



**imkomm**  
AKADEMIE

Nationale Studie  
**Zukunftsfeste  
Innenstädte**  
Zwischenbilanz  
und Strategien



**imakomm-akademie.de**

[xing.com/companies/imakommakademie](https://www.xing.com/companies/imakommakademie)

[facebook.com/imakommakademie](https://www.facebook.com/imakommakademie)

[linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh](https://www.linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh)

#### Herausgeber

imakomm AKADEMIE GmbH, Aalen und Stuttgart (imakomm), Ulmer Straße 130, 73431 Aalen

Telefon 07361 52829-0, [info@imakomm-akademie.de](mailto:info@imakomm-akademie.de)

**Autoren** Dr. Peter Markert, Christian Eckert (Kapitel 1 bis 4) | Deutscher Städtetag und Deutscher Städte- und Gemeindebund (Kapitel 5.1) | Deutscher Industrie- und Handelskammertag DIHK (Kapitel 5.2) | Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. bcsd (Kapitel 5.3) | City-Management-Verband Ost e.V. (Kapitel 5.4) | Deutscher Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften e.V. DVWE (Kapitel 5.5)

**Redaktion** Dr. Peter Markert | **Layout** Michael A. Lenz, Aalen | **Bildquellen** imakomm (S. 4, 8, 20, 22, 23, 29, 36), Adobe Stock/ArTo (Titel), Marjoke Breuning (S. 3), AdobeStock/pictworks (S. 14), Pixabay corona-5006277 1920 AS Appendorf (S. 19), Reto Klar/FUNKE Foto Services (S. 24), Fotografie Wolf Sondermann (S. 30), Radboten GbR/Karolin Zientarsk (S. 32), DIHK/Anna Molchanova (S. 34), Munich Urban Colab/Markus Bosch (S. 37), Stadt Lüneburg (S. 41), Jens Gehrcken (Visualisierung S. 40), MA22 Jürgen Preiss (S. 43), Kai Rohweder (S. 44, Ausschnitt), Norbert Portz/DStGB, Hilmar von Lojewski/Deutscher Städtetag (S. 45), Marjoke Breuning/DIHK (S. 46), Jürgen Block/bcsd (S. 47), Susann Liepe & Michael Reink/CMVO (S. 48), Thomas Hammann/DVWE (S. 49)

**Urheberrechtshinweis** Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der imakomm. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, auch auszugsweise, Bearbeitungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Downloads und Kopien dieses Beitrags sind nur für den persönlichen, nicht kommerziellen Gebrauch gestattet. Soweit einzelne Inhalte des Beitrags auf dieser Seite nicht vom Verfasser erstellt wurden, werden die Urheberrechte Dritter beachtet. Insbesondere werden Inhalte Dritter als solche gekennzeichnet. Sollten Sie trotzdem auf eine Urheberrechtsverletzung aufmerksam werden, bitten wir um einen entsprechenden Hinweis.

© 2021 imakomm AKADEMIE GmbH | Alle Rechte vorbehalten. Diese Veröffentlichung wird kostenlos abgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt.

# Vorwort

Die Zentren sind die Herzen unserer Städte. Sie sind nicht erst seit der Corona-Krise im ständigen Umbruch. Die Corona-Krise hat jedoch noch einmal gezeigt, wie groß die Herausforderungen der Innenstadt – von der Digitalisierung, über verändertes Kundenverhalten bis hin zur Erreichbarkeit – aktuell sind. Über allem schwebt also die Frage, wie zukunftsfeste Innenstädte aussehen.

Diese Frage war der Ausgangspunkt für die Studie „Zukunftsfeste Innenstädte. Zwischenbilanz und Strategien“, bei der deutschlandweit über 700 Vertreterinnen und Vertreter aus Kommunen teilgenommen haben. Die Studie macht deutlich: Eine funktionierende, lebendige Innenstadt ist vielfältig und fassettenreich, miteinander funktioniert es besser: Läden, Restaurants und Cafés, Büros, Kinos, Theater, Konzertsäle. Deshalb gestalten die IHKs vor Ort die Zukunft der Innenstädte für die Wirtschaft gerne mit. Denn die Innenstadt ist auch wirtschaftliches Zentrum.

Sie ist aber zudem Standortfaktor. Denn Lebensqualität spielt eine entscheidende Rolle bei der Fachkräftesicherung und der Ansiedlung von Unternehmen.

Bei kaum einem anderen Thema sind sich Politik, Wirtschaft und Gesellschaft so einig: Alle wollen attraktive Innenstädte. Nur über das „Wie?“ gibt es unterschiedliche Vorstellungen.

Das Zusammenspiel so vieler Player muss sich auf Stadtgestaltung und -planung niederschlagen: Es geht zukünftig nicht nur um ein attraktives Zentrum, sondern auch um die klimagerechte, digital vernetzte und erreichbare Innenstadt mit einem Angebot für alle Altersgruppen. Das stellt hohe Anforderungen an die handelnden Personen und erfordert ein großes Maß an Kooperation und Verständnis füreinander.



Jede Stadt wird ihren eigenen Weg haben. Einzelne Ideen sind zwar übertragbar, der Charakter einer Stadt aber ist – zum Glück – nicht skalierbar. Es gibt also nicht die eine Strategie, das eine Patentrezept für die Innenstadtentwicklung. Vielmehr braucht jede Stadt und Gemeinde auf sie zugeschnittene Lösungen, die an die lokalen Bedürfnisse und Möglichkeiten angepasst sind, um Innenstädte und Zentren zukunftsfest zu machen. Die Wirtschaft steht bereit sich einzubringen.

Die IHK-Organisation bringt sich auf vielfältige Weise in die Gestaltung zukunftsfester Innenstädte ein: angefangen von der Begleitung des innerstädtischen Strukturwandels im Rahmen von Innenstadtkonzepten, über das Engagement in Standortgemeinschaften wie BIDs und Vertretung der Interessen der innerstädtischen gewerblichen Wirtschaft bis hin zur Initiation und Unterstützung von Standortmarketingaktivitäten wie „Heimat shoppen“. Diese Aktivitäten werden auf Bundesebene durch einen Austausch über erfolgreiche Konzepte flankiert. Als Mitglied des Beirats Innenstadt beim BMI formulierte der DIHK Empfehlungen zu einem Umgang mit den Auswirkungen der Coronapandemie auf die Innenstädte.

Wir freuen uns, dass wir durch die Unterstützung dieser Studie einen weiteren Beitrag dazu leisten können, weitere Ansatzpunkte zur Stärkung der Innenstädte auszumachen.

Packen wir es an!

#### Marjoke Breuning

Geschäftsführende Gesellschafterin der Maute-Benger GmbH in Stuttgart  
Präsidentin der Industrie- und Handelskammer (IHK) Region Stuttgart  
Vizepräsidentin des Deutschen Industrie- und Handelskammertags e.V.



**Wir danken allen Impulsgeber\*innen, Mutmacher\*innen und Unterstützer\*innen bei der Konzeptionierung der Studie. Der erhebliche Aufwand hat sich mehr als gelohnt!**

○ Dr. Peter Markert  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Leiter der Studie „Zukunftsfeste Innenstädte“

○ ppa. Matthias Prüller  
Gesellschafter

# Unser Dank

## Impulsgeber\*innen, Mutmacher\*innen und Unterstützer\*innen

„Brennglas“, „Brandbeschleuniger“, „Todesstoß“ – Bezeichnungen für Effekte der Corona-Pandemie auch und gerade in den Innenstädten sind sowohl vielfältig als auch zu hinterfragen. Genau das will die vorliegende Studie tun und zugleich einen Ausblick auf die so genannte „Post-Corona-Innenstadt“ wagen.

Dies war und ist kein leichtes Unterfangen, geht es doch um nichts weniger als die Sinn- und Zukunftsfragen „unserer“ Innenstädte.

Auf Basis der mittlerweile „A-B-B-A-Studie“ genannten imakomm-Studie aus dem Jahr 2020 (fokussiert auf Süddeutschland, abrufbar unter [www.imakomm-akademie.de](http://www.imakomm-akademie.de)) entstand die Idee, noch während der Corona-Pandemie fundiert Kennziffern, Stabilisierungsmaßnahmen und Ansätze für die Innenstädte „nach Corona“ deutschlandweit zu erfassen und zu diskutieren. Bestärkt wurde die Idee nicht zuletzt in einer bemerkenswert erfrischenden Veranstaltung des BID-Impulskreises des DIHK Anfang 2021.

Wir danken allen Impulsgeber\*innen, Mutmacher\*innen und Unterstützer\*innen bei der Konzeptionierung der Studie. Der erhebliche Aufwand hat sich mehr als gelohnt!

## Standorte

Die Studie basiert insbesondere auf einer nationalen Online-Befragung von Kommunen und innenstadtnahen Wirtschaftsvereinigungen. 400 Standorte wollten wir erreichen, 747 haben sich schließlich beteiligt! Auffallend: Gerade auch die „offenen Fragen“ wurden äußerst detailliert beantwortet. Damit liegen belastbare Erkenntnisse zu den Innenstädten Deutschlands vor!

Als Dank haben die Teilnehmenden schon vor dieser Veröffentlichung eine umfassende Sammlung an Befragungsergebnissen erhalten.

## Unsere Partner\*innen und das Panel

Darauf sind wir stolz: Für die Durchführung der Studie konnten wir namhafte Partner\*innen gewinnen! Neben dem DIHK waren die kommunalen Spitzenverbände sowie die führenden Dachverbände der Stadtmarketingorganisationen und der Wirtschaftsförderinstitutionen in Deutschland aktiv beteiligt.

Weitere – insbesondere über 40 (!) IHK-Organisationen in Deutschland – bildeten mit den Partner\*innen ein Panel, das in drei intensiven Sitzungen zunächst Thesen und Inhalte der dann folgenden Online-Befragung definierte, um im Anschluss Zwischen- und Detailergebnisse zu sichten und zu bewerten.

Die Studie wurde ausschließlich von der imakomm AKADEMIE GmbH (kurz: imakomm) eigenfinanziert, um größtmögliche Ergebnisoffenheit sicherzustellen. Umso mehr ist das sehr offene Miteinander und das Engagement aller Partner\*innen und Panelteilnehmenden hervorzuheben.

Wir möchten uns bei allen Partner\*innen und dem gesamten Panel für die dauerhafte Unterstützung und die konstruktiven Diskussionen bedanken! Insbesondere den genannten sechs Partner\*innen gilt unser Dank für ein stets unkompliziertes Miteinander und damit das entgegengebrachte Vertrauen!

Dr. Peter Markert, Geschäftsführender Gesellschafter  
ppa. Matthias Prüller, Gesellschafter



DIHK  
Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.  
Breite Straße 29 | 10178 Berlin  
Vertreten durch  
Bereich Digitale Wirtschaft, Infrastruktur und Regionalpolitik  
Dr. Ulrike Regele, Leitung Referat Handel



Deutscher Städtetag  
Gereonstraße 18-32 | 50670 Köln  
Vertreten durch  
Referat für Stadtentwicklung und Städtebau  
Dezernat für Stadtentwicklung, Bauen, Wohnen und Verkehr  
Dr.-Ing. Timo Munzinger



Deutscher Städte- und Gemeindebund  
August-Bebel-Allee 6 | 53175 Bonn  
Vertreten durch  
Dezernat Umwelt und Städtebau  
Bernd Düsterdiek, Referatsleitung



bcsd  
Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V.  
Tieckstraße 38 | 10115 Berlin  
Vertreten durch  
Jürgen Block, Geschäftsführung



CMVO  
City-Management-Verband Ost e.V.  
Turmstraße 20 | 17033 Neubrandenburg  
Vertreten durch  
Susann Liepe, Vizepräsidentin



DVWE  
Deutscher Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften e.V.  
c/o Wirtschaftsförderungsgesellschaft Koblenz mbH  
Viktoriastraße 4 | 56068 Koblenz  
Vertreten durch  
Thomas Hammann, Vorsitzender

	<b>1</b>	<b>Die Studie</b>
09	1.1	Ziele, Möglichkeiten und Grenzen
10	1.2	Studiendesign
12	1.3	Das Panel
12	1.4	Die Onlinebefragung (Metadaten)
	<b>2</b>	<b>Ergebnisse kompakt</b>
14	2.1	Daten und Entwicklungen
18	2.2	Einschätzungen (Die Sicht des Panels)
	<b>3</b>	<b>Ergebnisse im Detail (Auswahl)</b>
21	3.1	Zwischenbilanz: Zentrale Kennziffern und Bewertungen der aktuellen Situation der Innenstädte
24	3.2	Kurzfristig: konkrete Ansätze zur Stabilisierung der Innenstädte
28	3.3	Strategisch: proaktive Entwicklung hin zu einer „Post-Corona-Innenstadt“
38	<b>4</b>	<b>Empfehlungen für die Praxis</b>
	<b>5</b>	<b>Positionen</b>
45	5.1	Gemeinsame Position des Deutschen Städtetages und des Deutschen Städte- und Gemeindebundes
46	5.2	Position IHK-Organisation
47	5.3	Position bcsd
48	5.4	Position CMVO
49	5.5	Position DVWE



## 1.1 Ziele, Möglichkeiten und Grenzen

### Ziele

1 Corona und die damit in Verbindung stehenden Maßnahmen („Lockdown“) haben im Frühjahr 2020 zu einem plötzlichen Stillstand vieler Bereiche des innerstädtischen Lebens geführt. Prognosen, was dies auch für die Innenstädte insbesondere langfristig bedeuten könnte, waren quasi unmöglich. Dies änderte sich auch durch Lockerungen und umfassende finanzielle Hilfen für einzelne Branchen kaum.

Annäherungen an branchenbezogene Auswirkungen ließen Schlimmes befürchten (siehe beispielsweise [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de), Meldung vom 19.07.2021: „Zwar füllen sich die Fußgängerzonen nach dem Shutdown wieder, aber das Vorkrisenniveau wird lange nicht erreicht. Das alte Konzept der City ist tot. (...)“). Setzte man beispielsweise die vom EHI befürchteten „bis zu 50.000 Insolvenzen im Handel“ ([tagesschau.de](http://tagesschau.de), Meldung vom 28.04.2020) ins Verhältnis zur Gesamtzahl der Handelsbetriebe in Deutschland (laut [www.statista.com](http://www.statista.com) ca. 339.000 im Jahr 2019), so wäre rein rechnerisch ein Verlust von rund 15 % der Einzelhandelsbetriebe zu befürchten, räumlich in den Innenstädten evtl. sogar wesentlich mehr. Laut einer DeHoGa-Umfrage im Oktober 2020 war allein für November 2020 eine Insolvenz von 17,5 % aller Hotels und Gaststätten im Verband zu befürchten gewesen ([www.tophotel.de](http://www.tophotel.de) Meldung vom 09.11.2020). Die Gastronomie als weiterer innerstädtischer „Frequenzbringer“ schien ebenfalls massiv bedroht.

Allein ein „Schadensbericht“ für die Innenstädte schien also nur sehr schwer möglich. Gleichwohl gründeten Forderungen und Überlegungen hinsichtlich Stabilisierungsmaßnahmen mangels vergleichbarer Entwicklungen in den vergangenen Jahrzehnten auf solchen Annahmen und Daten.

Nach mehr als einem Jahr Corona-Pandemie versucht die Studie daher eine Annäherung an **zentrale Kennziffern** für Innenstädte.

