darstellung ihrer jeweiligen Leistungen ermöglichen. So könnten auch Außenstehende ihre Beteiligung gewissenhaft prüfen. Besondere Relevanz könnten entsprechende Zertifikate im Hinblick auf die Beteiligung international oder bundesweit agierender Filialunternehmen am City- und Stadtmarketing einer Stadt haben, da es für diese schwierig ist, die Qualität der für ihr (umfassendes) Filialnetz relevanten City- und Stadtmarketing-Organisationen aufgrund hoher Heterogenität und Komplexität zu bewerten und entsprechende Budgetentscheidungen zu treffen.

Neben fachlichen und sachlichen Aspekten sind auch die Persönlichkeit und die Motivationsfähigkeit eines City-Managers ausschlaggebend für die Qualität der Netzwerkarbeit im Allgemeinen und die Beteiligung der relevanten Akteursgruppen an den Aktivitäten des City- und Stadtmarketings im Speziellen. Auf entsprechende Eigenschaften und Erfahrungen sollte bei Ausschreibungen und Besetzungen von Personalstellen im City- und Stadtmarketing geachtet werden.

Professionalisierung des Berufsstandes vorantreiben

Zur Professionalisierung des City- und Stadtmarketings muss das Profil des City- und Stadtmarketings geschärft werden und durch ein klar definiertes Berufsbild und gemeinschaftliche Standards eine breite Anerkennung finden.

Durch einen (Fach-)Hochschulgang ließe sich das Berufsbild des City- und Stadtmanagers klar definieren und die Forschung im Bereich City- und Stadtmarketing vorantreiben. Berufsbegleitende Fortbildungsmöglichkeiten werden bereits angeboten, sollten aber weiter ausgebaut werden.

Entsprechende Standards für das Berufsbild des „City- und Stadtmanagers“ könnten auch bei einer etwaigen Zertifizierung von City- und Stadtmarketing-Organisationen zugrunde gelegt werden.

Um haupt- und ehrenamtliche City- und Stadtmanager im Rahmen ihrer operativen Tätigkeit unterstützen zu können, empfiehlt sich die öffentliche Förderung eines bundesweiten Netzes regionaler City- und Stadtmarketing-Lotsen. Die Lotsen könnten als überregionale Ansprechpartner fungieren und mit Leitfäden, Vorträgen, Seminaren etc. die Arbeit der City- und Stadtmanager unterstützen.

Zur Verbesserung der digitalen Fähigkeiten von City-Managern sollten Qualifizierungsangebote geschaffen werden. Hierfür könnten auch im Rahmen von Partnerschaften bereits bestehende Weiterbildungsangebote der regional verankerten Industrie- und Handelskammern oder anderer Bildungsträger genutzt werden.

7. Privat-öffentliche Kooperationen für lebenswerte Quartiere nutzen

Einzelhändler, Gewerbetreibende und Immobilieneigentümer sollten gemeinsam mit der Kommune die Chance nutzen, aktiv und kooperativ Aufwertungs- und Revitalisierungsmaßnahmen für den jeweiligen Standort zu ergreifen, die auf die Stabilisierung und Attraktivitätssteigerung des gesamten Gebiets bzw. Quartiers zielen, in dem ihr Betrieb bzw. ihre Immobilie liegt.

Dementsprechend sollten privat-öffentliche Kooperationen in der Stadtentwicklung ausgebaut werden, um Innenstädte, Stadtteilzentren und Einkaufsstraßen zu stärken. Als erfolgreich erwiesen sich hierbei beispielsweise verschiedene BID-Projekte (BID: Business Improvement District).^{ix} Bei dieser Form einer Immobilien- und Standortgemeinschaft (ISG) schließen sich Grundeigentümer und ggf. Gewerbetreibende in einem begrenzten Raum mit dem Ziel zusammen, das unmittelbare geschäftliche und städtische Umfeld zu verbessern. Gegenstand des im Regelfall zeitlich befristeten Zusammenschlusses ist ein beschränkter „Maßnahmen-Finanzierungsplan“, der darstellt, welche konkreten Maßnahmen in welchem finanziellen Umfang durchgeführt werden sollen. Wurde ein BID mehrheitlich

beschlossen, sind alle betroffenen Grundeigentümer zur Zahlung eines Beitrags verpflichtet, der in der Regel von der Gemeinde eingezogen und an den die Maßnahmen ausführenden so genannten „Aufgabenträger“ ausgeschüttet wird. Diese Beitragspflicht bedeutet eine verlässliche finanzielle Grundlage des BIDs.

Die Länder sind aufgefordert, die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Umsetzung von BID-Projekten und ähnlichen Initiativen zu schaffen und Projekte, insbesondere in der Anfangsphase, zu fördern und im Fortgang zu unterstützen. In Baden-Württemberg, Berlin, Bremen, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen und Schleswig-Holstein wurden die gesetzlichen Voraussetzungen für Business Improvement Districts bzw. Immobilien- und Standortgemeinschaften bereits geschaffen; in Niedersachsen liegt ein Gesetzentwurf vor.

