

Corona: Zukunftsfeste Standorte mit dem A-B-B-A-Prinzip

Wie können Kommunen „ihren“ Standort angesichts der Corona-Krise zukunftsfest gestalten? Das war die zentrale Frage einer Studie, die von der imakomm AKADEMIE GmbH (imakomm, Aalen | Stuttgart) im Zeitraum Mai bis Juli 2020 erstellt wurde. Die Studie zeigt: Städte und Gemeinden waren und sind zu wenig angepasst an die Umwälzungen, die durch die Corona-Pandemie oftmals nicht neu hinzukamen, sondern durch diese akzentuiert werden. Doch gleichzeitig zeichnen sich Gestaltungsansätze für eine zukunftsfeste Standortentwicklung ab, die auf vier Grundprinzipien beruhen. Und diese finden sich in der Praxis bereits wieder.

134 Städte und Gemeinden aus den Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz und Saarland ab einer Einwohnerzahl von 5.000 beteiligten sich an einer umfassenden Online-Befragung. Gut die Hälfte dieser Kommunen hat etwas weniger als 20.000 Einwohner. Die Ergebnisse spiegeln also vor allem Einschätzungen von Klein- und Mittelstädten wider. Die Befragung verfolgte das Ziel, Konsequenzen der Corona-Pandemie aus kommunaler Sicht in unterschiedlichen Bereichen der Stadtentwicklung zu erfassen und Elemente eines „zukunftsfesten Standortes“ abzuleiten.

März / April 2020 – die Krise und der Lockdown sind da

Fehlende Krisenpläne: Sowohl Kommunen als auch Standortgemeinschaften (Gewerbevereine, City-Gemeinschaften usw.) waren kaum auf eine derartige Krisensituation vorbereitet. Entsprechende Krisenpläne bestanden in den Klein- und Mittelstädten quasi nicht.

Schnelligkeit und Kreativität: Vor diesem Hintergrund waren die Reaktionszeiten auf den Lockdown schnell. Ansätze, über die jahrelang immer wieder gestritten worden war (Sondernutzungserlaubnisse usw.), wurden – zu Recht – unkompliziert umgesetzt. Gleichwohl galt aber auch: Es wurden teilweise eklatante Unzulänglichkeiten beispielsweise in Vermarktungsstrukturen aufgedeckt. So hemmten fehlende Mailadressen im Mitgliederverzeichnis von Gewerbevereinen ein schnelles Reagieren. Nicht verwunderlich, dass 35 Prozent der kommunalen Vertreter(-innen) als eine Konsequenz auch die Notwendigkeit zur Professionalisierung der ehrenamtlich organisierten City- und Stadtmarketingstrukturen sehen.

Erste Konsequenzen in 2020

Schon im Mai zeichneten sich nach Angaben der befragten Kommunen folgende Konsequenzen aus der Corona-Krise ab. Die folgenden Punkte zeigen eine Auswahl:

- Die 134 Kommunen gehen mehrheitlich (62%) von *einem Einbruch in den kommunalen Finanzen* aus. Etwa ein Viertel sieht daher eine Gesamtstrategie bei der Stadtentwicklung mit Schwerpunktsetzungen als zwingende Reaktion an.
- 63 Prozent befürchten kurzfristig einen *Attraktivitätsverlust der jeweiligen Innenstadt*, der allerdings auch nachhaltig bleiben wird, sofern keine Strategieänderung in der Innenstadtentwicklung erfolgen sollte.
- Der Wirtschaftsstandort wird in jeder fünften Kommune (22%) mit nachhaltigen *finanziellen Auswirkungen bei den Bestandsunternehmen* umgehen müssen. Dies steht in Verbindung mit einem Verlust an Arbeitsplätzen (12%) und einer Zunahme von Unternehmensinsolvenzen (9%).
- Die kommunalen Verwaltungen selbst sehen die Notwendigkeit, erstmalig eine Art Sicherheitsplan zu erarbeiten beziehungsweise anzuwenden. Positiv: 27 Prozent gehen von einem *Digitalisierungsschub* und damit dem Ausbau von *E-Government-Angeboten* der Kommune aus.

Langfristige Konsequenzen: Beispiel Innenstadt

Eine Prognose für 2021, geschweige denn darüber hinaus, schien zum Zeitpunkt der Befragung für viele Entwicklungsbereiche einer Kommune fast unmöglich. Anders lag der Fall beim Thema Innenstadt:

- Der Strukturwandel in den In-

nenstädten wird durch die Corona-Krise akzentuiert und beschleunigt. Die Innenstadt bleibt dennoch *funktionsfähig*, sagen 63% aller befragten Kommunen.

- Die Innenstadt muss allerdings andere Funktionen als „nur Handel“ stärken, da die große Mehrzahl der Kommunen von einem verstärkten Verlust an Handelsbetrieben (75% der Kommunen) und auch gastronomischen Angeboten (76%) ausgeht. Sie muss zwangsweise *multifunktionaler* werden.
- Ändert sich das „Produkt“ Innenstadt, müssen auch neue *Instrumente* her beziehungsweise bestehende modifiziert werden. So geht etwa jede fünfte Kommune (22%) davon aus, dass Events als *das* Belegungsinstrument an Bedeutung verlieren werden. Hingegen wird ein Leerstands- beziehungsweise (Um-)Nutzungsmanagement deutlich wichtiger (68% aller Kommunen). Der Instrumentenkasten wird erheblich „durcheinander gewirbelt“.
- Die *Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten*, hält etwa die Hälfte der Kommunen für realistisch (49%). Große Herausforderungen bleiben nach wie vor der Online-Handel und das sich weiter wandelnde Kundenverhalten.