Damit will die Studie zu einer sachlichen, angesichts der Unberechenbarkeit des weiteren Corona-Verlaufs allerdings auch nur vorläufigen Bewertung der aktuellen Situation der Innenstädte in Deutschland beitragen.

2 Der Eindruck allein in vielen Projekten der imakomm war aber auch ein positiver: Unbürokratisch und ab und an auch ungewohnt gemeinschaftlich wurden in 2020 und 2021 Lösungen zur Stabilisierung vor allem des gewerblichen Bestandes in den Innenstädten geschaffen.

Gleichwohl blieben bekannte Dissonanzen und „alte Probleme“ oft bestehen. Beispiele: Rettet die Erleichterung des motorisierten Individualverkehrs in den Innenstädten gerade jetzt insbesondere den dort noch bestehenden Handel oder soll gerade jetzt auf mehr Begegnungszonen und verkehrsfreien Raum gesetzt werden? Wie erreichen wir bei Lockerungen von Corona-Maßnahmen die aus Kundensicht wichtigen einheitlichen Kernöffnungszeiten, die viele Jahre eben nicht erreicht wurden? Müssen Kommunen gerade jetzt (noch) mehr finanzielle Mittel in ein (Innen)Stadtmarketing investieren oder müssen angesichts weitreichender finanzieller Einschnitte in den kommunalen Haushalten eben auch bei diesem Thema Einsparungen erfolgen?

Vor diesem Hintergrund versucht die Studie, in der **Praxis** umgesetzte oder noch geplante bzw. wünschenswerte **Ansatzpunkte/schnelle Maßnahmen zur Stabilisierung** der Innenstädte zu erfassen und zu bewerten.

3 Mittlerweile (Stand November 2021) erfolgen emotionale Diskussionen über langfristig angelegte, teilweise disruptive Gestaltungsansätze in einer „Post-Corona-Innenstadt“. Ungeachtet dessen, dass die „Nach-Corona-Zeit“ noch gar nicht terminiert werden kann, versucht die Studie als drittes Ziel auch Erkenntnisgewinne zu Ansatzpunkten für eine langfristige Weiterentwicklung der Innenstädte zu liefern.

### Möglichkeiten

Das Studiendesign ermöglicht es **Kommunen und innenstadtnahen Wirtschaftsvereinigungen**,

— bisherige Annahmen zu den **Auswirkungen** der Corona-Pandemie ansatzweise zu verifizieren bzw. eine Diskussion zu den Auswirkungen zu versachlichen. Sätze wie „im Prinzip wussten wir das schon, nun haben wir es auch in Zahlen“ sind also eine Absicht der Studie. Eine Einordnung, wie stark vor Corona bereits bestehende Entwicklungen am Standort durch die Pandemie forciert wurden, ist nun möglich.

— bisherige **Maßnahmen** zur Stabilisierung der Innenstadt durch den Vergleich der Einschätzung von knapp 750 Standorten deutschlandweit zu **bewerten**. Zudem erfolgen für weitere kurzfristige Maßnahmen im Zeitraum 2021/22 **Impulse**. Schließlich sind für politische Vertreter\*innen Ansatzpunkte für rechtliche Änderungen für eine effektivere Innenstadttärkung ablesbar.

— **Orientierungshilfen** für die langfristige Innenstadtentwicklung („Post-Corona-Innenstadt“) abzulesen. Selbstverständlich muss (!) jeder Standort eine individuelle Entwicklungsstrategie erarbeiten, ein Orientierungsrahmen besteht mit dieser Studie nun aber.

### Grenzen

Jede methodische Herangehensweise und damit jedes Studiendesign hat Vor- und Nachteile und damit auch Grenzen. Letztere liegen bei dieser Studie darin, dass

— ein Wandel von Innenstädten kein Sonderfall sondern Normalität ist, die derzeitige Geschwindigkeit des durch Corona erzwungenen Wandels aber sehr wohl als radikal bezeichnet werden kann. Blaupausen hierfür gibt es nicht, Prognosen sind fast unmöglich. Daher sind sämtliche Einschätzungen im Rahmen der Studie, insbesondere zu langfristigen Entwicklungsmaßnahmen, allein vor diesem Hintergrund kritisch zu interpretieren.

— zwar eine sehr gute Datenbasis insgesamt vorliegt, angesichts von begrenzten Fallzahlen in einzelnen Bundesländern länderspezifische Aussagen nur begrenzt möglich sind und dann nur tendenziellen Charakter haben können.

— angesichts des umfassenden Befragungsbogens vereinzelt auf noch tiefergehende Fragen / Begründungen einer Antwort verzichtet werden musste. Dadurch liegen nicht zu allen Befragungsergebnissen weiterführende Begründungen vor.

— die Zielgruppen der Befragung begrenzt waren. Nicht erhoben wurden beispielsweise die Sichtweisen von Immobilieneigentümer\*innen in den Innenstädten. Aussagen zu Maßnahmen im Sinne eines Leerstandsmanagements sind also vor diesem Hintergrund zu interpretieren.

### 1.2 Studiendesign

Folgendes Studiendesign wurde gemeinsam mit allen Partner\*innen definiert:

— **Erfassung möglichst aller Standorte in Deutschland, auch unterhalb einer Einwohnerzahl von 5.000.** Analysen zu Themen wie Stadtmarketing, Citymarketing, Wirtschaftsförderung oder auch Zukunftsaufgaben wie Smart City fokussieren in aller Regel Mittel-, vor allem aber Großstädte. Gemeinden und Kleinstädte werden äußerst selten erfasst, bilden aber die Mehrzahl aller Kommunen in Deutschland ab. Daher wurden als Grundgesamtheit für die Online-Befragung grundsätzlich alle Kommunen ab einer Einwohnerzahl von 5.000 definiert, da i. d. R. eine Mindestgröße einer Kommune notwendig ist, um ein ansatzweise multifunktionales Zentrum überhaupt ausgeprägt zu haben. Es wurden aber dennoch auch 29 Standorte erfasst, die ein Zentrum mit Nutzungsmix aufweisen (z. B. aufgrund ihrer peripheren Lage im ländlichen Raum), die weniger als 5.000 Einwohner\*innen insgesamt aufweisen.

— Der Standort Innenstadt wird von vielen Akteuren geprägt – unter anderem von Kommunen (Städte, Gemeinden,

10 | 11

Ablauf der Studie

2021 JAN

Grundlagen:  
u. a. Literatur-Recherche,  
Auswertung Artikel und Studien,  
Evaluation Projekte

MRZ

Thesenformulierung  
Panel: Digitale Online-  
Kommentierung der Thesen  
  
Panel, Sitzung 1

MAI

Formulierung Fragen  
Pretest  
Start Befragung  
  
Ende Befragung

JUL

Auswertungen,  
Bewertung Belege  
Panel, Sitzung 2  
  
Detailauswertungen  
Zentrale Ergebnisse an das Panel,  
Kommentierungen

SEP

Gesamtdokumentation im Entwurf  
Panel, Sitzung 3  
Gesamtdokumentation  
Daten exklusiv an Teilnehmende  
der Online-Befragung

NOV

Veröffentlichung  
Tagung

Marktgemeinden usw.), von privaten Wirtschaftsakteuren. Daher wurden **sowohl Kommunen als auch innenstadtnahen Wirtschaftsvereinigungen** zur Teilnahme an der Online-Befragung aufgefordert. Bei Kommunen wurden sowohl Kommunalverwaltungen als auch städtische Tochtergesellschaften aus marketingaffinen Bereichen (Stadtmarketing-GmbH usw.) erfasst. Bei innenstadtnahen Wirtschaftsvereinigungen wurden beispielsweise Handels- und Gewerbevereine, City-Vereine sowie BID-Gemeinschaften erfasst. Eine Befragung von Bürger\*innen als weitere wichtige Akteursgruppe oder aber beispielsweise von Immobilieneigentümer\*innen konnte aufgrund der damit steigenden Komplexität des Studiendesigns nicht berücksichtigt werden.

— Noch im Jahr 2020 begann eine umfassende **Literatur-Recherche** (Tagungsunterlagen, Zeitungsberichte, Studienauswertung usw.) zum Thema „Innenstädte und Corona“ bzw. „Post-Corona-Innenstadt“. Dies erfolgte sowohl durch die imakomm als auch insbesondere durch **Sophia Ungerer am Geographischen Institut der Goethe-Universität Frankfurt a.M.**. Ziel war es, aus unterschiedlichsten Quellen Einschätzungen zu Kennziffern, effektiven Stabilisierungsmaßnahmen und Ansatzpunkten für die proaktive Gestaltung der „Post-Corona-Innenstadt“ nicht nur zu sammeln, sondern miteinander zu vergleichen und in provokante Thesen zu überführen.

— Die **Thesen** waren Basis für das Panel, welches die Thesen digital kommentierte, ergänzte und verwarf. In Sitzung 1 des Panels als deutschlandweiter Videocall wurden dann Ansätze für zielführende Fragestellungen auf Basis der Thesen besprochen und von der imakomm im Nachgang ausgeformt.

— Die **Online-Befragung** der Standorte (Kommunen und innenstadtnahen Wirtschaftsvereinigungen) erfolgte im Zeitraum Mai/Juni 2021, nachdem zuvor ein umfassender Pretest (mehr als 40 Pretest-Bögen) durchgeführt worden war. Die Verteilung des eigentlichen Online-Bogens an die Kommunen und Akteure erfolgte durch Mailversand eines Links bzw. QR-Codes durch alle Partner\*innen und Panel-Teilnehmende sowie durch die imakomm. Befragungstool war eine neutrale, DSGVO-konforme Befragungsplattform. Angaben zur Kommune oder ausfüllenden Person waren nur dann notwendig, wenn eine Zusage der Befragungsergebnisse explizit gewünscht wurde.

— Das **Panel** erhielt digital erste Ergebnisse, die diskutiert und interpretiert wurden. Daraufhin wurden Detailauswertungen digital zur Verfügung gestellt und wiederum in einem dritten Panel diskutiert und interpretiert.

Bewusst erfolgen Interpretationen der Studienergebnisse getrennt nach Autoren, so dass es den Lesenden jeweils möglich ist, darin enthaltene Interpretationen auch selbst einzuordnen.



- Teilnehmende des Panels**
- \*1 Zentrale der DIHK | Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.
  - \*2 Hauptgeschäftsstelle des Deutschen Städtetags
  - \*3 Hauptgeschäftsstelle des DSIGB | Deutscher Städte und Gemeindebund
  - \*4 Hauptgeschäftsstelle der bcSD | Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V.
  - \*5 Hauptgeschäftsstelle des CMVO | City-Management-Verband Ost e.V.
  - \*6 Hauptsitz des DWWE | Deutscher Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften e.V.

### 1.3 Das Panel

#### Aufgaben des Panels

- Basis der Studie mitgestalten: Verifizierung, Umformulierung, Ergänzung von Thesen
- Online-Befragung inhaltlich mitgestalten: Fragenformulierungen prüfen, ändern, ergänzen / Pretest durchführen
- Online-Befragung organisatorisch unterstützen: Kommunikation der Befragungsplattform (Verteilung Link usw.)
- Zwischenergebnisse sichten, interpretieren
- Endergebnisse sichten, interpretieren

#### Teilnehmende des Panels

Das Panel bestand nicht nur aus den sechs Partner\*innen der Studie, die allesamt deutschlandweit tätig sind. Es umfasste zudem auch 41 IHK-Organisationen, verteilt auf alle 14 Bundesländer. Für Sitzung 3 des Panels – die Interpretation der Gesamtergebnisse – wurden zudem Vertreter\*innen von Städten und Gemeinden sowie von Gewerbevereinigungen aus ganz Deutschland eingeladen.

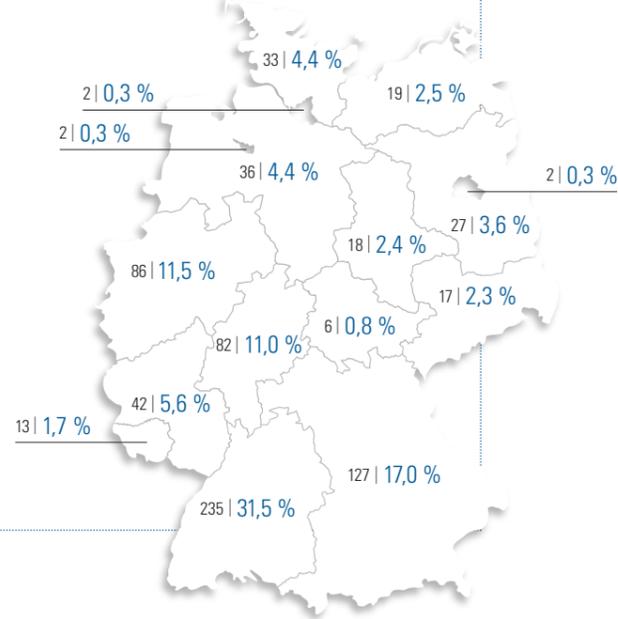
### 1.4 Die Online-Befragung (Metadaten)

#### Der Rücklauf

Der Rücklauf umfasste weit mehr als 2.000 Datensätze! Die Studie legte aber vereinbarungsgemäß sehr strenge Qualitätskriterien an die Datensätze an (Beispiel: mindestens 50 % der Fragen mussten tatsächlich beantwortet sein, statt „keine Angaben“). In der Auswertung berücksichtigt wurden **747** Datensätze bzw. Standorte.

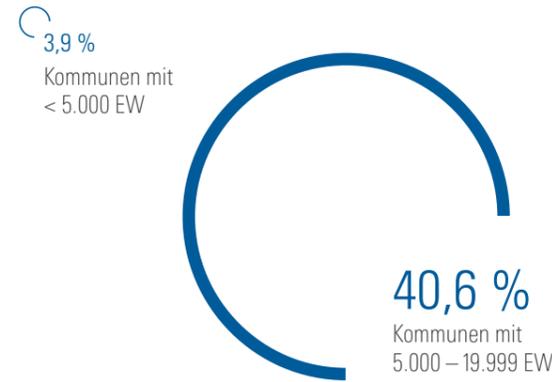
#### Deutschlandweite Abdeckung

Der Studie gelingt eine deutschlandweite Abdeckung der Innenstädte. Allein durch die vor allem in südlichen Bundesländern (Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz und Saarland) hohe Bekanntheit der imakomm liegt ein Schwerpunkt der antwortenden Standorte in diesen fünf Bundesländern (499 Standorte bzw. knapp 67 % des Rücklaufs). Knapp 12 % der in der Auswertung berücksichtigten Standorte liegen in den östlichen Bundesländern.



#### Lage der Standorte

Von den 747 teilnehmenden Standorten liegen 35,2 % in städtischen Regionen. 45,4 % hingegen im ländlichen Raum.



#### Größe der Standorte

Nach Standortgröße gilt: Das Gros der teilnehmenden Standorte repräsentiert Klein- und Mittelstädte, hier Kommunen mit einer Einwohnerzahl zwischen 5.000 und 100.000 Einwohner\*innen. Gleichwohl sind auch 118 Großstädte in der Studie vertreten.



#### Sichtweisen

Mit der Studie gelingt es, unterschiedliche Sichtweisen auf die Innenstadt zu berücksichtigen – sowohl durch das Panel als auch durch die Befragung der Standorte. So basiert die Auswertung u.a. auf Angaben von 530 **Kommunalverwaltungen** (ca. 71 % aller Standorte) sowie auf Rückmeldungen von 159 (ca. 21 %) „privaten“

**innenstadtnahen Wirtschaftsvereinigungen** (Gewerbevereine, Cityvereine usw.). Spannend: Kommunaleitig kann zwischen Angaben von (Ober-)Bürgermeister\*innen, Stadtplaner\*innen und marketingaffinen Ämtern (Tourismus, Wirtschaftsförderung usw.) differenziert werden.