8. Leerstände managen

Leerstand im Verbund begegnen

Wird Leerstand offenbar, ist diesem gemeinsam im Verbund – Kommune, Immobilieneigentümer, Makler, Banken und Handel – zu begegnen. Bei den Rahmenbedingungen sind Anreize für die Immobilien(neu)gestaltung zu schaffen. Dabei ist es denkbar, dass eine Kommune aktiv den Ankauf von Leerstandsimmobilien anstößt, um eine städtebauliche Aufwertung oder über den Abriss eine neue Nutzung des Standortes zu ermöglichen. Auch ist zu prüfen, ob eine öffentliche oder ergänzende Nutzung an von Leerstand betroffenen Standorten möglich ist. So können Ämter, Museen, Bibliotheken, Kindertagesstätten oder ähnliche Einrichtungen Standorte dabei unterstützen, die für funktionierenden Handel zwingend benötigte Frequenz (wieder)herzustellen. In beiden Fällen kommen der Kommune und dem/der (Ober-)Bürgermeister/-in Aufgaben in der Entscheidungsfindung zu.

Monitoring und Investitionsfokus

Erfolgreiches Leerstandsmanagement bzw. Planungen zur Wiedernutzung von Ladenlokalen und sonstigen Gewerbeflächen setzen zunächst ein umfassendes Leerstandsmonitoring in Form eines (digitalen) Leerstands- und Brachflächenkatasters voraus. Zudem empfiehlt sich ein verantwortlicher Leerstandsmanager, der von den innerstädtischen Akteursgruppen akzeptiert wird, moderieren kann und Kenntnisse zu Förderinstrumenten

mitbringt.^{viii} Die Funktion ist eine kommunale oder kommunalnahe Aufgabe, die wahlweise über die Stadt und/oder Wirtschaftsförderung oder über das Stadtmarketing bzw. das City-/Quartiersmanagement besetzt werden könnte.

Investitionen in die Innenstädte können funktionale Defizite und länger anhaltende Leerstände beseitigen. Entsprechende Konzepte sollten neben publikumsintensiven Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Freizeitnutzungen möglichst auch Wohnanteile vorsehen. Brachflächen und Gebäudeleerstände eröffnen dabei Chancen, auch Kleingewerbe, Handwerk, Dienstleistungen und Gastronomie (wieder) in innerstädtische Lagen zu integrieren.

Die räumliche Steuerung von (zentrenrelevantem) Einzelhandel auf der „Grünen Wiese“ durch Einzelhandelskonzepte, Raumordnung und Bauleitplanung ist eine notwendige, aber keinesfalls hinreichende Voraussetzung zur Vermeidung von Leerstand.

Aktives Schrumpfen, Umstrukturierung und Verdichten als Lösung bei fortgeschrittenem Leerstand

Bei fortgeschrittenem Leerstand und angesichts zurückgehender Bevölkerungszahlen in vielen Städten, sinkendem Anteil einzelhandelsrelevanter Konsumausgaben und wachsender Umsatzanteile des Online-Handels



empfiehlt sich auch eine aktive Auseinandersetzung mit Schrumpfungs-, Umstrukturierungs- und Verdichtungsprozessen innerhalb des innerstädtischen Handels.

Die räumliche Verdichtung des Einzelhandelsangebotes kann zur Revitalisierung von Innenstädten vor allem dann beitragen, wenn im Kern des zentralen Versorgungsbereiches attraktive Leitbetriebe vorhanden oder entwickelbar sind. Dem Handel wird dabei weiterhin eine zentrale Rolle als Frequenzbringer zugeschrieben, jedoch müssen zunehmend auch andere Nutzungen (Wohnen, Gastronomie, Dienstleistung, Kultur etc.) diese Funktion unterstützen.

Der organisierte Rückbau des lokalen Einzelhandels ermöglicht eine Entwicklung mit weniger plötzlichen Verlusten und bietet damit zeitlichen Handlungsspielraum für alle beteiligten Akteursgruppen. Um den schwierigen Prozess adäquat zu steuern, sind Masterpläne zu entwickeln und Leitfäden mit konkreten Prozessschritten, Handlungsempfehlungen sowie u. U. auch eine Moderation/Begleitung gefordert. Zudem werden Instrumente zur Finanzierung entsprechender Projekte und Anreize für Eigentümer benötigt. Für die Übergangsphase sind insbesondere die Eigentümer und das Stadtmarketing aufgerufen, die Sichtbarkeit des Leerstands zu minimieren. Neben der Nutzung der Schaufenster ist es denkbar, z. B. Pop-up-Stores, temporäre Galerien oder Künstler für eine Zwischennutzung zu gewinnen.

9. Offline- und Online-Erreichbarkeit sicherstellen

Reibungslosen Innenstadtbesuch ermöglichen

Das Thema Erreichbarkeit ist für den innerstädtischen Einzelhandel von hoher Bedeutung, da Verbraucher bei entsprechenden Problemen häufig auf Anbieter in anderen Städten, in Stadtrandlagen oder im Internet ausweichen. Maßnahmen zur Verbesserung der Verkehrsanbindung und -führung (z.B. Implementierung und Optimierung von Leitsystemen) sowie des Parkplatzangebotes und der Parkplatzbewirtschaftung bieten vielfach Optimierungspotenziale zur Steigerung der Innenstadtattraktivität. Alleinstellungsmerkmale bzw. positive Image-Effekte lassen sich in diesem Kontext beispielsweise aus spezifischen und kostenlosen Parkplatzformaten für bestimmte Zielgruppen (z.B. Familien mit Kleinkindern) oder Fahrzeugtypen (insbesondere für E-Bikes und -Automobile mit entsprechenden Ladevorrichtungen) ableiten.