Wie kann ein Standort aktiv zukunftsfest gestaltet werden?

Die befragten Kommunen zeigen klare Konsequenzen aus der Corona-Krise auf. Sie definieren gleichzeitig neue Gestaltungsansätze. Zukunftsfeste Standorte scheinen demnach vor allem vier Grundprinzipien („A-B-B-A-Prinzip“) zu verfolgen:

Anders als bisher an die Standortentwicklung herangehen. Das Beispiel Innenstadtentwicklung zeigt: Nicht mehr Frequenz *durch* den Handel, sondern Frequenz *für* den Handel muss ein Leitmotiv vor allem in kleineren Kommunen sein. Das bedeutet aber auch, dass eine Innenstadtstrategie viel mehr als bisher weitere Belegungspotenziale (Wohnen, Bildungseinrichtungen usw.) berücksichtigen muss. Der Fokus auf ein klassisches, rein planungsrechtlich ausgerichtetes Einzelhandelskonzept greift künftig zu kurz.

Besonderes stärken und bisherige Maßnahmen kritisch überprü-

fen und gegebenenfalls nicht mehr weiterverfolgen. Denn: Allein schon aus Gründen knapper werdender Finanzmittel müssen weiter verfolgte Maßnahmen mehr Wirkung als bisher erzielen. Am Beispiel Stadtmarketing wird deutlich: Bei eventuell reduziertem finanziellen Budget sind „übliche Events“ eventuell nicht mehr wirkungsvoll genug.

Beweglicher werden. Strukturen, die zum einen befähigen, künftige Krisen zu antizipieren (Sicherheits- bzw. Notfallpläne), zum anderen aber ganz bewusst eine Weiterentwicklung zwingend institutionalisieren. Das wird in der Stadtentwicklung deutlich: Ehrenamtliches Engagement entsteht demnach vor allem dann, wenn eine punktuelle, projektbezogene Beteiligung problemlos möglich ist und so verstandene Projektgruppen finanzielle Mittel zur Verfügung haben (in diesem Sinne ein Stück weit autark sind), explizit mit dem Auftrag, „neu zu denken“.

Eine *neue Arbeitsteilung* etablieren, um klarere Verantwortlichkeiten beispielsweise zwischen privaten Gruppierungen und Kommune zu haben. Das Beispiel Innenstadtmarketing zeigt: Bestehende Vermarktungsstrukturen könnten ergänzt werden durch Anreizsysteme für aktive Betriebe (Erhalt von Leistungen bei Einhaltung von Qualitätsstandards (siehe Grafik)), um so das Thema „Trittbrettfahrer“ in den Griff zu bekommen.

Praxisbeispiel Stadt Ettlingen: Neue Arbeitsteilung und Leistungsversprechen

Einzelne Elemente des „A-B-B-A-Prinzips“ finden sich bereits heute in der Praxis. So ergänzt beispielsweise die Stadt Ettlingen (ca. 39.500 Einwohner) bei Karlsruhe zusammen mit der örtlichen Werbebeleggemeinschaft seit Mai 2020 das bestehende Citymanagement durch eine neue Form der Arbeitsteilung.

Die Stadt stellt bis Ende 2020 einen Fördertopf in Höhe von 100.000 Euro für Unternehmen zur Verfügung, die aufgrund der Corona-Pandemie in finanzielle Schwierigkeiten gelangt sind. Für 2021 und die Folgejahre befindet sich ein noch breiter angelegter Innenstadt-Schutzschirm im Aufbau.

Als Bedingung für eine etwaige Förderung müssen die Betriebe bestimmte Qualitätskriterien erfül-

len, und zwar solche, die direkt das Kundenerlebnis positiv beeinflussen. So verpflichten sich die Betriebe beispielsweise zur Einhaltung von Kernöffnungszeiten und zum Beitritt in den lokalen Online-Marktplatz. Zudem ist ein Beitritt zur Werbebeleggemeinschaft verpflichtend. Dafür bieten Stadt und Werbebeleggemeinschaft – neben der finanziellen Förderung – weitere geldwerte Vorteile. Insgesamt entsteht so ein gegenseitiges Leistungsversprechen.

Positive Effekte sind schon jetzt offensichtlich: In kürzester Zeit sind 30 Betriebe das Leistungsversprechen eingegangen. Die Werbebeleggemeinschaft wurde gestärkt, insbesondere gastronomische Betriebe, bisher unterrepräsentiert, sind nun aktive Mitglieder dort.

Ausblick

Die imakomm-Studie bietet teilweise erwartbare, teilweise sehr überraschende Ergebnisse zur Frage, wie Kommunen „ihren“ Standort zukunftsfest entwickeln können. Erste Grundprinzipien einer „neuen Standortentwicklung“ scheinen sich – salopp wiedergegeben im „A-B-B-A-Prinzip“ – abzuzeichnen und sind in der Praxis teilweise bereits zu finden.

Die imakomm AKADEMIE GmbH hat seit dem Jahr 2000 weit mehr als 400 Kommunen insbesondere in Süddeutschland erfolgreich begleitet. Die vier Schwerpunkte der imakomm sind 1. Stadt-/Innenstadtentwicklung, 2. Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung, 3. Marketing für Standorte, 4. Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte. Weitere Daten und Infos zur Studie und zu weiteren Umsetzungsbeispielen finden Interessierte hier:



Dr. Peter Markert,
Geschäftsführender
Gesellschafter der
imakomm AKADEMIE
GmbH