## 2.1 Daten und Entwicklungen

### Kennziffern

Voraussichtliche, dauerhafte innerstädtische Besucher-/Kundenfrequenz „nach“ Corona

im Zeitraum 9 bis 18 Uhr

**-9 %**

in der Mittagszeit (12 bis 14 Uhr)

**-6 %**

### Voraussichtliche Entwicklung der Betriebszahlen<sup>1</sup>

Anzahl der Einzelhandelsbetriebe insgesamt

**-13 % bis -14 %**

Anzahl der gastronomischen Betriebe

**-6 % bis -7 %**

Anzahl an Gewerbebetrieben insgesamt

**-4 %**

<sup>1</sup> Sofern nicht anders vermerkt, handelt es sich bei Angaben von Mittelwerten um das arithmetische Mittel.

### Voraussichtliche Entwicklung der Handelslagen und der Leerstandsquoten

#### Leerstandsquoten<sup>2</sup>

A-Lagen  
vor Corona **7 %** nach Corona (Schätzung) **8 %**

B-Lagen  
vor Corona **10 %** nach Corona (Schätzung) **15 %**

C-Lagen  
vor Corona **13 %** nach Corona (Schätzung) **21 %**

Insgesamt  
vor Corona **10 %** nach Corona (Schätzung) **14-15 %**

### Innenstadt und Tourismus – die wahrscheinlichen Effekte von Corona

#### Entwicklung Gästezahlen in der Innenstadt

Geschäftsbezogene Übernachtungen **-4 bis -5 %**  
Geschäftsbezogener Tagestourismus **-2 bis -3 %**

Freizeitbezogene Übernachtungen **+9 %**  
Freizeitbezogener Tagestourismus **+13 %**

### Ansätze zur (kurzfristigen) Stabilisierung der Innenstädte (2021/2022)

#### Sofortmaßnahmen für Einzelhandel und Gastronomie

##### Einzelhandel

- Wird oft umgesetzt:  
Vereinfachte Nutzung öffentlicher Außenflächen (63 %)  
Ausbau fahrradfreundliche Infrastruktur (57 %)
- Wäre notwendig:  
Befreiung verkaufsoffener Sonntage vom Anlassbezug (72 %)

##### Gastronomie

- Wird oft umgesetzt:  
Freigabe Gehwege usw. für Gastronomie (71 %)  
Nutzung von Zelten/temporären Überdachungen (45 %)
- Wäre notwendig:  
Temporäre Nutzung von Verkehrsflächen zur Mittagszeit (48 %)  
Verlängerung von Konzessionen für Außenverkauf (47-48 %)

##### Auffallend

- Eine wesentliche Vereinfachung der Pkw-Erreichbarkeit wird nicht als prioritär angesehen.

<sup>2</sup> „Leerstandsquote“ = Anteil aller innerstädtischen gewerblichen Leerstände (ehemals gewerblich genutzt, in Erdgeschosslage) an der Summe aller Handels-, Gastronomie- und Dienstleistungsbetriebe inklusive gewerblicher Leerstände

### Sofortmaßnahmen mit Immobilieneigentümer\*innen als aktive Partner\*innen, um Bestand zu sichern und Leerstände zu vermeiden bzw. zu vermarkten

- Immobilieneigentümer\*innen werden zu Schlüssellaketeur\*innen in den kommenden Jahren (84 % aller Standorte)
- Eigentümer\*innen versuchen eine Stabilisierung des Bestandes durch temporäre Maßnahmen: zeitlich begrenzte Reduzierung des Mietzinses (59-60 %) und Stundung des Mietzinses (53 %)
- Aus Standortsicht wären in den nächsten ein bis zwei Jahren aber zudem **flexiblere Mietmodelle sowie eine dauerhafte Absenkung des generellen Mietpreisniveaus** notwendig: Insbesondere
  - Verzicht auf geplante Mieterhöhungen: 69,2 %
  - Dauerhafte Reduktion des Mietzinses: 67,2 %
  - Alternative Nutzungen d. Immobilie ermöglichen: 62,4 %
  - Temporäre Reduktion des Mietzinses: 55,9 %
  - Einführung von Umsatzmieten: 50,2 %

### Ansätze zum schnellen Ausbau der Gesamtattraktivität der Innenstadt

- Großer Instrumentenkasten: Es besteht eine Vielzahl an Ansätzen/Instrumenten. Am wichtigsten sind:
  - Nachhaltigkeit/Regionalität/regional produzierendes Gewerbe stärken bzw. sichtbar machen: 74 %
  - Ausbau nachhaltiger Konsumangebote: 62 %
  - Erlebbarmachen individueller Profile der Kommune: 64 %
  - Mikro-Events im öffentlichen Raum: 62–63 %

### Auffallend

- Das „Produkt Innenstadt“ – und weniger dessen Erreichbarkeit – ist aus Sicht der Standorte (Kommunen und Wirtschaftsvereinigungen gleichermaßen!) weiterzuentwickeln

### Ansätze zur „Rückgewinnung“ von Innenstadtkunden

- Wird oft umgesetzt: Gutscheinsystem: 51 %
- Wäre notwendig: Sicherstellung einheitlicher (Kern-) Öffnungszeiten: 73 %

### Digitale Sichtbarkeit der Betriebe als Stabilisierungselement

- Die digitale Sichtbarkeit hat mit Corona zugenommen: gilt für 53–54 % aller Standorte
- Gefährlicher Trend: Die „digitale Schere“ zwischen den Standorten droht größer zu werden, denn: je kleiner die Kommune, desto eher wird die digitale Sichtbarkeit auch wieder abnehmen
- Interessant: kein Trend nach städtischem und ländlichem Raum

### Finanzielle Förderungen

- Mehr öffentliche Mittel sind für private (Innen-)Stadtmarketingvereinigungen kurzfristig nötig: befürworten 88 % aller Wirtschaftsvereinigungen aber auch 60 % aller (Ober-)Bürgermeister\*innen

### Proaktive Entwicklung hin zu einer „Post-Corona-Innenstadt“

#### Künftige Funktionen (in) der Innenstadt

- Die Gleichung „Innenstadt = Einkaufen als Hauptbesuchgrund“ ist passé
- Je kleiner die Kommune, desto stärker der Bedeutungsverlust des Einzelhandels
- Vor allem diese Funktionen werden bedeutender:
  - Wohnraum: 90 %
  - Aufenthaltsbereiche und Spielmöglichkeiten: 79 %
  - Co-Working Spaces: 60 %
  - Frei- und Grünflächen: 56 %
- Multifunktionalität konkret = Die Innenstadt wird zum „agilen Lebensraum“
  - 83 % definieren Innenstadt als „Gemeinsam-Projekt“
  - 71 % sehen „Reallabore“ als wichtigen Ansatz
  - Ausbau der Innenstadt als Ort des Austausches mit großem Nachholbedarf, daher: Start mit kleinen Projekten gemäß „keep it simple“

#### Paradigmen der „Post-Corona-Innenstadt“

- Teilräumliche Betrachtung und Entwicklung der Erreichbarkeit und Mobilität, dogmatische Ansätze wie „völlig autofrei“ oder „Pkw-Erreichbarkeit rettet den Handel“ sind nicht zielführend

#### Neue effektive und effiziente Strukturen zur Entwicklung und Vermarktung

- Professionalisierung von ehrenamtlichen Strukturen nötig, die Rechtsform scheint dabei zweitrangig
- Verwaltungsinterne Potenziale: 73 % sehen Bündelung von Verwaltungsstrukturen als nötig an

- Gemeinsame Potenziale: Neudefinition der Zusammenarbeit sollte fünf Prinzipien folgen
  1. Kombination aus kleinem Kreis an „Willigen“ mit viel breiterer Beteiligung
  2. Geschwindigkeit durch autarke Entscheidungen
  3. Klare Regeln der Zusammenarbeit
  4. Split von Aufgaben zwischen den Akteuren
  5. Inhaltliche Ausrichtung von Citymanagement wesentlich breiter

#### Leitbilder und Leitmotive der „Post-Corona-Innenstadt“

- Standortunabhängige Themen: Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und Effizienz: 80 %
- Favorisierte Leitbilder:
  - Entschleunigte Innenstadt: 62 % aller 747 Standorte
  - Nachhaltige Innenstadt: 57 %
  - Resiliente Innenstadt: 54 %
- Resilienz wird zum Wettbewerbsvorteil: 89 % | aber: nur 34 % sehen sich auch nur ansatzweise bereits als resilient aufgestellt, dabei klarer Trend nach Standortgröße

#### Faktor Mensch

- Die Sichtweise auf den Faktor Mensch wandelt sich radikal

#### Die „Post-Corona-Innenstadt“ in einem Satz, TOP 4

- Die „Post-Corona-Innenstadt“ ist ...
- multifunktionaler Lebensmittelpunkt
  - ein Ort der Gemeinsamkeit und des Miteinanders
  - ein Wohlfühlort mit Qualität und Ästhetik
  - ein flexibler Ausprobierort, auch mit neuen Verwaltungs- und Kooperationsstrukturen

## 2.2 Einschätzungen (Die Sicht des Panels)

Gemeinsam diskutiert und bewertet wurden die Ergebnisse in insgesamt drei Panel-Runden. In der Auseinandersetzung mit den vielen so absehbaren, weil in der Tendenz bereits offensichtlichen, aber zum Teil auch überraschenden Resultaten der Umfrage herrschte in einer Sache grundsätzlich große Einigkeit: Corona hat viele der innenstadtrelevanten Probleme, die bereits vor der Pandemie existierten, noch einmal verdeutlicht und in Teilen gar potenziert!

1. Als enorm wichtig betrachtet das Panel die erhobenen **Kennziffern**, auch bzw. gerade weil einige Ergebnisse in diesem Themenbereich in ihren Details doch **ein Stück weit überraschend** ausfielen: So wurde in der Tendenz etwa eine (noch) höhere Zunahme der Leerstandsquote erwartet. Gerade im bundeslandübergreifenden Vergleich fallen die variierenden länderspezifischen Prognosen zur Entwicklung der Betriebszahlen ins Auge – ganz gleich ob im Einzelhandel, in der Gastronomie oder dem gewerblichen Besatz im Allgemeinen. Betont wird mit Blick auf die Entwicklung der innerstädtischen Betriebszahlen zugleich die Notwendigkeit der **„Kultur eines positiv behafteten Unternehmertums“**, welche unbürokratisch Raum für Zwischenlösungen und Ansätze des Probierens mit sich bringt und am Ende bestenfalls in frischen Ideen und neuen Geschäftsmodellen mündet. Eine solche, in anderen Ländern deutlich stärker ausgeprägte, Kultur gilt es aus Sicht des Panels schrittweise zu fördern, auch unter bewusstem Einbezug von (Hoch-)Schulen und der jungen Generation.

Wichtig ist es dem Panel in Bezug auf die Kennziffern zu betonen, dass die erhobenen Daten bei aller Wichtigkeit freilich nur eine **„Momentaufnahme“** zum Zeitpunkt der Erhebung darstellen können und mitunter unbewusst von einem pandemiebedingten Pessimismus begleitet sind.

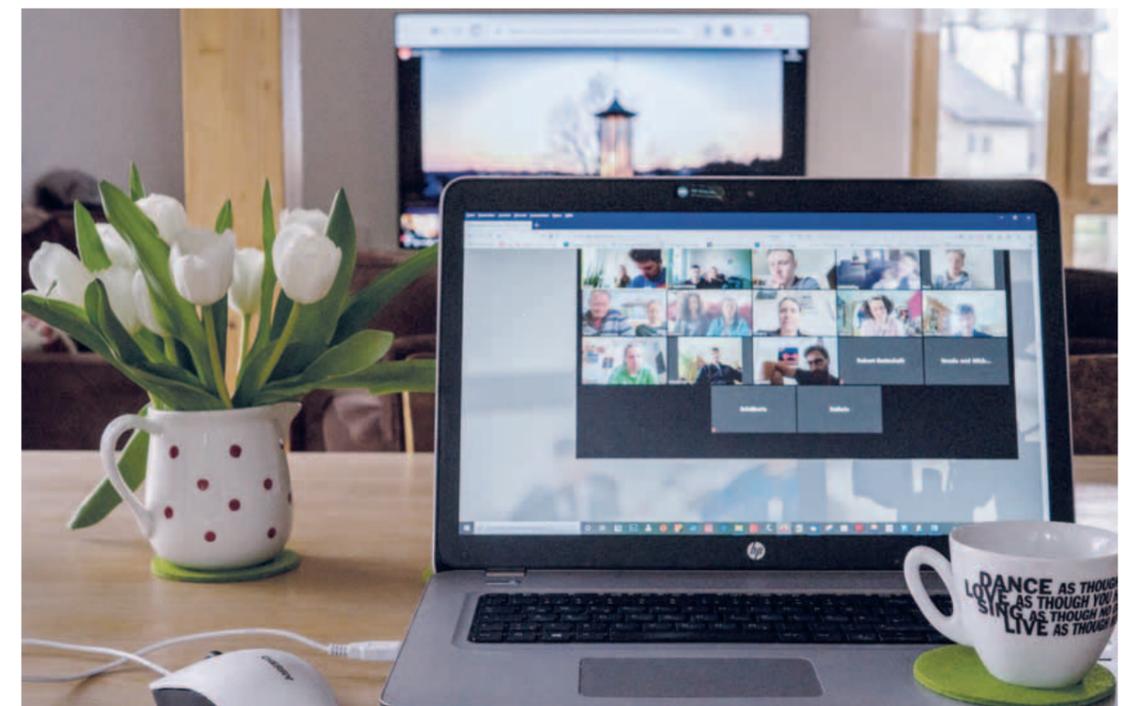
2. Im Rahmen der Ergebnisse rund um die kurz- bis mittelfristigen **Ansätze zur Stabilisierung der Innenstädte** sind

dem Panel, neben weiteren Punkten, insbesondere die drei folgenden Aspekte wichtig:

a) **Innenstädte müssen (wieder) mehr zu multifunktionalen Räumen werden**, welche unterschiedliche Nutzungen nicht nur *passiv* zulassen, sondern vielmehr *aktiv* fördern und begünstigen: Verschiedenste Funktionen wie etwa Handel, Arbeiten, Wohnen, aber auch Bildung, Pflege und Kultur sollten sich in Zukunft wieder verstärkt neben- und miteinander in den Innenstädten kumulieren. Beispielhaft wurde darauf verwiesen, dass gerade eine solche Multifunktionalität die europäischen Innenstädte über Jahrhunderte hinweg geprägt hat und erst im Zuge der Industrialisierung von einer funktionalen Trennung abgelöst wurde. Die aktuelle Krise ist insofern als **Chance zur Re-Etablierung einer differenzierten Innenstadtnutzung** zu sehen.

b) **Die bisherige und zukünftige Rolle des „Faktors Mensch“**: Zuweilen unterschiedlich beurteilt das Panel die Frage, ob der Mensch als gleichermaßen Nutzer und Gestalter unterschiedlicher innerstädtischer Angebote bislang ausreichend berücksichtigt und involviert wurde. Die Bandbreite der Einschätzungen reicht hier von „Wir haben keine Beteiligung“ bis hin zu „Wir haben zu Tode beteiligt“, was somit eine standortspezifische Beantwortung der aufgeworfenen Frage erforderlich macht. Einig ist sich das Panel jedoch darin, dass Beteiligungsformate nicht rein pro Forma und ausschließlich *effizient* durchgeführt werden sollen und dürfen, nur um „einen Haken dahinter setzen zu können“. Vielmehr sind *effektive und damit zielgerichtete, gegebenenfalls auch neue Formen der Partizipation notwendig*, die gewissermaßen **als Drehscheibe zwischen Gestaltern und Nutzern der Innenstädte** fungieren und dabei auch bisher unbeteiligte Zielgruppen in Fragen der Innenstadtentwicklung einbeziehen. Dies ist insofern als fundamental zu erachten, da der Wandel hin zur multifunktionalen Innenstadt nur durch Einbeziehen aller und damit im Rahmen interdisziplinärer Beteiligungsformate gelingen kann.

c) **Immobilien Eigentümer\*innen spielen eine zunehmend wichtigere Rolle in Fragen der Innenstadtentwicklung**: Gerade mit Blick auf die erwartete Zunahme von Leer-



ständen kommt den Eigentümer\*innen von innerstädtischen Immobilien künftig eine noch bedeutendere Rolle zu. Tendenziell „im Vorteil“ sind aus Sicht des Panels dabei kleinere Städte, in denen Eigentümer\*innen oftmals persönlich vor Ort sind und angesprochen werden können. Mit zunehmender Stadtgröße und der damit verbundenen Anonymität steigt hingegen das Risiko, diese gar nicht erst erreichen, geschweige denn für Fragen der Innenstadtentwicklung sensibilisieren zu können. Gleichwohl sollten Eigentümer\*innen aus Sicht des Panels in Zukunft stärker mit in die Pflicht genommen und beispielsweise auch in City-Beiräte und dergleichen einbezogen werden.