Bei der Planung gilt es, Veränderungen im Mobilitätsverhalten bzw. in der Verkehrsmittelnutzung in „neuen“ Mobilitätskonzepten zu berücksichtigen (z.B. Carsharing-Angebote in der Innenstadt, Förderung der E-Mobilität, zukünftig: Auswirkungen des autonomen Fahrens). Finanzielle Entlastung für den Einzelhandel in diesem Bereich könnte beispielsweise aus einem Verzicht bzw. einer Reduktion von Stellplatzabgaben hervorgehen.



Ladenöffnungszeiten vereinheitlichen

Einheitliche Ladenöffnungszeiten in der Innenstadt sind unbedingt notwendig. Dies setzt ein hohes Maß an Selbstorganisation und Beteiligung des lokalen Handels voraus. Inwieweit die Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten dem Ziel einer Belebung der Innenstädte und der Förderung der lokalen Beschäftigung dient, sollte noch weitergehend untersucht werden.

Online-Erreichbarkeit sicherstellen

Verbraucher recherchieren und kaufen immer häufiger online. Folglich muss neben der „Offline-Erreichbarkeit“ der Geschäfte auch eine entsprechende Online-Erreichbarkeit sichergestellt werden. Das Spektrum der „digitalen Präsenz“ innerstädtischer Einzelhändler reicht dabei vom Eintrag in Suchmaschinen über eine eigene Internetseite bis hin zum Aufbau lokaler Onlinemarktplätze der ortsansässigen Händlergemeinschaft oder eine Präsenz auf überregionalen Onlinemarktplätzen. Dabei kann es durchaus einen Unterschied machen, ob der Betreiber des Onlinemarktplatzes neutral agiert oder als direkter Wettbewerber zu den Einzelhändlern steht, indem er selber verkauft.

Um die digitale Erreichbarkeit zu verwirklichen gilt es jeweils vor Ort zu prüfen, welche Maßnahmen erfolgversprechend sind, um zu einer digitalen Auffindbarkeit und Vermarktung der Innenstadt oder des Ortszentrums beizutragen, und in welchen Zuständigkeitsbereich dies fällt. Zur Planung, Umsetzung und Begleitung entsprechender „digitaler“ Maßnahmen kann sich die Implementierung eines „digitalen Kümmerers“, beispielsweise innerhalb des City- und Stadtmarketings bzw. des City- und Quartiersmanagements oder in ähnlichen Positionen mit Querschnittsfunktion anbieten. Innerhalb der Funktion eines „digitalen Kümmerers“ sollten vor allem aktorsgruppenübergreifende „digitale Themen“ vorangetrieben



werden, wie z. B. die Pflege von Webseiten und Social Media-Kanälen, die Implementierung und Vernetzung digitaler Infoterminals/Wegeleitsysteme im Stadtraum sowie die Einrichtung digitaler Kommunikationsplattformen zum Austausch zwischen den innerstädtischen Akteursgruppen.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung und dem sich wandelnden Konsumentenverhalten ist auch der Aufbau freier WLAN-Netze in den Innenstädten zu empfehlen, da Verbraucher auch in stationären Geschäften gerne online recherchieren, soziale Netzwerke nutzen und Shopping-Apps aufrufen, die sie über aktuelle Angebote in ihrer Umgebung informieren (siehe zum Aufbau freie WLAN-Netze auch die Ergebnisse der Workshop-Reihe „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“).

10. Mit Service und Einkaufserlebnissen punkten

Einkaufsbequemlichkeit erhöhen

Verbraucher lernen insbesondere im Online-Handel zahlreiche Services kennen und schätzen, die den Einkauf bequemer machen – z. B. „same-day-delivery“ (Lieferung am Tag der Bestellung) und „click & collect“ (online bestellen und im Geschäft abholen). Infolgedessen wächst auch die Bedeutung entsprechender Services bei der Profilierung innerstädtischer Händler. Gemeinschaftliche Projekte in diesem Bereich (z. B. Paket-Boxen, Drive-in-Schalter, gemeinschaftlicher Lieferservice) könnten zur Profilierung und zur Frequenzsteigerung einer Innenstadt beitragen. Städtebaulich verträgliche Pilotprojekte in diesem Bereich könnten neue Optionen aufzeigen und sollten unterstützt werden.

Einkaufserlebnisse fördern

In Abgrenzung zum Online-Handel gewinnen Einkaufserlebnisse für innerstädtische Einzelhändler an Bedeutung. Hierzu zählen beispielsweise ein umfassendes und inspirierendes Sortiment, freundliche, kompetent-individuelle Beratung, ansprechende Ladengestaltung und Warenpräsentation, einladende Schaufensterdekoration und eine ansprechende, entspannte und zugleich stimulierende Einkaufsatmosphäre. Zudem gilt es, die Dienstleistungs- und Serviceorientierung der Händler zu fördern und das Personal entsprechend intensiv rund um Themen wie „Handel als Dienstleistung

leben“ zu schulen und eine entsprechende Unternehmenskultur aufzubauen.