3. Rund um das eher langfristig zu denkende Thema **„Post-Corona-Innenstadt“** drehten sich die Diskussionen des Panels vor allem darum, welche **organisatorischen Strukturen** es in Fragen der Innenstadtentwicklung morgen und übermorgen

braucht. Hierbei wurde vielfach die Notwendigkeit eines (noch stärker) professionellen, sprich **hauptamtlichen**, Handelns betont, welches ehrenamtliche Organisationen entlastet und bestehende Netzwerke zielgerichtet koordiniert und steuert, dabei mitunter aber auch neue Beziehungsgeflechte zwischen den relevanten Akteuren aufbaut. Von entscheidender Bedeutung ist hierbei die notwendige **Bereitschaft/der Wille innerhalb der Kommunen**, abteilungsübergreifend zu agieren: Nicht zuletzt aufgrund der angesprochenen Multifunktionalität betreffen Fragen rund um das Thema Innenstadt mehr denn je unter anderem die Stadtplanung und -entwicklung, aber auch die Wirtschaftsförderung, die Kultur und den Tourismus. Innenstadtentwicklung ist formal keine kommunale Pflichtaufgabe. Dennoch ist anzuregen, dass die Kommunen sich dieser Aufgabe annehmen, verpflichtet fühlen und entsprechend professionell ausgestalten.



Die Innenstädte insgesamt werden Handels- und Gastronomiebetriebe dauerhaft verlieren. Eine Kompensation dieses Verlustes durch Ansiedlung von Dienstleistungsbetrieben wird nicht in Gänze gelingen. Daher gilt mehr denn je: weitere Besuchsgründe – abseits von Gewerbe – müssen her.

### 3.1 Zwischenbilanz: Zentrale Kennziffern und Bewertungen der aktuellen Situation der Innenstädte

#### Entwicklung der innerstädtischen Betriebszahlen

Quasi alle Standorte, unabhängig von Größe und Lage, rechnen mit einem dauerhaften Verlust im Einzelhandelsbesatz (durchschnittlich um 13 bis 14 % weniger Handelsbetriebe im Vergleich zur Situation vor Corona). Unklar bleibt, ob es sich um eine reine Marktberreinigung aufgrund eines Überangebotes an Handelsfläche handelt und das ab und an zitierte „Gesund schrumpfen“ vorliegt. Klar ist jedoch: Dieser Verlust wird spürbar und sichtbar sein. Und allein diese Entwicklung macht deutlich: Instrumente zur Innenstadtentwicklung, die allein oder im Wesentlichen rein auf Handelsentwicklung setzen, werden wirkungslos, da der Handel seine bisher stark dominierende Funktion verlieren wird. Der seit vielen Jahren zu beobachtende Trend „weg von der reinen Einkaufsinnenstadt“ wird sich verstärken.

Eine vergleichbar dramatische Entwicklung gilt nicht für den gastronomischen Bereich. Rein rechnerisch gehen die deutschen Innenstädte zwar auch hier von einem Rückgang der Betriebszahlen von 6 bis 7 % im Vergleich zum Vor-Corona-Niveau aus. Die Standorteinschätzungen gehen dabei aber auseinander. Etwa zwei von drei Standorten (65 %) vermuten eine dauerhafte Reduktion der Betriebszahl, während ca. 35 % mit einer konstanten oder gar zunehmenden Betriebszahl rechnen. Dabei zeigt sich ein eindeutiger Trend: Gehen Standorte von einer Betriebszunahme im gastronomischen Bereich aus, handelt es sich meist um Großstädte (78 % rechnen mit einer Zunahme, während es im Falle von Kleinstädten nur 25 % sind).

Es scheint aus diesem Befund klar: Eine Stabilisierung des gastronomischen Angebotes bedarf einerseits Maßnahmen der klassischen Wirtschaftsförderung und der flexiblen Genehmigungspraxis der Außengastronomie als wichtige Voraussetzung für Umsatzchancen der Betriebe. Sie bedarf aber auch Lösungen für das Personalproblem in der Gastronomie.

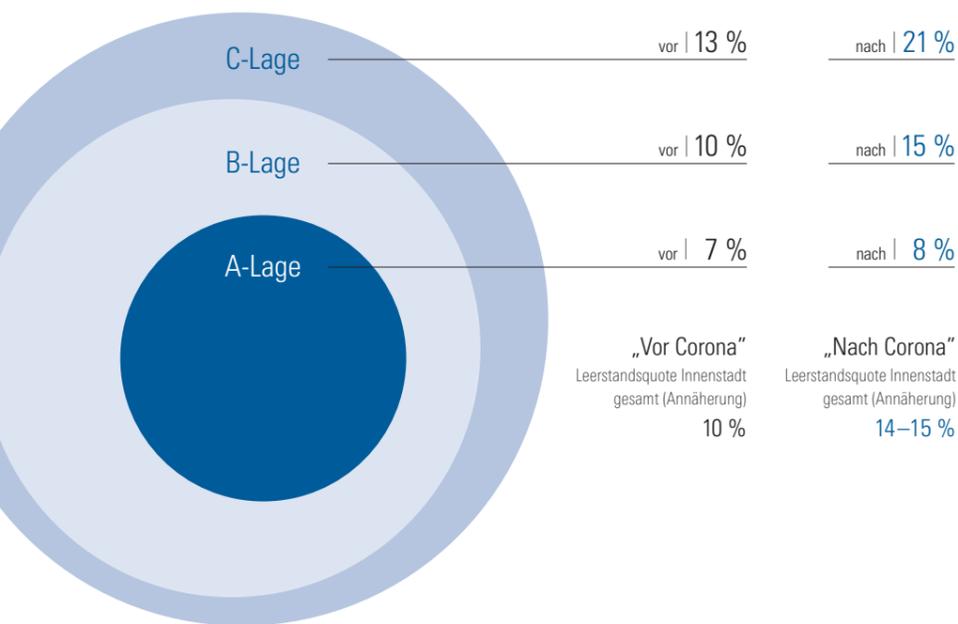
Rechnerisch gehen die deutschen Innenstädte nicht davon aus, den Verlust an Handels- und Gastronomiebetrieben durch die Ansiedlung von Dienstleistungsbetrieben in Gänze kompensieren und somit auch Leerstände vermeiden zu können. Die Zahl der innerstädtischen Gewerbebetriebe dürfte in Summe etwas abnehmen (rechnerisch um 4 %). Doch hier gehen die Einschätzungen auseinander: rund 57 %, also gut die Hälfte der Standorte, geht nicht von einer Kompensation aus. Jede neunte Innenstadt (12 %) jedoch sehr wohl und 31 % aller Standorte rechnet sogar mit einer Erhöhung der Zahl gewerblicher Betriebe. Differenziert nach Bundesländern zeigt sich, dass die Innenstädte die Abnahme unterschiedlich einschätzen: Standorte in den norddeutschen Flächenländern gehen weniger häufig von einer abnehmenden Betriebszahl aus (Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein). Von einer weit überdurchschnittlichen Abnahme gehen die Standorte in den Ländern Hessen, Saarland und Sachsen aus.

#### Handelslagen und Leerstandsquoten

Der von den Standorten benannte Verlust an Handelsbetrieben hat zwei zentrale räumliche Auswirkungen in den Innenstädten:

1. Die Handelslage wird „schrumpfen“ – vermutlich um 11 bis 12 %. Plakativ formuliert: Eine 400 Meter lange Innenstadtlage mit Handelsbesatz wird künftig nur noch auf gut 350 Metern Länge ein Handelsangebot vorhalten können. Diese Erkenntnis dürfte nicht zu unterschätzende Auswirkungen auf eine strategische Flächenplanung innerhalb einer Innenstadt haben. Beispiel: Abstände von Handelsmagneten im Rahmen so genannter „Knochenstrukturen“ müssen räumlich enger gedacht und geplant werden.
2. Dauerhafte Leerstände werden nach Einschätzung der 747 Standorte in den Haupteinkaufslagen (A-Lagen) kaum entstehen. Die B- und C-Lagen hingegen werden vom Funktionswandel in der Innenstadt teilweise erheblich getroffen werden.

Die Handelslagen konzentrieren sich künftig noch stärker „auf das Zentrum im Zentrum“.



In Randlagen (B-/C-Lagen) einer Innen- bzw. Altstadt werden künftig erheblich mehr strukturelle Leerstände zu finden sein als „vor Corona“. Dies hat auch planungsrechtliche Auswirkungen für die Handelssteuerung innerhalb (!) eines zentralen Versorgungsbereiches.

Blick in die schöne Altstadt der Stadt Donauwörth (Bayern, ca. 19.600 Einwohner\*innen)



Auffallend: **Vor allem Mittel- und Großstädte gehen von einer Zunahme der Leerstandsquoten aus.** Zwar bleiben deren Innenstädte in den A-Lagen zentrale Einkaufsstandorte mit auffallend geringer Leerstandsquote gerade im Vergleich zu Kleinstädten. In ihren B- und C-Lagen rechnen die Groß- und Mittelstädte nun aber mit einer deutlichen Zunahme an Leerständen und somit quasi einem „Angleichen“ an das Niveau in vergleichbaren Lagen in kleineren Kommunen. Salopp formuliert: „Bezüglich der Leerstandsproblematik in innerstädtischen Randlagen sind alle Standorte gleich“.

Die Trends bei der Ausdehnung der Handelslage, der Entwicklung von Betriebszahlen respektive von Leerstandsquoten sind generell **in allen Bundesländern** festzustellen. Ein klarer Trend nach Ländern / Regionen ist aufgrund teilweise geringer Fallzahlen nur schwer zu interpretieren. Bei Betrachtung jener Bundesländer, bei denen mindestens 80 Datensätze hinsichtlich einer Schätzung künftiger Leerstandsquoten vorliegen, zeigt sich, dass Standorte in Baden-Württemberg (12 %), Bayern (13 %) und Nordrhein-Westfalen (13 %) künftig mit einer Zunahme auf eine vergleichbare durchschnittliche Leerstandsquote rechnen. Standorte im Bundesland Hessen gehen hierbei jedoch von einer spürbar höheren Quote (ca. 18–19 %) aus.

	< 5.000 EW	5.000 bis 19.999 EW	20.000 bis 99.999 EW	≥ 100.000 EW	gesamt
Leerstandsquote in der Innenstadt vor Corona (2019)	11–12 %	11–12 %	8–9 %	8–9 %	10 %
Leerstandsquote in der Innenstadt nach Corona (2019)	11–12 %	17 %	12 %	16 %	14–15 %

Leerstandsquote nach Größe der jeweiligen Kommune

Humorvoller Umgang mit dem dramatischen Thema Corona, gesehen in Durlach, mit 30.000 Einwohnern der größte Stadtteil von Karlsruhe (Baden-Württemberg). 1715 ging von Durlach die Gründung der neuen Residenzstadt Karlsruhe aus. Eine Chance für die langfristige Stärkung der Innenstadt könnte gemäß der Studie „Zukunftsfeste Innenstädte“ und aufgrund der städtebaulichen Attraktivität und zahlreicher Sehenswürdigkeiten Durlachs dort im gezielten Ausbau/der gezielten Erschließung weiterer Zielgruppen des freizeitbezogenen Tourismus liegen.

Blick auf eine Statue auf dem Rathausbalkon.



### Kunden- bzw. Besucherfrequenzen in den Innenstädten

Die Besucherfrequenz während üblicher Ladenöffnungszeiten (9 bis 18 Uhr)

Die Standorte erwarten zwar eine Erholung der innerstädtischen Kundenfrequenz. Diese wird nach Einschätzung von Kommunen und Wirtschaftsvereinigungen aber nur bei gut 91 % des Niveaus vor Corona liegen. Damit liegen die Frequenzrückgänge aber unter teilweise in Fachveranstaltungen und Publikationen geäußerten „dramatischen“ Einbrüchen. Dies scheint zu korrespondieren mit dem dauerhaften Verlust innerstädtischer Handelsbetriebe und damit der Schwächung des bisher zentralen Besuchsrundes – dem Einkaufen.

Tritt dieser Verlust an Kunden-/Besucherfrequenz in Höhe von etwa 9 % tatsächlich ein, werden die Themen Schaffung „qualifizierter Frequenz“ (also tatsächlich Geld ausgebende Kunden im Handel, der Gastronomie und dem Dienstleistungsbereich), Empfehlungsmarketing und Erhöhung der Aufenthaltsdauer von Innenstadtbesuchern für jedes Innenstadtmaking mehr denn je Zukunftsthemen werden müssen.

Die Besucherfrequenz zur Mittagszeit (12 bis 14 Uhr)

Ein Rückgang der Frequenz wird auch für die Mittagszeit (12 bis 14 Uhr) befürchtet, allerdings etwas weniger stark. Die Standorte gehen insgesamt davon aus, dass sich die Frequenz auf ein „Vor-Corona-Niveau“ von 94 % einpendeln wird. Dabei sehen aber mehr als ein Drittel der Standorte sogar eine Zunahme der Frequenz zur Mittagszeit bzw. zumindest ein ähnliches Niveau wie „vor Corona“. **Der oftmals diskutierte „Einbruch“ (von bis**

zu 25 % der Frequenz „vor Corona“) durch einen höheren Homeoffice-Anteil bei Beschäftigten wird damit von den teilnehmenden Standorten aktuell so nicht gesehen.

### Innenstadt und Tourismus

Die Einschätzung der 747 Standorte, inwieweit Touristen künftig bei der Innenstadtentwicklung und -vermarktung stärker berücksichtigt werden könnten und sollten, differiert:

- Langfristig rechnen die Standorte insgesamt mit einer **Stagnation bzw. sogar einem leichten Bedeutungsverlust des geschäftsbezogenen Tourismus** in der Innenstadt. Dabei gibt aber etwa jeder vierte Standort an, entgegen diesem Trend sogar von einer Zunahme der Bedeutung dieser Zielgruppe für die jeweilige Innenstadt auszugehen. Dabei zeigt sich ein klarer Trend nach Standortgröße: Großstädte gehen unterdurchschnittlich häufig von einer Zunahme aus, insbesondere Kleinstädte benennen hierbei die Hoffnung auf Zunahme des MICE-Tourismus.
- die große Mehrheit aller Standorte rechnet hingegen mit einer spürbaren **Bedeutungszunahme des freizeitbezogenen Tourismus** in der Innenstadt.

Außer dieser Befund dürfte inhaltliche und strukturelle Auswirkungen auf die in der Praxis nicht selten noch getrennt bearbeiteten Bereiche Innenstadtentwicklung/-marketing und Tourismus haben. Wird Freizeit zu einem wichtigen Besuchsgrund für die Innenstadt, muss die eindimensionale Perspektive auf „Gast“ als Bewohner von (weit) außerhalb ergänzt werden um die Perspektive „Gast ist auch der eigene Stadt(teil)bewohner“. Organisatorisch erfordert dies eine viel stärkere Verzahnung beispielsweise von Tourismusbüro und Quartiersmanagement.

**Die Kundenfrequenz in den Innenstädten wird sich dauerhaft erholen, allerdings nur dann das Vorkrisen-Niveau erreichen, wenn echte Besuchsgründe, die über „Einkaufen“ hinausgehen, ausgebaut und erlebbar gemacht werden.**



### 3.2 Kurzfristig: Konkrete Ansatzpunkte zur Stabilisierung der Innenstädte

#### Sofortmaßnahmen für Einzelhandel und Gastronomie

— Sofortmaßnahmen für den Einzelhandel: In vielen Fällen können öffentliche **Außenflächen vor dem Ladenlokal** bereits flexibler genutzt werden. Gewünscht wird zudem aber eine Befreiung verkaufsoffener Sonntage vom **Anlassbezug**. Dies betonen ca. 72 % aller Standorte, dabei sowohl kommunale Vertreter\*innen als auch Wirtschaftsvereinigungen gleichermaßen.

— Sofortmaßnahmen für die Gastronomie: In vielen Fällen wird bereits zusätzlicher **öffentlicher Raum** für die Außengastronomie zur Verfügung gestellt. Gewünscht wird aber eine **weitere Flexibilisierung der Nutzung von Flächen in Abhängigkeit von Tageszeiten und Wochentagen**.

— Auffallend: Eine Stabilisierung des innerstädtischen Gewerbes vor allem durch eine spürbare **Erleichterung der Pkw-Erreichbarkeit** der Innenstädte (Reduktion / Aussetzung von Parkgebühren usw.) **wird nachrangig betrieben** und auch nicht als zentraler Ansatz zur Stabilisierung gesehen.

Kurzfristige Ansätze zur Stärkung des Einzelhandels TOP 5		Kurzfristige Ansätze zur Stärkung der Gastronomie TOP 5	
wird bereits umgesetzt	wird bisher nicht umgesetzt, wäre aber wünschenswert	wird bereits umgesetzt	wird bisher nicht umgesetzt, wäre aber wünschenswert
n = 621	n = 700	n = 475	n = 560
1 Vereinfachte Nutzung öffentlicher Außenflächen 63,3 %	Befreiung verkaufsoffener Sonntage vom Anlassbezug 72,3 %	Freigabe breiter Gehwege / Fußgängerzonen für Gastronomie 71,2 %	Umwandlung befahrener Straßen in Fußgängerzonen am WE 50,7 %
2 Ausbau fahrradfreundlicher Infrastruktur 57,0 %	Vorübergehende Erstattung von ÖPNV-Tickets beim Einkauf 48,1 %	Nutzung von Zelten oder anderen temporären Überdachungen im Außenbereich 45,3 %	Temporäre Nutzung befahrener Verkehrsflächen zur Mittagszeit („Pop-Up“) 48,2 %
3 Ausbau fußgängerfreundlicher Infrastruktur 52,7 %	Vorübergehende Reduktion von ÖPNV-Gebühren 45,9 %	Verlängerung von Konzessionen für Außenverkauf 38,5 %	Verlängerung von Konzessionen für Außenverkauf 47,5 %
4 Vereinfachte Sondernutzungen für mobile Verkaufsstände 38,5 %	Ausbau fahrradfreundlicher Infrastruktur 43,9 %	Umnutzung von öffentlichen Parkplätzen 24,4 %	Nutzung von Zelten oder anderen temporären Überdachungen im Außenbereich 46,8 %
5 Vorübergehende Aussetzung von Parkgebühren für Pkw 29,0 %	Vereinfachte Sondernutzungen für mobile Verkaufsstände 42,0 %	„Pop-up“-Gastro (auf Verkehrswegen) 13,7 %	Freigabe breiter Gehwege / Fußgängerzonen für Gastronomie 43,0 %

Ansätze zur kurzfristigen Stärkung (2021/22) des Handels- und des Gastronomiebestandes in den Innenstädten aus Sicht der 747 Standorte.

**Das ist schon sehr bemerkenswert: Vor allem die Erlebbarkeit des „Produktes Innenstadt“ ist weiterzuentwickeln. Seine Erreichbarkeit und die Digitalisierung sind zwar Themen, aber nicht prioritär. Darin sind sich Kommunen und Wirtschaftsvereinigungen einig.**

— Interessant: Bei der Möglichkeit, offene Hinweise zu geben, benennen knapp 8 % aller Standorte als wichtigste weitere Stabilisierungsmaßnahme **Strukturänderungen** beim City-/Stadtmarketing (weitere Professionalisierung, noch intensivere Betreuung/Begleitung der Innenstadtbetriebe usw.).

#### Sofortmaßnahmen mit Immobilieneigentümer\*innen als aktive Partner\*innen, um Bestand zu sichern und Leerstände zu vermeiden bzw. zu vermarkten

— Mehr als acht von zehn (84 %) Standorten weisen **Immobilien-eigentümer\*innen jetzt und auch künftig eine Schlüsselrolle bei der Innenstadtentwicklung** zu. Corona scheint also eine Akteurs-/Zielgruppe der Innenstadtentwicklung und -vermarktung in den Blick gerückt zu haben, die in der Praxis allein bei der Erarbeitung einer Innenstadtsstrategie bisher fälschlicherweise nur marginal bzw. punktuell einbezogen wurde und die oftmals auch in Wirtschaftsvereinigungen nur unterrepräsentiert ist.

— Seit Ausbruch der Corona-Pandemie wenden Immobilien-eigentümer\*innen zur Stabilisierung des Bestandes und damit zur Vermeidung von Leerständen vor allem zeitlich begrenzte Maßnahmen (**temporäre Reduzierung des Mietzinses (59 bis 60 %), Stundung des Mietzinses (53 %)**) an. Insbesondere eine Mietzins-Stundung ist aus Innenstadtsicht kritisch zu sehen.

— Aus Standortsicht (antwortende Standorte bei dieser Frage: 671) wären in den nächsten ein bis zwei Jahren aber zudem **flexiblere Mietmodelle sowie eine dauerhafte Absenkung des generellen Mietpreisniveaus** notwendig:

- Verzicht auf geplante Mieterhöhungen (69 %)
- Dauerhafte Reduktion des Mietzinses (67 %)
- Alternative Nutzungen d. Immobilie ermöglichen (62 %)
- Temporäre Reduktion des Mietzinses (56 %)
- Einführung von Umsetzmieten (50 %)

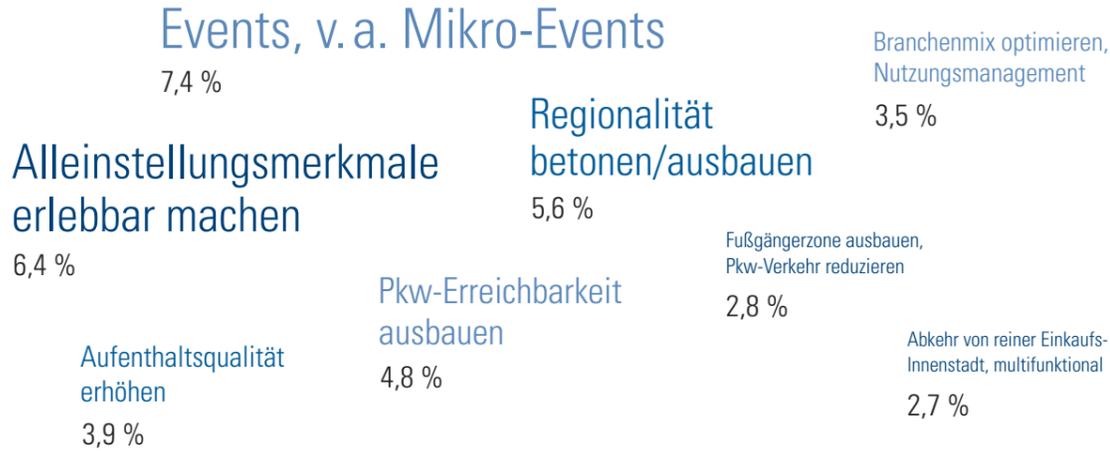
#### Ansätze zum schnellen Ausbau der Gesamtattraktivität der Innenstadt

— **Nachhaltigkeit/Regionalität und das Erlebarmachen individueller Profile der Kommune** – das sind die wichtigsten Ansätze für Innenstädte in den kommenden ein bis zwei Jahren aus Sicht der Standorte.

— Auffallend: Der **Digitalisierung** wird zumindest kurzfristig keine hohe Priorität eingeräumt. Das „Produkt“ Innenstadt – und auch eher weniger dessen Erreichbarkeit – sind aus Standortsicht weiterzuentwickeln. Dies relativiert viele in den vergangenen Monaten diskutierte Prioritäten, denn: Eine bessere Erreichbarkeit für den motorisierten Individualverkehr hat zwar eine eventuell „schnelle Wirkung“, ihr kommt aber dennoch eine untergeordnete Bedeutung zu. Dies erstaunt umso mehr, als Erreichbarkeitsthemen als Antwortvorgaben im Online-Fragebogen an dieser Stelle hätten ausgewählt werden können.

— Wichtig: Die Bewertungen durch Kommunen und Wirtschaftsvereinigungen sind dem Grunde nach vergleichbar.

— Der Instrumentenkasten für Stabilisierungsmaßnahmen ist groß. Die **effektivsten Maßnahmen** daraus – also Sofortmaßnahmen, welche schnell die größten Wirkungen entfalten können – sind aus Sicht der Standorte vor allem Mikro-Events, das Erlebarmachen von Alleinstellungsmerkmalen sowie der Ausbau regionaler Angebote bzw. deren Vermarktung.



Effektivste Maßnahmen zum kurzfristigen Ausbau der Innenstadtattraktivität aus Sicht der 747 Standorte.

Rang	Maßnahme	Anteil
1	Stärkung und/oder Sichtbarmachung von regional produzierendem Gewerbe	74,4 %
2	Erlebarmachung städtischer Alleinstellungsmerkmale in der Innenstadt	64,0 %
3	Ausbau von Stellflächen für Fahrräder	62,9 %
4	Ausweitung von Mikro-Events im öffentlichen Raum	62,5 %
5	Ausbau von nachhaltigen Konsumangeboten (z.B. Unverpacktläden, Upcycling Stores)	61,6 %
6	Ausbau des Erlebnisses „Wasser“ im öffentlichen Raum (z.B. Wasserspiele für Kinder)	45,9 %
7	Ausbau von Pop-Up-Stores für Handwerksbetriebe und Kulturschaffende	41,5 %
8	Ausbau von Fußgängerzonen	28,1 %
9	Ausbau des Park & Ride Angebotes	28,0 %
10	Ausbau von (Pop-up-)Radwegen	23,4 %
11	Ausbau von „Social Media Shopping“	21,4 %
12	Ausbau von Virtual und/oder Augmented Reality zur digitalen Inszenierung der City	14,3 %
13	Reduktion von Parkgebühren in speziellen Innenstadtbereichen	11,6 %
14	„Fashion Hubs“ zur Ausgabe/Rücknahme von Online-Bestellungen	11,1 %
15	Reduktion von Parkgebühren während spezieller Zeitfenster	10,3 %
	Generelle Reduktion von Parkgebühren	10,3 %
17	Abschaffung von Parkgebühren während spezieller Zeitfenster	9,2 %
18	eSports-Events in Leerständen	7,6 %
19	Generelle Abschaffung von Parkgebühren	7,2 %
	Abschaffung von Parkgebühren in speziellen Innenstadtbereichen	7,2 %

Instrumentenkasten für Sofortmaßnahmen zum kurzfristigen Ausbau der Innenstadtattraktivität aus Sicht der 747 Standorte.

n = 739 | Mehrfachnennungen möglich

Maßnahme	wird bereits umgesetzt	wäre wünschenswert
Übergreifendes Gutscheinsystem mit möglichst vielen Akzeptanzstellen in der Innenstadt	51,4 %	33,9 %
Teilweise Rückerstattung von Parkgebühren im Falle eines Einkaufs	16,7 %	31,5 %
Sicherstellung einheitlicher Öffnungszeiten für möglichst alle Innenstadtbetriebe	9,1 %	73,1 %
Vollständige Rückerstattung von Parkgebühren im Falle eines Einkaufs	3,6 %	21,3 %
Teilweise Rückerstattung von ÖPNV-Gebühren im Falle eines Einkaufs	3,1 %	36,8 %
Vollständige Rückerstattung von ÖPNV-Gebühren im Falle eines Einkaufs	0,9 %	24,4 %

Umsetzungsgrad von Ansätzen zur „Rückgewinnung“ von Kunden für die Innenstädte.  
n = hier bezogen auf alle 747 Standorte | Fehlende Werte zu 100 % = keine Angaben

### Ansätze, um Kunden für die Innenstadt schnell zurückzugewinnen

— Kaufkraftbindungsinstrumente beispielsweise in Form von **Gutscheinsystemen** sind aktuell der Ansatz, Kunden regelmäßig Anreize für einen Innenstadtbesuch zu geben.

— Aus Sicht der Standorte sollten künftig die **Erreichbarkeitsbarrieren** weiter gesenkt werden – und zwar gleichermaßen für den öffentlichen Nahverkehr wie auch den motorisierten Individualverkehr.

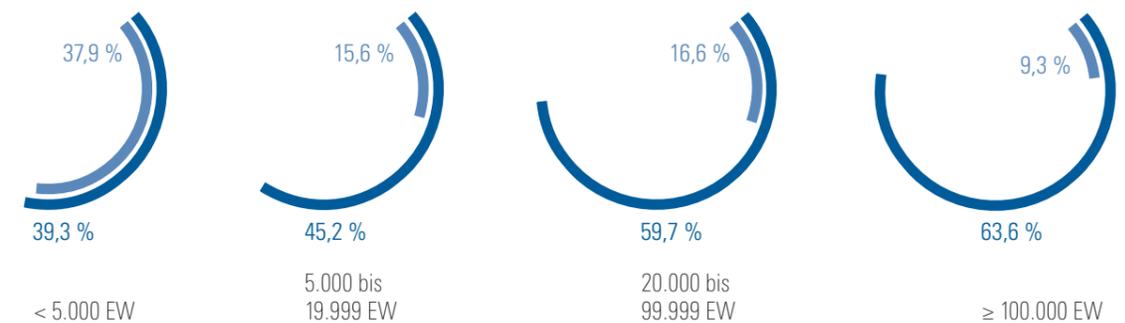
— Die zentrale Herausforderung, die als echte Barriere angesehen wird und die auch mit höchster Priorität zu lesen wäre, ist die **Harmonisierung von Ladenöffnungszeiten** der Innenstadtbetriebe. Auffallend: Dies wird nicht allein von Kommunen so gesehen, sondern auch von mehr als der Hälfte aller antwortenden Wirtschaftsvereinigungen!