Auch der Einsatz von Onlinetechnologien kann Einkaufserlebnisse vor Ort fördern (siehe dazu die Ergebnisse der Workshop-Reihe „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“). Ebenso können Innenstädte durch „wohldosierte“ und „thematisch verankerte“ Einkaufs-Events in Verbindung mit innenstadtrelevanten Veranstaltungen zum Erlebnisraum werden.



11. Ansiedlung großflächiger Einzelhandelsbetriebe strategisch planen

Planung: Dynamisch statt starr

Kommunen sollten die Ansiedlung von großflächigen Einzelhandelsbetrieben unter Beachtung der Grundsätze der Raumordnung (vgl. insbesondere § 2 Abs. 2 Nr. 3 ROG und die konkretisierenden Beschlüsse der Ministerkonferenz für Raumordnung) strategisch planen und steuern sowie die Auswirkungen auf zentrale Versorgungsbereiche beachten. Eine aktive Angebotsplanung seitens der Kommunen findet dabei nicht immer statt. Gefordert ist eine dynamische, flexible strategische Planung, die sich vor allem auf die Versorgung der Bevölkerung und deren zukünftigen Bedarf fokussiert.

Anwendung des § 11 Abs. 3 BauNVO vor Ort verbessern – Bedeutung von Satz 4 der Vorschrift hervorheben

Die Grundsätze der Raumordnung, hier insbesondere § 2 Abs. 2 Nr. 3 ROG (Raumordnungsgesetz) zur Schaffung der räumlichen Voraussetzungen für die Erhaltung der Innenstädte und örtlichen Zentren als zentrale Versorgungsbereiche und die Regelungen des § 11 Abs. 3 BauNVO (Baunutzungsverordnung)^x sind sowohl bei der Ordnung des Raumes als auch im Hinblick auf die optimale (Nah-)Versorgung der Bevölkerung hilfreich, wenn § 11 Abs. 3 Satz 4 BauNVO in der Praxis eine korrekte Anwendung findet. Daher muss nicht das Regelwerk, sondern dessen Umsetzung vor Ort verbessert werden.

Die in § 11 Abs. 3 Satz 4 BauNVO formulierte und im Einzelfall zu prüfende Ausnahmemöglichkeit für die Ansiedlung großflächiger Einzelhandelsbetriebe sollte in Bezug auf die optimale Nahversorgung häufiger in Erwägung gezogen werden.^{xi}

Zudem sollten Anwendungshilfen zur korrekten Auslegung des gesamten § 11 BauNVO zur Verfügung gestellt bzw. weiterentwickelt werden.^{xii} Diese sollten auf konkrete Vermutungskriterien eingehen und diese anhand von Beispielen veranschaulichen, um so die praxisnahe Anwendung der Regelung zu unterstützen.

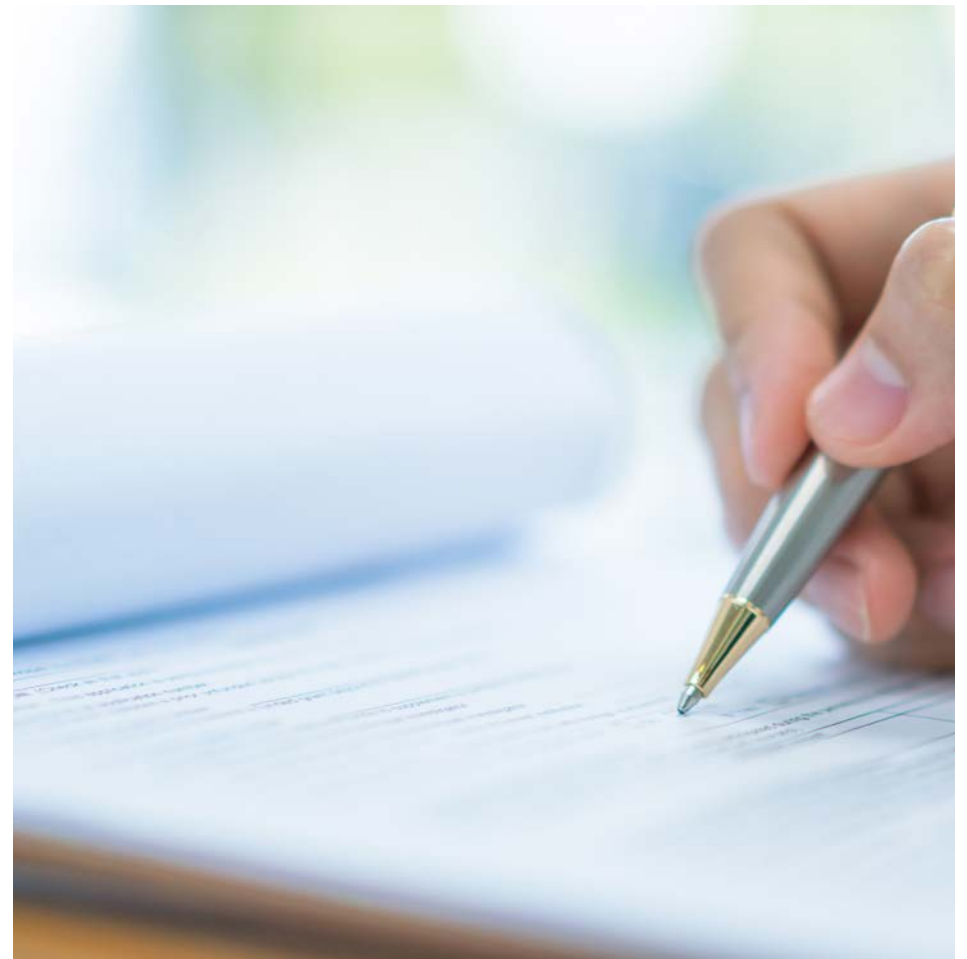
Optimierungsbedürftige interkommunale Zusammenarbeit