— Interessant: nur vier Kommunen und Wirtschaftsvereinigungen insgesamt sehen in einem Online-Marktplatz eine effektive Möglichkeit, Kunden für die Innenstadt zurückzugewinnen.

### Digitale Sichtbarkeit der Betriebe als Stabilisierungselement

— Die digitale Sichtbarkeit (wie Präsenzen in und Werbung über Social Media, Online-Angebote, Teilnahme an einem digitalen Marktplatz usw.) läuft **Gefahr, bei Betrieben in kleineren Kommunen nur ein „Strohfeuer“** zu bleiben: Mit Beginn der Corona-Pandemie bauten Betriebe v. a. in kleineren Kommunen im Vergleich zu größeren ihre digitale Präsenz eher zaghaft aus. Gleichzeitig werden Betriebe in kleineren Kommunen „nach Corona“ gemäß Einschätzung der Standorte die digitale Präsenz überproportional wieder abbauen. Ein ähnlicher Trend nach Raumkategorien (ländlicher Raum vs. Stadtregionen) ist im Übrigen nicht erkennbar.

„Digitale Sichtbarkeit der innerstädtischen Betriebe ... hat mit Corona zugenommen ... wird eher abnehmen“





Ein Beispiel für „Freiraum“: der Stadtstrand im Mittelzentrum Schwäbisch Gmünd (ca. 61.300 Einwohner\*innen, Baden-Württemberg) mit dem identitätsprägenden Forum „Gold und Silber“ sowie Freitreppen und Gastronomie.

**Mehr finanzielle Mittel für die kurzfristige Stabilisierung der Innenstädte und für die langfristige Entwicklung hin zu einer „Post-Corona-Innenstadt“ sind zwingend – auch in Form einer größeren finanziellen Unterstützung privater (Innen-)Stadtmarketingvereinigungen. Es handelt sich dabei auch nicht um Kosten, sondern um Investitionen in das Herz der Kommunen.**

### Finanzielle Förderungen

— Die Notwendigkeit einer (zusätzlichen) finanziellen Förderung privater (Innen-)Stadtmarketingvereinigungen scheint mehrheitlich anerkannt: Zu erwarten ist dies bei Vertreter\*innen privater Wirtschaftsvereinigungen. Gleichwohl befürworten dies auch kommunale Angestellte wie aber auch mehrheitlich die

Verwaltungsspitzen und damit (zumindest in einzelnen Bundesländern) auch die Kommunalpolitik. Gleiches gilt auch für einen von zahlreichen Akteuren getragenen Innenstadtfonds.

— Kommunale Mittel sollten aus Standortsicht grundsätzlich eher für personelle Ressourcen, Landesmittel eher für eine maßnahmenbezogene Unterstützung eingesetzt werden.

	Kommunen		Wirtschaftsvereinigungen BID-Quartiere	Gesamt inkl. Sonstige usw.
	Verwaltungs- spitze	Mitarbeitende		
Mehr öffentliche Mittel für private Innenstadt-/Stadtmarketingvereinigungen kurzfristig nötig	59,8 %	66,8 %	87,6 %	70,5 %
Zusätzlich zu kommunalen, Landes- und Bundesmitteln bedarf es eines gemeinsam aufgelegten Innenstadtfonds, der weiteren finanziellen Spielraum gibt	57,8 %	70,0 %	79,6 %	70,6 %

### 3.3 Proaktive Entwicklung hin zu einer „Post-Corona-Innenstadt“

#### Welche Funktionen die „Post-Corona-Innenstadt“ umfassen wird

— 48 % der Standorte gehen davon aus, dass der Einzelhandel langfristig seine dominierende Funktion in der Innenstadt eingebüßt haben wird. Die Gleichung „Innenstadt = Einkaufen als Hauptbesuchsgrund“ stimmt in dieser Klarheit dann nicht mehr.

— Dabei zeigt sich ein klarer Trend nach Standortgröße: Je kleiner eine Kommune, desto stärker verliert der Handel seine prägende Rolle. Mehr als jede zweite Kleinstadt (bis 20.000 Einwohner\*innen: 54 %) benennt diesen Trend, 38 % der Großstädte sehen diese Entwicklung.

— Künftig erwarten die Standorte eine Bedeutungszunahme folgender Nutzungen:

1. Wohnraum: 90 % der Standorte erwarten Bedeutungszunahme
2. Aufenthaltsbereiche und Spielmöglichkeiten: 79 %
3. Co-Working Spaces: 60 %
4. Frei- und Grünfläche: 56 %
5. Betreuungseinrichtungen: 53 %

#### Welches Paradigma die „Post-Corona-Innenstadt“ beim Thema Erreichbarkeit verfolgt

— Die „Post-Corona-Innenstadt“ scheint sich von dogmatischen Sichtweisen beim Thema Erreichbarkeit zu verabschieden. Weder die autofreie Innenstadt noch eine grundsätzliche Erreichbarkeit für den motorisierten Individualverkehr werden mehrheitlich für sinnvoll erachtet, sondern: 50 % der Standorte

sehen eine **teilräumliche Betrachtung der Erreichbarkeit von Innenstädten** als notwendig an – also ein Nebeneinander von Bereichen, in denen Verkehr künftig stark zurückgedrängt werden muss (aus funktionalen Gründen, aus ökologischen Gründen usw.), und Bereichen, die für verschiedene Verkehrsträger noch erreichbar bleiben müssen. Dieser Befund bestätigt mittelbar die von den Standorten angestrebte Multifunktionalität des Zentrums.

— Denkt man diesen Befund (Interpretation, keine Befragungsergebnisse!) weiter, so werden funktionsräumliche Planungen der innerstädtischen Teilräume und deren Vernetzung (Achsen, Ausweichverkehre bei Eingriffen usw.) wahrscheinlich an Bedeutung zunehmen. Gleichzeitig werden allein schon aus Umweltgesichtspunkten aber eine emissionsarme Innenstadtmobilität und flankierende Begrünungsmaßnahmen zwingend. Schließlich wird Mobilität in der Innenstadt mehr denn je vernetzt gedacht werden müssen. So wird ein bestehendes Parkhaus/-deck auch „Mobilitätsstation“ für andere Verkehrsträger (Fahrrad usw.) werden und so den ruhenden Verkehr für verkehrsfreie Teilräume mit aufnehmen müssen.

### Multifunktionalität konkret: Die Innenstadt wird zum „agilen Lebensraum“

— Die Standorte sehen die Notwendigkeit, Innenstädte funktional vielfältiger zu entwickeln. Damit geht aus Sicht der Kommunen und Wirtschaftsvereinigungen u.a. folgender „Dreiklang“ einher:

1. Für 83 % der Kommunen und Wirtschaftsvereinigungen ist klar, dass **Innenstädte verstärkt zu „Gemeinsam-Projekten“** werden müssen. Das bedeutet: Bei der künftigen Innenstadtentwicklung und -vermarktung müssen ganz unterschiedliche Akteur\*innen/Gruppen aktiv eingebunden werden. Die Standorte sehen hier die Notwendigkeit, die Einwohner\*innen und alle weiteren Akteur\*innen künftig viel stärker auch in die Umsetzung einzubeziehen.

2. Auf kleinräumlicher Ebene wird die „Post-Corona-Innenstadt“ immer mehr ergebnisoffene **„Reallabore“** nutzen, um Ansätze zu testen, die unter Umständen auch für größere (Innen-)Stadtgebiete geeignet sind: Für 71 % der Standorte ist dies ein geeignetes Vorgehen, um neue Instrumente und Formen des Wohnens und Arbeitens auszuprobieren – und dann im Erfolgsfall räumlich auszudehnen. Dieser Befund bestätigt die fachlichen Diskussionen um „Koproduktion von Stadt“.

3. Als „Gemeinsam-Projekt“ mit „Testräumen“/„Reallaboren“ muss die Innenstadt aus Sicht der Befragten dann aber viel stärker zu einem **Ort der Kommunikation und des Austausches** werden. Viele Standorte sehen hier Nachholbedarf und plädieren für ein „keep it simple“: Nur 8 % der Standorte sind beispielsweise der Meinung, dass bereits ausreichend Möglichkeiten zum Austausch vorhanden sind.

### Künftige Paradigmen der Erreichbarkeit von Innenstädten

Welches der folgenden Paradigmen in Bezug auf die Erreichbarkeit trifft am ehesten auf „Ihre“ Innenstadt zu?



Bewertung unterschiedlicher Paradigmen beim Thema Erreichbarkeit von Innenstädten in Zukunft. n = 729

Einen „andauernden Gesellschaftskongress mit Ambitionen und Wirkung“ wird das Projekt Utopiastadt Wuppertal genannt. So wird beispielsweise der stillgelegte Mirker Bahnhof in Wuppertal von Bürger\*innen in Eigenregie umgebaut. In diesem Labor für kreative Stadtentwicklung entstehen ein Repaircafé, Treffpunkte, Co-Working Spaces und vieles mehr.



### „Post-Corona-Innenstadt“ – nur was für Große?

— Noch relativ unklar sind die zu erwartenden langfristigen Innenstadt-Folgen der Corona-Pandemie vor dem Hintergrund der Stadtgröße: Gut ein Drittel aller Standorte geht davon aus, dass Klein- und Mittelstädte besser durch die Corona-Folgen kommen werden. Wiederum gut ein Drittel geht vom Gegenteil aus.

— Gründe, die unter Umständen dafür sprechen, dass Innenstädte in Kommunen kleinerer und mittlerer Größe im Vergleich zu Großstädten weniger stark von der Pandemie betroffen sein könnten, sind vor allem

- der persönliche, vertraute Kontakt zwischen den Akteuren,
- der Faktor Regionalität sowie
- die starke Heimatverbundenheit der Akteure.

### Neue Funktionen bedürfen neuer Strukturen: Effektive und effiziente Strukturen zur Entwicklung einer „Post-Corona-Innenstadt“

#### Professionalisierung von ehrenamtlichen Strukturen nötig

— Aus Sicht der 747 Standorte ist die „Post-Corona-Innenstadt“ unter anderem multifunktional. Die damit wohl einhergehenden zunehmenden und divergierenden Nutzungsansprüche wurden im Rahmen der Befragung nicht erfasst. Folgt man der „Multifunktionsstrategie“ und dem Befund, dass Innenstädte zu „Gemeinsam-Projekten“ werden müssen und damit eben immer mehr Nutzergruppen einzubinden sind, wird klar, dass

allein über bisher übliche **Beteiligungsstrukturen** im Sinne eines Citymarketings (Vereinigung von Gewerbetreibenden mit dem Fokus Events) künftig eine Innenstadtentwicklung immer weniger „funktionieren“ wird.

— Dies wird von den Kommunen und Wirtschaftsvereinigungen in der Tat so gesehen: Fast drei von vier Standorten (74 %) bestätigen, dass **ehrenamtliche Wirtschaftsvereinigungen** vor dem Hintergrund der auch weiter steigenden Komplexität der Aufgaben zunehmend **an ihre Grenzen** stoßen – oder schon gestoßen sind. Es bedarf daher neuer Beteiligungsstrukturen zur Stärkung und Entwicklung der Innenstadt. Ansätze sehen die Standorte wie folgt:

1. Durch ein (hauptamtliches) Citymanagement koordinierte themenbezogene Bündnisse (zum Beispiel Bündnis der Einkaufsstraße): 34 %
2. Kommune macht (Innen-) Stadtmarketing zur „freiwilligen Pflichtaufgabe“: 33 %
3. Etablierung einer professionellen GmbH mit wenigen hauptamtlichen Akteuren: 17 %
4. Genossenschaftlicher Ansatz für alle Akteure: 8 %
5. Kleinräumlichere Beteiligungsstrukturen beispielsweise in Form gewählter „Quartiersbürgermeister“: 8 %

Deutlich wird: Notwendig wird eine **Professionalisierung** vor allem in Form von mehr personellen Ressourcen. **Die Rechtsform scheint dabei zweitrangig**, auch wenn allein schon beispielsweise durch das EU-Beihilfe- und Vergaberecht ein rechtlicher Rahmen mit Auswirkungen auf die Vermarktungsstrukturen gesetzt wird, der zu beachten ist.

## Die Innenstadt der Zukunft benötigt ein disziplinübergreifendes Lebensraummanagement.

### Verwaltungsinterne Effektivitäts- und Effizienzpotenziale vorhanden

— Aufgrund der zunehmenden thematischen Überschneidung von Aufgaben und der zunehmenden thematischen Fülle bei der Innenstadtentwicklung bedarf es aus Sicht der meisten (73 %) Standorte innerhalb der Verwaltung eine organisatorische Bündelung. Bisher in verschiedenen Ämtern verortete Themen wie Kulturmarketing, Tourismus, Stadtmarketing, Citymanagement, Wirtschaftsförderung und auch Stadtplanung seien organisatorisch zusammenzufassen – tatsächlich durch Bündelung oder aber durch Definition institutionalisierter Austauschformate. Salopp formuliert: „Stadtplaner und Citymanager sprechen bisher noch unterschiedliche Sprachen. Künftig müssen sie beste Freunde sein“.

### Gemeinsame Effektivitäts- und Effizienzpotenziale

— Eine generell effektive Form der Innenstadtentwicklung (= generelle Aussage, „was die richtigen Ansätze in einer Innenstadt sind“) gibt es genauso wenig wie eine grundsätzlich effiziente Organisationsform (= generelle Aussage, „wie die Dinge richtig angegangen werden sollten“).

— Gleichwohl haben die befragten Standorte wertvolle Elemente benannt, die grundsätzlich zu mehr Effektivität und Effizienz führen können. Jeder Standort ist dann aufgerufen, diese in geeigneter – und stets auch weiterzuentwickelnder Form! – in „seiner“ Innenstadt zu konkretisieren und umzusetzen.

### Leitbilder und konkrete Leitmotive bei der Entwicklung der „Post-Corona-Innenstadt“

#### Grundsätzlich wichtige übergeordnete Leitbilder der „Post-Corona-Innenstadt“

— Rund 80 % aller 747 Standorte meinen, dass im Zuge der künftigen Innenstadtentwicklung die Aspekte **Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und Effizienz** (also wesentliche Elemente der neuen Leipzig-Charta aus dem Jahr 2020) Bedeutung gewinnen werden.

— Ein klares Leitbild für die „Post-Corona-Innenstadt“ besteht indes nicht. Die zukunftsfeste Innenstadt wird Aspekte insbesondere einer **entschleunigten**, einer **nachhaltigen** und einer **resilienten** Innenstadt beinhalten. Zudem wird sie – in welcher Form und Intensität auch immer – intelligent bzw. smart sein.