Bei der Planung großflächiger Einzelhandelsbetriebe ist eine interkommunale und länderübergreifende Zusammenarbeit sinnvoll. Hierbei besteht aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen und der oftmals schwierigen und langwierigen Abstimmungen allerdings noch Optimierungsbedarf. Zumindest sollte ein regelmäßiger „regionaler Dialog“ organisiert werden.

12. Sortimentslisten individuell und flexibel gestalten und kontinuierlich fortschreiben

Sortimentslisten gehören zu den wichtigen Instrumenten zur Steuerung des Handels. Sie sollten individuell von den Kommunen im Rahmen ihrer Einzelhandelskonzepte erstellt werden. Die Ausarbeitung sollte sich vor allem an der zukünftig gewünschten Entwicklung und den zu erwartenden Bedarfen orientieren und nicht nur anhand des Status quo erfolgen. Zudem sollten Sortimentslisten regelmäßig überprüft und aktualisiert werden.

Die Auswirkungen der „Grünen Wiese“ auf die Innenstadt können je nach Standortgegebenheiten (Lage und Besatz) und Kommune unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Dort, wo Spezialsortimente das Hauptsortiment eines Standortes auf der „Grünen Wiese“ bilden, können bei einem maßvollen Umgang mit innenstadtrelevanten Randsortimenten die negativen Effekte auf die Innenstadt weniger problematisch sein – sie müssen es aber nicht. Hierbei ist nicht nur zu prüfen, welchen flächenmäßigen Anteil die innenstadtrelevanten Randsortimente an der gesamten Verkaufsfläche einnehmen, sondern auch, welche Umsatzanteile auf diese Randsortimente in Relation zum Gesamtumsatz entfallen.



Statement Deutscher Städtetag

Städte sind Orte des Handels, des Wohnens, der Arbeit, der Kultur, der Kommunikation und Begegnung – kurzum des urbanen Lebens. Nutzungsmischung und soziale Vielfalt im Sinne des Leitbilds der Europäischen Stadt gilt es auch zukünftig zu erhalten und weiterzuentwickeln. Hierzu trägt ein lebendiger und zukunftsfähiger stationärer Einzelhandel in den zentralen Versorgungsbereichen maßgeblich bei. Der gesellschaftliche, soziale, wirtschaftliche und demografische Wandel sowie die Digitalisierung verändern die Bedürfnisse, die Nachfrage und das Verhalten der Menschen mit entsprechenden Auswirkungen auf den Handel.

Dieser strukturelle Wandel des Handels hat unmittelbaren Einfluss auf die Stadt. Stadt und Handel sind eng miteinander verbunden. Jede Stadt hat ihre eigene Geschichte und ihr eigenes Profil, dennoch sind die Städte weiterhin der zentrale Ort, an dem der Handel stattfindet. In den Innenstädten und Stadtteilzentren mit starker Nachfrage expandieren Filialisten, Franchise-Unternehmen und Shopping Malls. Wohn- und Freizeitnutzungen sowie gastronomische Angebote siedeln sich ebenfalls verstärkt in den florierenden Innenstädten an. In nachfrageschwachen Innenstädten und Stadtteilzentren hingegen nimmt die Vielfalt ab und der Leerstand zu. Hierdurch verlieren Innenstädte bzw. Stadtteilzentren einen Teil ihrer Anziehungskraft. Dabei lassen sich erhebliche Unterschiede zwischen den Städten sowie innerhalb der Städte und Stadtteile feststellen. Diese skizzierten Entwicklungen wirken sich nicht nur auf Stadt und Handel, sondern auch auf die Immobilienwirtschaft aus bzw. werden von dieser auch direkt beeinflusst.

Vor diesem Hintergrund begrüßt der Deutsche Städtetag die Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel gemeinsam mit den Vertretern des Handels, der Immobilienwirtschaft, der Gewerkschaften, des Bundes und der Länder sowie der Kommunen den kontinuierlichen Prozess des Wandels zu begleiten und zu unterstützen.



Um die Chancen der zunehmenden Digitalisierung und intelligenten Vernetzung unterschiedlicher Dienstleistungs- und Versorgungsbereiche zu nutzen, sind Städte und Handel aufgefordert, Lösungsmöglichkeiten zu finden. Erfolgversprechend ist der Ausbau von Multichannel-Strategien sowie neuen Handelsformaten und -konzepten durch den Handel. Entscheidend hierbei ist, dass diese sich in den städtischen Kontext einfügen. Gerade der kleine und mittelständische stationäre Handel sollte bei diesem Ausbau durch Beratungsangebote des Bundes zu digitalen Angeboten und digitalen Marketing unterstützt werden. Gleichzeitig bedarf es einer Anpassung der für den digitalen Handel benötigten Begleitinfrastruktur – wie z. B. die Zurverfügungstellung von WLAN sowie ein flächendeckendes Hochgeschwindigkeitsnetz. Insofern bedarf es der Unterstützung der Kommunen durch Bund und Länder, insbesondere durch entsprechende Einbeziehung in die Breitbandförderprogramme. Darüber hinaus ist die Einführung von neuen Mobilitäts- und Logistikkonzepten durch Stadt und Handel erforderlich,

um Kunden- und Lieferströme umweltfreundlich zu optimieren und zu beschleunigen.

Die Verantwortung der Städte zur Sicherung einer qualifizierten Nahversorgung für alle Bürgerinnen und Bürger bedarf insbesondere in den Stadtteilzentren besonderer Anstrengungen durch die Städte, aber insbesondere auch des Handels und der Immobilieneigentümer. Eine flächendeckende Nahversorgung muss trotz aller wirtschaftlichen Schwierigkeiten mit neuen Konzepten gemeinsam gelingen.

In einigen Städten hat die abnehmende Vielfalt und die verringerte Sogwirkung des Handels bereits vermehrt zu Leerständen geführt. Städte, Handel und Immobilienwirtschaft müssen gemeinsam aktiv werden, um den kontinuierlichen Prozess des Wandels durch stetiges Evaluieren, Anpassen und Nachjustieren von Konzepten, Geschäftsmodellen und Unterstützungsangeboten möglichst effizient, innovativ und erfolgreich zu begleiten.

Diese Beispiele zeigen, dass lebendige und attraktive Innenstädte nur im Rahmen einer guten Zusammenarbeit zwischen den Akteursgruppen Stadt, Handel und Eigentümern gelingen können. Die Dialogplattform Einzelhandel hat für diesen gemeinsamen Kooperationsprozess entscheidende Impulse gesetzt. Nun gilt es, diese Zusammenarbeit fortzusetzen, um gemeinsam lebendige Innenstädte mit attraktiven Handelsangeboten zu erhalten und zu verwirklichen.

Dr. Eva Lohse
Präsidentin des Deutschen Städtetages,
Oberbürgermeisterin der Stadt Ludwigshafen

Statement: Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (bcsd)

Für uns als Bundesverband, dessen Mitgliedsorganisationen sich vor Ort operativ und strategisch mit den Aufgaben und Themenfeldern des City- und Stadtmarketings auseinandersetzen, war die Dialogplattform Einzelhandel ein Glücksfall. Wir waren von Anfang an nicht nur beteiligt, sondern haben in Teilen auch an der Ausgestaltung mitwirken können, erstmalig ganzheitlich die Probleme und Chancen von Einzelhandel und Innenstadtentwicklung in den verschiedensten Ausrichtungen zu diskutieren. Es wurden Positionen ausgetauscht, Vorurteile im Dialog abgebaut und Verständnis für die unterschiedlichen Zugänge zum Thema geschaffen. Alles immer unter der Prämisse, dass attraktive Innenstädte als Orte mit einem möglichst abwechslungsreichen Handelsbesatz und einer hohen Lebensqualität zweifelsfrei gewollt sind und durch das Ausschöpfen der Möglichkeiten der Digitalisierung in ihren Funktionen gestärkt werden sollen.

Mit der Dialogplattform Einzelhandel ist durch das BMWi ein Prozess initiiert worden, der die aktuellen Herausforderungen aufzeigt und erste Lösungsansätze für Reaktionen und Maßnahmen anbietet. Da Innenstadtentwicklung ein dauerhafter Prozess ist, sollte der vom BMWi initiierte Dialog nicht abgeschlossen werden. Im Gegenteil; gerade weil am komplexen und kooperativ angelegten Stadtentwicklungsprozess auch auf Bundesebene viele Akteure dasselbe Ziel verfolgen, bedarf es verstärkt einer integrierenden Koordination. Dies und die Feststellung, dass das übergeordnete Ziel einer attraktiven Innenstadt nur als Gemeinschaftsaufgabe



Michael Gerber



Jürgen Block

verstanden werden kann und dass alle Akteure ihren Beitrag hierzu leisten müssen, sind die wichtigsten Signale der Dialogplattform. Diese Ergebnisse spiegeln sich – aus Sicht der bcsd berechtigterweise – in der gemeinschaftlichen Forderung nach einer weiteren Stärkung und Professionalisierung des City- und Stadtmarketings wider, denn auch vor Ort müssen private und öffentliche Akteure und ihre Interessen aktiviert, moderiert und koordiniert werden, damit der städtische Entwicklungsprozess erfolgreich gestaltet werden kann.

Betrachtet man den gesammelten Erfahrungsschatz der Abschlussberichte, der durch den Einsatz vieler Know-How-Träger gebildet wurde und versteht man den Prozess der Handels- und Innenstadtentwicklung als fortlaufend, dann gilt es einerseits in geeigneter Form eine Fortführung dieses

Dialogs zu ermöglichen und andererseits mit weiteren modellhaftkonkreten Umsetzungsmaßnahmen in den Städten zu beginnen. Hierfür müssen die privaten und öffentlichen Akteure auf allen Ebenen (Kommunen, Länder- und Bundesebene) und aus allen relevanten Disziplinen kooperativ einen Beitrag leisten. Es gilt nun über das Zusammenführen von Studien und Modellprojekten hinaus zu breiten Handlungsansätzen – gefördert durch effektive Anreizsysteme – zu kommen. So sollte die Motivation und Handlungsfähigkeit der Betroffenen gestärkt werden, damit direkte Impulse gesetzt werden, um die Potentiale der Innenstädte erkennen und heben zu können. In Hinblick auf die hohe Dynamik in der Digitalisierung kommt einem mitwachsendem Netzwerk und der Weiterbildung im Rahmen eines bundesweiten Erfahrungsaustausches eine hohe Bedeutung zu.