	Kombination aus <b>kleinem Kreis an „Willigen“</b> und Möglichkeiten von barrierearmen, projektbezogenen Beteiligungsmöglichkeiten für <b>Viele</b>   betonen ca. <b>26 %</b> der Standorte
	Schlanke Umsetzungsstrukturen, die schnelle und auch autarke Entscheidungen („ <b>Geschwindigkeit</b> “) ermöglichen   <b>14 %</b>
	Professionalisierung der <b>Zusammenarbeit</b> mit klaren Regeln und einem personenunabhängigen, institutionalisierten Austausch   <b>14 %</b>
	Klare Aufteilung von Verantwortlichkeiten zwischen den Akteuren („ <b>split von Aufgaben</b> “)   <b>5 %</b>
	Professionelle Führung durch eine <b>hauptamtliche Person</b> , wobei diese Position <b>wesentlich interdisziplinärer</b> ausgeformt werden muss   <b>33 %</b> Dies muss auch durch Änderungen in den verwaltungsinternen Organisationsstrukturen abgebildet werden   <b>8 %</b>

	Rang 1	Rang 2	Rang 3	gesamt
Schwerpunkt auf Maßnahmen, die auf Basis der städtebaulichen Potenziale vor allem die Verbesserung der Lebensqualität fokussieren <b>Entschleunigte Innenstadt</b>	249	116	98	463
Schwerpunkt auf Maßnahmen, die ökonomische, sozial-ökologische und intergenerationelle Aspekte gleichermaßen und gleichbedeutend vereinen <b>Nachhaltige Innenstadt</b>	137	116	119	423
Schwerpunkt auf Maßnahmen, die auf den Ausbau von Fähigkeiten und Strukturen, mit denen künftigen Krisen begegnet werden kann, bauen <b>Resiliente Innenstadt</b>	153	131	120	404
Schwerpunkt auf Maßnahmen, welche die Digitalisierung in allen öffentlichen Belangen forcieren <b>Smarte Innenstadt</b>	58	125	156	339
Schwerpunkt auf Maßnahmen zur Erlebarmachung der Innenstadt, der Begrünung und der Klimateffizienz <b>Grüne Innenstadt</b>	47	114	123	284
Alle Maßnahmen orientieren sich am Oberziel „ausgeglichener Haushalt“ <b>Sparsame Innenstadt</b>	59	43	66	168



Vorausschauende Stärkung des Einzelhandels und gleichzeitig nachhaltige Mobilitätslösung: Das vom Stadtmarketing „Würzburg macht Spaß e.V.“ aufgesetzte Projekt WüLivery versteht sich als umweltfreundlicher Same-Day-Lieferservice, der das gesamte Stadtgebiet bedient: Mit nachhaltiger Mobilität können sich Kund\*innen die im Würzburger Einzelhandel erworbenen Produkte noch am selben Tag und ganz bequem nach Hause liefern lassen – ganz gleich ob beim Einkauf im Ladenlokal oder aber auch im Online-Shop der Würzburger Einzelhändler.

**In einer resilienten Innenstadt ist der von Akteuren gern geäußerte Satz „das haben wir immer schon so gemacht“ nicht nur falsch, sondern mittlerweile sogar gefährlich für die Wettbewerbsfähigkeit des Zentrums. Er zeigt nämlich, dass es an Diversität der Meinungen, an Lust auf Wandel und an neuen Ideen fehlt. Genau das brauchen die Zentren aber mehr denn je.**

**Resilienz wird zum Wettbewerbsvorteil – der allerdings noch zu wenig ausgeprägt ist**

— 89 % der Standorte halten jene (Innen-)Städte gut für die Zukunft gerüstet, die sich im Sinne der Resilienz aktiv mit möglichen Krisen beschäftigen. **Damit wird Resilienz zum Wettbewerbsvorteil.** Im Vorteil ist eine (Innen-)Stadt also dann, wenn sie abrupten Ereignissen von außen, die sie nicht unter Kontrolle hat und beeinflussen kann, widersteht, Wege zu deren Bewältigung durch Anpassung ad hoc entwickeln und sich auch rasch erholen kann.

— Dies scheint theoretisch – ist es aber keineswegs. Die für Resilienz notwendige Robustheit, Flexibilität und Lernfähigkeit einer (Innen-)Stadt scheint in der Praxis noch selten vorhanden. Ein Beispiel: Wollte beispielsweise ein Stadtmarketingverein resilient sein, müsste er – neben dem eigentlichen Vorstand –

agile Strukturen wie Arbeitskreise haben, deren Aktivität nicht allein vom Citymanager abhängt, weil dieser ja schon immer eingeladen hat, die Agenda erstellt, moderiert, das Protokoll dann noch verschickt und nach der Sitzung die Umsetzung auch gleich alleine übernimmt. Wird dieser hauptamtliche „Kümmerer“ plötzlich schwer krank und fällt langfristig aus, liegen sämtliche Aktivitäten des Vereins brach. Er war nicht resilient aufgestellt. Diese Situation – zugegebenermaßen in einem sehr plakativen Beispiel – besteht in der Praxis jedoch noch zigfach.

— Der Resilienzgedanke „zieht“ sich implizit durch viele Antworten der 747 Standorte. So wird in der Fachdiskussion ein Aspekt einer resilienten (robusten) Stadtentwicklung in mehr Grünräumen, Reservflächen, insgesamt blauer und grüner Infrastruktur gesehen, um extremen Wetterereignissen im Rahmen des Klimawandels – auch in den Innenstädten – begegnen zu können.

	< 5.000 EW	5.000 bis 19.999 EW	20.000 bis 99.999 EW	≥ 100.000 EW	insgesamt
(eher) vorausschauend	30 %	33 %	44 %	44 %	34 %
teils / teils	40 %	42 %	38 %	30 %	40 %
(eher) nicht vorausschauend	30 %	25 %	18 %	26 %	26 %
gesamt	290 = 100 %	289 = 100 %	113 = 100 %	27 = 100 %	719 = 100 %

Nur gut ein Drittel der Standorte hält ihre Innenstadt für „vorausschauend auf mögliche Krisen“ aufgestellt. Dabei zeigt sich ein Trend nach Einwohnergröße: kleinere Standorte scheinen hierbei noch mehr Nachholbedarf zu haben. Interessant: Gleiches gilt für den Vergleich nach Raumkategorien: Standorte in städtischen Regionen sehen sich eher resilient aufgestellt (37 %) als Standorte in ländlichen Regionen (30 %).

Regionalität und dabei insbesondere auch die Stärkung der regionalen Produktion von Nahrungsmitteln ist ein wichtiges Leitmotiv hin zur „Post-Corona-Innenstadt“. Zugleich sind die damit verbundenen Märkte im öffentlichen Raum ein wichtiger Ort des Austausches und der sozialen Interaktion zwischen den Stadtbewohnern. Hier gesehen in Mainz und vor allem auch zutreffend für Städte von kleiner und mittlerer Größe.



### Die konkreten Leitmotive bei der Entwicklung hin zur „Post-Corona-Innenstadt“

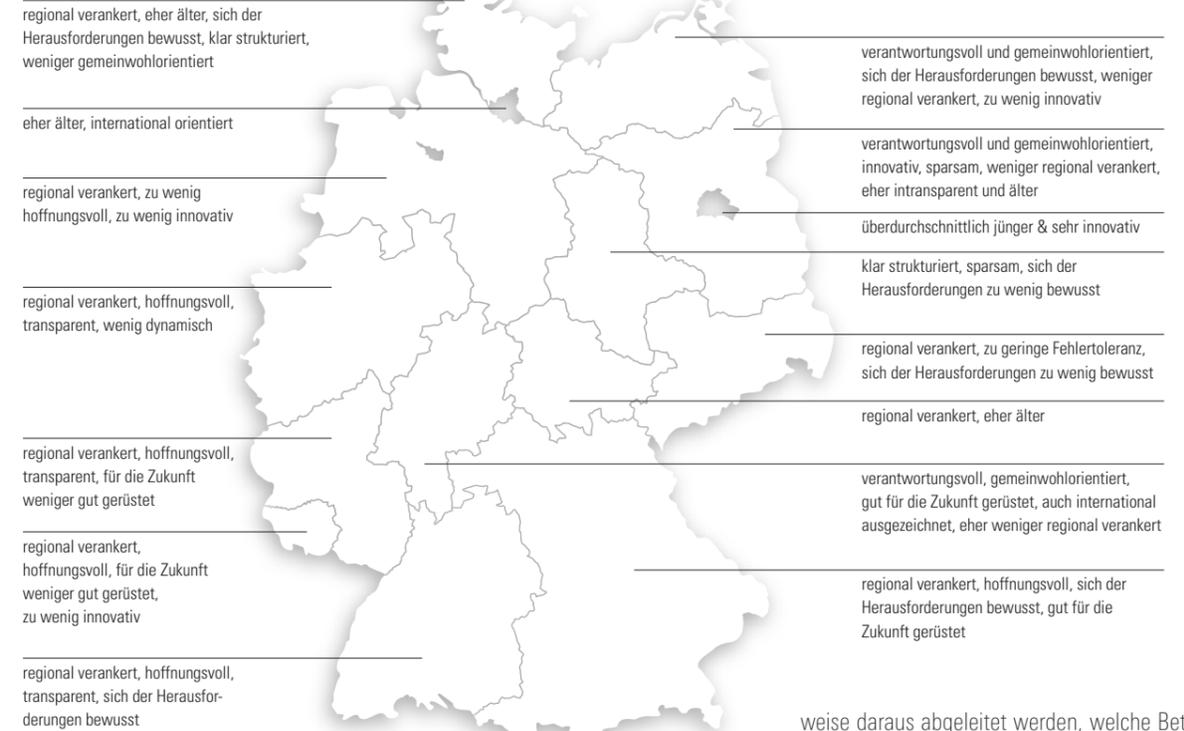
Die Leitmotive sind mannigfaltig.

Die Einschätzungen der 747 Standorte zeigen, dass deren Einsatz individuell „komponiert“ werden muss.

- Einzelne Trends lassen sich nach Standortgröße erkennen:
  - Die Bedeutung des Leitmotives „dauerhaft bezahlbares, nachhaltiges Wohnen“ nimmt mit der Standortgröße zu. Gleiches gilt für das Thema „Smart Mobility“ (Ausnahme: Kommunen mit weniger als 5.000 Einwohner\*innen).
  - Klein- und Mittelstädte setzen in besonderem Maße auf eine für Radfahrer und Fußgänger sichere Durchwegung.

	< 5.000 EW	5.000 bis 19.999 EW	20.000 bis 99.999 EW	≥ 100.000 EW	gesamt
Dauerhaft bezahlbares, nachhaltiges Wohnen	16 %	18 %	17 %	19 %	18 %
Sichere und durchgängige Wege für Rad- und Fußverkehr	12 %	17 %	16 %	12 %	16 %
Stärkung der regionalen Produktion von Nahrungsmitteln	4 %	17 %	8 %	6 %	11 %
Digitale Stadtverwaltung	8 %	9 %	14 %	10 %	11 %
Smarte Mobilität	12 %	7 %	12 %	16 %	10 %
Vernetzte grüne und blaue Infrastruktur	8 %	4 %	7 %	15 %	7 %
Nutzung regional erzeugter regenerativer Energie	4 %	9 %	6 %	4 %	7 %
Aktive und anerkannte Interessensvertretung für den öffentlichen Raum	12 %	6 %	7 %	6 %	7 %
Gleichwertiger Zugang zu Dienstleistungen der Daseinsvorsorge	12 %	6 %	5 %	1 %	5 %
Alle wichtigen Einrichtungen sind in 15 Minuten erreichbar	12 %	4 %	4 %	8 %	5 %
CO <sub>2</sub> -arme Ökonomie	0 %	2 %	4 %	4 %	3 %
n =	25	284	277	104	690

Leitmotive bei der Entwicklung hin zu einer „Post-Corona-Innenstadt“



Vorgegebene Begriffspaare zur Beantwortung der Frage „Wäre meine Kommune ein Mensch, dann wären ihre Eigenschaften (unabhängig von der Corona-Pandemie) wie folgt ausgeprägt.“

weise daraus abgeleitet werden, welche Teilnehmungsformate bei einem Dialogprozess in der Innenstadt sinnvoll sein könnten, mit welchen Barrieren bei dem Ausbau eines innerstädtischen Gründungsmilieus grundsätzlich zu rechnen sein könnte, usw. Zudem zeigt die Abbildung Daten aggregiert nach Bundesländern – und verwischt damit bewusst regionalspezifische Einschätzungen.

### Faktor Mensch

— Die Hinweise der 747 Standorte sind eindeutig: In einer sehr pointierten Sichtweise orientierte sich die Innenstadt der vergangenen Jahrzehnte am Leitbild „Frequenz“. Der Kunde schien reduziert auf eine bloße „Kaufkraftquelle“, für die die Erreichbarkeit (meist eine PKW-Erreichbarkeit) des Point-of-Sales so barrierearm als möglich zu gestalten war. Bei der Entwicklung hin zu einer „Post-Corona-Innenstadt“ **scheint sich die Sichtweise auf den Faktor Mensch radikal zu wandeln**: Menschen blieben zwar auch Konsument, sie werden vermehrt aber als Einwohner\*innen der Zentren (wieder)entdeckt. Für sie soll der Lebensraum Innenstadt gestaltet werden, sie sollen bei der Gestaltung vielfältiger und häufiger als bisher auch beteiligt werden, usw.

— Sind aber Entwicklungen in der Innenstadt künftig scheinbar (viel) stärker vom Faktor Mensch, seiner Kreativität, seiner Beteiligungsbereitschaft usw. abhängig, dann gewinnen Aspekte einer „Mentalität“ – Risikobereitschaft, Offenheit gegenüber Neuem usw. – wohl auch an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund sind Selbsteinschätzungen der Standorte zur jeweiligen Mentalität vor Ort spannend. Achtung: Es kann dabei in keinster Weise um eine Bewertung menschlicher Eigenschaften gehen. Aus solchen Betrachtungen können bestenfalls Hin-

— Ablesbar scheint aber beispielsweise:

– Ob eine Region „hoffnungsvoll/optimistisch“ an die Aufgabe Innenstadtentwicklung herantritt, scheint nicht davon abzuhängen, ob die Innenstädte strukturell heute „gut gerüstet sind“.

– Regionen, in denen eher keine „regionale Verankerung der Menschen mit ihrer jeweiligen Innenstadt“ vorzuherrschen scheint, werden – betrachtet man die von den Standorten an anderer Stelle hoch bewertete und auszubauende „Regionalität“ – eine Innenstadtstrategie wählen müssen, die unter anderem auf eine stärkere Identifizierung der Menschen mit „ihrer“ Innenstadt setzt und Regionales überhaupt erst erlebbar macht.

– Regionen, in denen sich die Innenstadt nach Einschätzung der Befragten „eher noch zu wenig der Herausforderungen für Innenstädte bewusst sind“, müssen für diese sensibilisieren. Vielleicht kann hier auch die Etablierung eines interkommunalen/interregionalen Austausches dazu führen, dass nicht nur Herausforderungen in „Impulsvorträgen“ aufgezeigt werden (und anscheinend nicht wirklich „ankommen“), sondern im „Paket“ Herausforderungen und kommunale Lösungen diskutiert werden.

Wir brauchen einen verbindlichen Zukunftsplan Innenstadt, der dennoch flexibel auf Trends reagiert.

**Die Innenstadt muss nachhaltiger, gemischer und stabiler werden.**

Die Post-Corona-Innenstadt fördert Eigeninitiative und bietet hierfür auch finanzielle Anreize.

Versuch des Unmöglichen:

Die „Post-Corona-Innenstadt“ in einem Satz!