Gerade weil die Komplexität des Systems Stadt mindestens genauso hoch und vielfältig ist, wie die der Anspruchsgruppen vor Ort, ist das Stadtmarketing zukünftig noch stärker gefordert, seine Kompetenzen entschlossen und zielführend in den öffentlichen Diskurs einzubringen. Dafür stärkt die bcSD die Position und Entwicklung des Stadtmarketings, erkennt neue Fragestellungen, bietet Expertise und schafft Netzwerke für die Diskussion um die Stadt der Zukunft. Sie bietet sich somit weiterhin als Partner für eine verantwortungsvolle Politik an.

Michael Gerber
1. Stellvertretender Bundesvorsitzender

Jürgen Block
Geschäftsführer

Weiterführende Literatur

Arbeitsgemeinschaft „Innenstadtforum Brandenburg“ & City-Management-Verband Ost e.V. (2016): Arbeitshilfe zum Aufbau und zur Verstetigung eines Innenstadtmanagements, in: Städteforum Brandenburg, URL: http://www.staedteforum-brandenburg.de/veroeffentlichungen/berichte_arbeitshilfen

Beierlorzer, Henry (2009): Handlungskonzept Impulse für neues Wohnen in der Innenstadt, in: Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, URL: http://www.mbwsv.nrw.de/stadtentwicklung/_pdf_container/Neues_Wohnen_Innenstadt_Abschlussbericht.pdf

Block, Jürgen; Icks, Stefanie (2010): Flächenmanagement – Instrumente und Maßnahmen für die Innenstadtentwicklung, in: Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V., URL: http://www.bcsd.de/files/fl_achenmanagement.pdf

Bovensiepen, G., Rumpff, S., Leskow, M., Herl, D.: Modern Retail – Innovative Handelskonzepte im Fokus, PricewaterhouseCoopers 2014, URL: <https://www.pwc.de/modern-retail>

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2017): Aktive Stadt- und Ortsteilzentren – Programmstrategie zum Zentrenprogramm der Städtebauförderung, 2. Aufl., Berlin, 2017

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2011): Weißbuch Innenstadt. Starke Zentren für unsere Städte und Gemeinden, in: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, URL: http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVBS/Sonderveroeffentlichungen/2011/WeissbuchInnenstadt.html?__nnn=true

Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (o.J.): Das Immobilienpooling im juristischen und immobilienwirtschaftlichen Sinne – Ein Instrument zur Neuentdeckung und Entwicklung von Einzelimmobilien oder innerstädtischen Räumen, in: Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V., URL: http://www.bcsd.de/files/immobilienpooling_-_kurzdarstellung.pdf

Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland: diverse Arbeits- und Positionspapiere zu Themen des Stadt- und Citymanagements, URL: <http://www.bcsd.de/76-0-Wissenswertes.html>

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (2017): BIDs – eine erfolgreiche Form von Public Private Partnership zur Zentrenentwicklung, URL: https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/bids-deutschland.pdf/at_download/file?mdate=1488378008564

Handelsverband Deutschland/Kurt Salomon: Digital auf der Fläche – das neue Einkaufserlebnis, Düsseldorf 2014, URL: http://www.einzelhandel.de/index.php/publikationen-hde/buchtipps/item/download/7477_1322977f2253e87d1665c1f29caff154

Junker, Rolf; Pöppelmann, Nicole; Pump-Uhlmann, Holger: Neueröffnung nach Umbau – Konzepte zum Umbau von Warenhäusern und Einkaufszentren, in: Landesinitiative StadtBauKultur NRW 2020, Gelsenkirchen 2015

Lademann, Rainer: Digitalisierung des Einzelhandels als Treiber des Wandels, in: Seidel, Uwe (Hrsg.): Innovationen im Einzelhandel: Seamless Shopping erfolgreich umsetzen, Düsseldorf, 2016, S. 21 – 33

Machule, Dittmar (2013): Lebendige Städte durch Feste und Events – Trends für die Zukunft der Innenstadt, in: Lebendige Stadt, URL: http://www.lebendige-stadt.de/pdf/Karlsruhebcds111013_Klein.pdf

mg retail 2020: Auswirkungen des Online-Handels für Städte und Gemeinden in NRW und Handlungsempfehlungen für den innerstädtischen stationären Einzelhandel am Beispiel der Innenstädte Rheydt und Mönchengladbach, URL: <http://mgretail2020.de/blog/>

Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (2013): Bericht zur Stadtentwicklung 2013, in: Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, URL: http://www.mbwsv.nrw.de/stadtentwicklung/_pdf_container/stadtentwicklungsbericht_2013_barrierefrei_12mb.pdf

Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (2016): Innenstädte und Zentren strategisch entwickeln – Eine Arbeitshilfe zur Erstellung von integrierten Handelskonzepten, in: Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, URL: <http://www.mbwsv.nrw.de/service/downloads/Stadtentwicklung/Handreichung-Innenstaedte-und-Zentren-strategisch-entwickeln.pdf>

Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (2016): Bericht zur Stadtentwicklung 2015/16, in: Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, URL: http://www.mbwsv.nrw.de/stadtentwicklung/_pdf_container/stadtentwicklungsbericht_2013_barrierefrei_12mb.pdf

Netzwerk Innenstadt NRW: diverse Arbeitspapiere zum Thema Innenstadt und innerstädtischem Handel, URL: <http://www.innenstadt-nrw.de/service/10/01/>

Pirck, Peter: Stadt als Marke: Die Stärken ins Schaufenster stellen, in: Lebendige Stadt, Nr. 27 v. 2013, S. 13 – 14

Reink, Michael (2014): Aktuelle Entwicklungen und zukünftige Trends im Einzelhandel – und mögliche räumliche Auswirkungen für die Innenstadt, in: Informationen zur Raumentwicklung, Nr. 1 v. 2014, S. 11 – 20

Skusa, Reinhard: Wege zur Professionalisierung – Was macht erfolgreiches Stadtmarketing aus?, IHK Heilbronn-Franken 2013, URL: http://heilbronn.ihk.de/ximages/1441544_vortragweg.pdf

Stepper, Martina: Einkaufsstandort Innenstadt. Qualifizierung innerstädtischer Einzelhandelslagen vor dem Hintergrund des zunehmenden Online-Shopping, Diss., Kaiserslautern 2015

Urbanicom, Deutscher Verein für Stadtentwicklung und Handel e.V.: Dokumentation der 36. Studientagung. Stadt & Handel – Hart am Wind auf allen Kanälen, Berlin 2013, URL: <http://www.urbanicom.de/index.php/veranstaltungenpreise/studientagung-mitgliederversammlung>

Vassilakou, Maria (2013): Zehn Thesen für eine lebendige Stadt, in: Lebendige Stadt, Nr. 27 v. 2013, S. 39

Verweise

- i IFH Köln: Untersuchung „Vitale Innenstädte 2014“, Köln, 2015; IFH Köln: Untersuchung „Vitale Innenstädte 2016“, Köln, 2017.
- ii IFH Köln: Untersuchung „Vitale Innenstädte 2014“, Köln, 2015; IFH Köln: Untersuchung „Vitale Innenstädte 2016“, Köln, 2017.
- iii IFH Köln: Untersuchung „Vitale Innenstädte 2016“, Köln, 2017.
- iv IFH Köln: Untersuchung „Vitale Innenstädte 2016“, Köln, 2017.
- v Auf übergeordneter Ebene ist in diesem Kontext beispielsweise auch an die Entwicklung und Fortschreibung interkommunaler Flächennutzungspläne und regionaler Einzelhandelsentwicklungskonzepte zu denken.
- vi Im Bereich der Spielcasinos können infolge der Gesetze zur Föderalismusreform beispielsweise die Länder eigene Landespielhallengesetze verabschieden oder in landesrechtlichen Ausführungsgesetzen zum Glücksspieländerungsstaatsvertrag Regelungen zu Spielhallen treffen. Das hat in den Bundesländern u. a. dazu geführt, dass der Abstand zwischen den Eingängen der Spielhallen z. B. mindestens 300 Meter betragen muss, so dass monothematische Nutzungen vermieden werden.
- vii Aus Gründen einer besseren Lesbarkeit wird nachfolgend ausschließlich der Begriff „City- und Stadtmarketing“ verwendet. Die Ausführung lassen sich grundsätzlich aber auch auf das „City- und Quartiersmanagement“ beziehen.
- viii Sinnvoll ist es, die Funktion eines Leerstandsmanagers mit anderen Funktionen zu bündeln, beispielsweise innerhalb des City- und Stadtmarketings bzw. City- und Quartiersmanagements oder in ähnlichen Positionen mit Querschnittsfunktion.

- ix Bei einem BID handelt es sich um ein räumlich klar umrissenes Gebiet, in dem die Kooperationspartner in Abstimmung mit der Stadt versuchen, die Standortqualität und damit auch den Wert ihrer Immobilien durch Maßnahmen im öffentlichen Raum zu verbessern. Die Finanzierung erfolgt aus dem Aufkommen einer selbst auferlegten und zeitlich befristet erhobenen Abgabe. Dementsprechend werden BIDs auch als Ansatz zur Finanzierung notwendiger Investitionen zur städtebaulichen Aufwertung von Innenstädten angeführt.
- x Der Gesetzestext ist beispielsweise abrufbar unter <https://dejure.org/gesetze/BauNVO/11.html>.
- xi § 11 Abs. 3 Satz 4: „Die Regel [...] gilt nicht, wenn Anhaltspunkte dafür bestehen, dass Auswirkungen bereits bei weniger als 1200 m² Geschoßfläche vorliegen oder bei mehr als 1200 m² Geschoßfläche nicht vorliegen [...].“
- xii Aktuell wird eine Anwendungshilfe in Zusammenarbeit von kommunalen Spitzenverbänden und dem zuständigen Gremium der Bauministerkonferenz erstellt, welche die bisherige ersetzen soll. Die Ausarbeitung soll voraussichtlich im Sommer 2017 erscheinen und berücksichtigt die Rechtsprechung der letzten Jahre.