— Die 747 Standorte haben als Conclusio der gesamten Befragung in einem Satz definiert, was „Post-Corona-Innenstadt“ bedeutet. Bei „einem Satz“ waren die Antworten je Standort kaum geblieben. Eine unglaubliche Fülle an Rückmeldungen ist im Folgenden auf wenige schlaglichtartige Antworten komprimiert.



## Die Post-Corona-Innenstadt ...

1	<b>... ist multifunktionaler Lebensmittelpunkt“</b> dabei top-Nennungen u.a.: Arbeiten-Leben-Balance   Erlebnisorientierung   Erlebniskopplung-Sport-Kultur-Spiel	29,9 %
2	<b>... ist ein Ort der Gemeinsamkeit und des Miteinanders“</b> dabei top-Nennungen u.a.: Kooperation aller Innenstadtakteure   Alle-Gleich-Vision“   Gemeinsames Handeln	26,0 %
3	<b>... ist ein Wohlfühlort mit Qualität und Ästhetik“</b> dabei top-Nennungen u.a.: Allgemein Aufenthaltsqualität steigern   Begegnungsräume schaffen	22,8 %
4	<b>... ist ein flexibler Ausprobierort, auch mit neuen Verwaltungs- und Kooperationsstrukturen“</b> dabei top-Nennungen u.a.: Innovative Stadtgestaltung   Reallabore/Experimentierräume	17,4 %
5	<b>... ist ein Ort der Identität“</b> dabei top-Nennungen u.a.: Alleinstellungsmerkmal ausbauen   Regionalität bewusst machen   Lokalität stärken	8,0 %
6	<b>... ist Gemeinwohlorth mit fairen Angeboten und Zugang zu den Daseinsfunktionen für alle“</b> dabei top-Nennungen u.a.: Zum Wohle aller (Altruismus)   bezahlbares Wohnen   Gewerbetrieben Anpassungen	7,4 %
7	<b>... ist ein Ort mit bedürfnisorientierter und gleichzeitig nachhaltiger Mobilität“</b> dabei top-Nennungen u.a.: Nachhaltige Mobilitätskonzepte   verbesserte Fußgänger- und Radfahrerfreundlichkeit	7,2 %
8	<b>... ermöglicht Innovationen und digitale Annehmlichkeiten“</b> dabei top-Nennungen u.a.: Digitale Sichtbarkeit   Smart-City & digitale Verwaltung   innovative Wirtschaftsformen	7,0 %
9	<b>... bietet Natur im Urbanen und ist eine Grüne Lunge der Stadt“</b> dabei top-Nennungen u.a.: Nachhaltigkeit / Klimaschutz   Ausbauen Grün-Blaue-Oase / Grünanlagen / Grüne Lunge	6,2 %
10	<b>... bleibt jung als weltoffenes Zentrum für alle Generationen“</b> dabei top-Nennungen u.a.: Mehrgenerationendenken etablieren   Weltoffenheit   Familienstadt   Junge Innenstadt	4,4 %

Frisch abgestaubt mit neuem Elan müssen die Händler „postcorona“ die Bürger\*innen empfangen, um zur Rückkehr in die Ladenlokale und die Fußgängerzonen zu inspirieren. Wenn Bürger\*innen selbst die geruchlosen, eindimensionalen und haptiklosen Darstellungen von Produkten in Internet-stores ansprechender finden als die Ladenlokale in einer Innenstadt, wird der Weg zurück zum vor-Ort-Shopping nicht gelingen.

In der Post-Corona-Innenstadt ist die Aufenthaltsqualität Kommgrund.

Die zukunftsfeste Innenstadt ist eine gesunde Verteilung der verschiedenen Funktionen. Es muss auch darauf hingewirkt werden, zukunftsfähige Nutzungen gegenüber einem maximalen Ertrag zu präferieren.

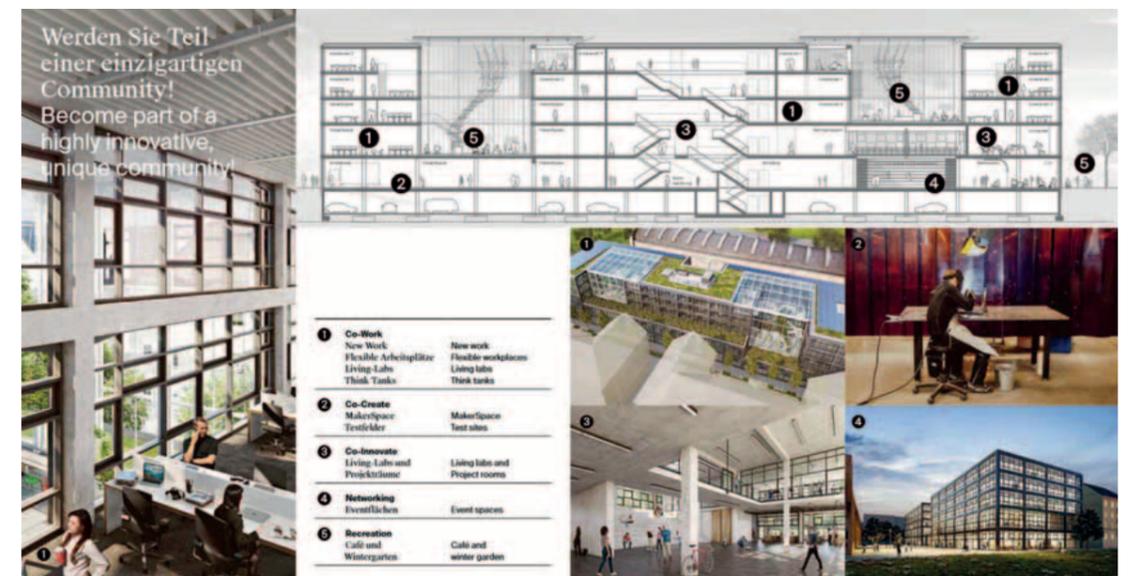
Es bedarf der Bereitschaft, den Menschen wieder das Leben und Arbeiten in den Innenstädten zu ermöglichen.

Post-Corona“ bedeutet Arbeit: Die verschiedenen Interessen sichtbar zu machen, darauf einzugehen und im gemeinsamen Interesse der Stadt lebendig und mutig weiter zu entwickeln.

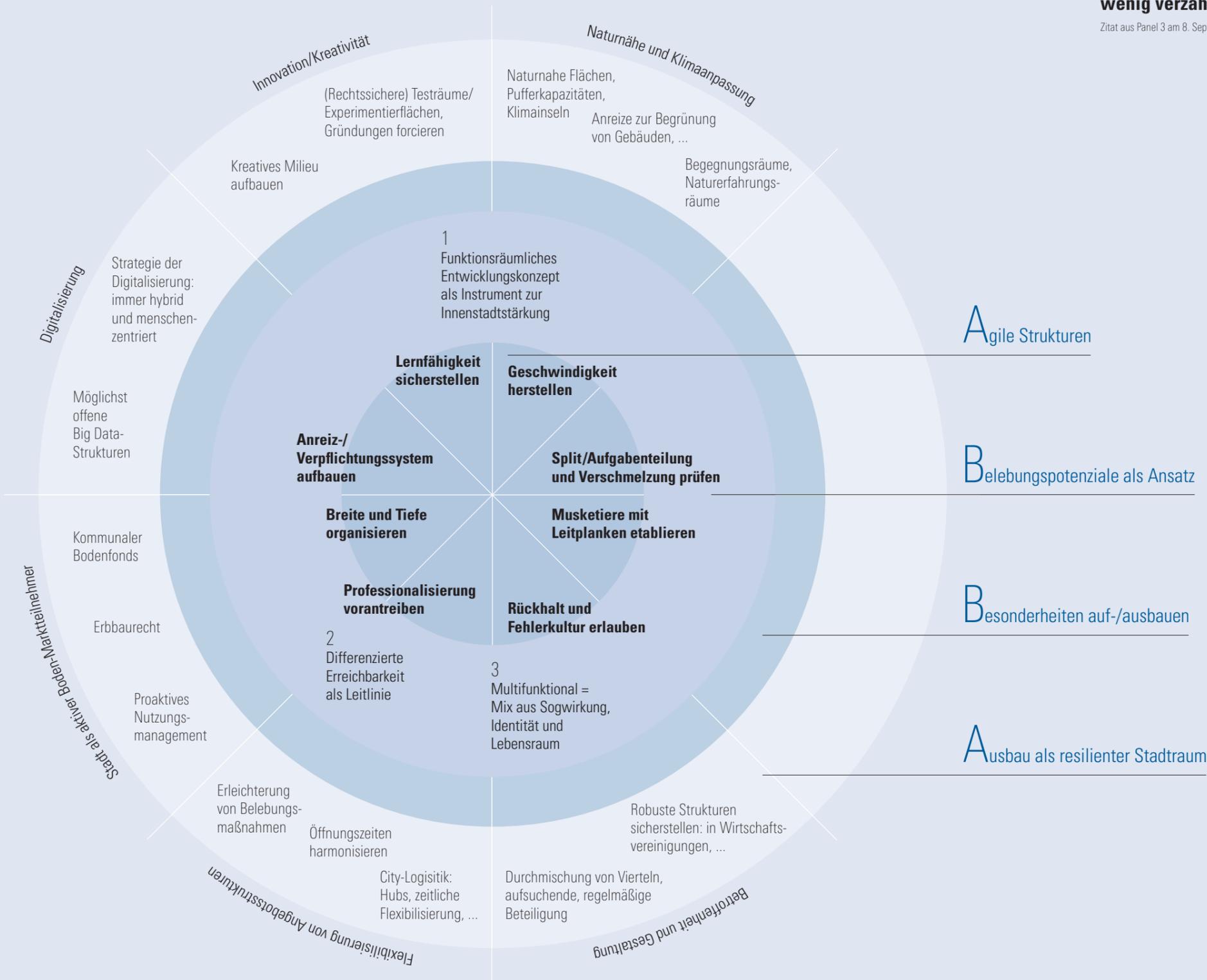
Post-Corona meint auch: Schulangebote nicht nur am Stadtrand, gewerbliche Flächen werden künftig mit Umsatzmieten bezahlt werden (müssen), Infrastruktur und Transportwesen wird kein Individualverkehr mehr sein.

Die Post-Corona-Innenstadt ist leise, erlebbar, erreichbar.

Eine Vision wäre, die Sozialen Medien mit sozialen Worten zu füllen, das jeder mithilft in Bürgervereinen und Bürgerstiftungen, Traditionen und Brauchtum wieder ein Stellenwert in der Stadt bekommt wie früher. (...) Wenn wieder Qualität statt Geiz ist Geil gilt und Angebote von Bauten nicht immer teurer werden. Wenn die Mitarbeiter in der Verwaltung wieder wertgeschätzt werden.



Ein „flexibler Ausprobierort, auch mit neuen Verwaltungs- und Kooperationsstrukturen“ – das ist das Munich Urban Colab. Hier werden nicht nur baulich Unternehmen, Start-ups und Verwaltungseinheiten zusammengebracht, um so die Verschmelzung von analoger und digitaler Welt zu forcieren und Impulse für eine smarte, intelligente Stadt zu kreieren.



**Städtebauförderprogramme denken zu wenig in Marketing und Wirtschaft. Wirtschaftsförderprogramme denken zu wenig verzahnt und planerisch.**

Zitat aus Panel 3 am 8. September 2021

### Die Logik des A-B-B-A-Modells der imakomm

Die Studienergebnisse sind mannigfaltig – teils erwartet, teils überraschend, teils mit Hinweisen auf einen notwendigen radikalen Umbruch bei der Innenstadtentwicklung. Die imakomm hat parallel zu allen Partner\*innen der Studie und den Interpretationen durch das Panel folgende Interpretation und Empfehlung für Standorte erarbeitet. Sie kann als erste Orientierung für konkretes Handeln auf kommunaler Ebene dienen:

**Menschen vor Inhalten vor Form.**

Zitat aus Panel 3 am 8. September 2021

**„Bisherige Denke auf den Kopf stellen“:** In der Vergangenheit diskutierten Innenstadtentwicklung und -marketing oftmals zunächst entweder Inhalte (Beispiel: Welche Bereiche sollen als Handelslage wie saniert werden?) oder aber (Rechts-)Formen (Beispiel: Soll die Vereinsform aufgegeben werden, um eine – scheinbar – effizientere Stadtmarketing-GmbH zu etablieren?). Problem in der Praxis: An Ideen mangelt es meist nicht, jedoch an Umsetzenden. Die Studie zeigt: Um die hoch komplexe Aufgabe einer Entwicklung hin zu einer „Post-Corona-Innenstadt“ zu meistern, bedarf es vor allem und zuerst Engagierter und eines professionellen Vorgehens. Zunächst müssen also der „Faktor Mensch“ (als Innenstadtnutzer und -gestalter gleichermaßen) bedient und agile Strukturen für und mit Menschen geschaffen werden. Erst dann machen inhaltliche und Rechtsformdiskussionen Sinn.

**„Re-Konfiguration der Innenstadt durch 360-Grad-Betrachtung“:** Das A-B-B-A-Modell der imakomm ist keine allgemein gültige Betriebsanleitung zur Schaffung einer zukunftsfesten Innenstadt. Es gibt aber Orientierung bei der Definition eines individuellen Innenstadtkonzeptes. Es vereinigt vor allem zwei zentrale Sichtweisen, die bisher in Kombination kaum gedacht wurden, von den 747 Standorten aber mit großer Mehrheit gefordert werden: Die Innenstadt in einem Standortwettbewerb (Marketing-Sichtweise) und Resilienz als ein Paradigma bei der Standortentwick-

## Egal, ob ein BID besteht. Egal, welche Themen die „Post-Corona-Innenstadt“ angehen muss: Alles steht und fällt mit dem Faktor Mensch.

Zitat aus Panel 3 am 8. September 2021

lung (planerische Sichtweise). Daraus ergibt sich: Faktor Mensch, Inhalte und Strukturüberlegungen müssen gleichermaßen und gleichbedeutend gedacht werden. Innenstadtkonzepte der Zukunft müssen also beispielsweise sowohl Aufenthaltsqualität, Anreizprogramme und Verpflichtungssysteme für „Trittbrettfahrer“, Überlegungen eines digitalen Marketings wie auch planungsrechtliche Überlegungen zur Handelsstärkung beinhalten. Man mag es schon erahnen: Stadtplanung und Stadtmarketing müssen künftig in vielen Kommunen viel mehr miteinander kommunizieren, strukturell eventuell sogar verschmelzen.

„Jeder Standort kann gestalten – benötigt parallel aber auch scharfe Schwerter“: Viele Elemente im imakomm-Modell können von Kommunen und Wirtschaftsvereinigungen umgesetzt werden – unabhängig von der kommunalen Größe. Dies zeigen die Befragungsergebnisse und wird auch vom Studien-Panel bestätigt. Gleichwohl bedarf es parallel aber auch Änderungen bei rechtlichen Rahmenbedingungen, einerseits für mehr Geschwindigkeit (Beispiel: Genehmigungsdauer bei Nutzungsänderungen), andererseits für mehr Durchsetzungskraft für Kommunen (Beispiel: aktive Bodenpolitik für Kommunen).

## Agile Strukturen

Die Studienergebnisse zeigen, dass die Standorte von einer Rückkehr hin zu einer multifunktionalen Innenstadt ausgehen: ein größerer Nutzungsmix als im letzten Jahrhundert, mehr Bedeutung für nicht kommerzielle Räume, mehr Gestaltung durch die Innenstadtnutzer selbst und vieles mehr. Also eine Innenstadt

„mit mehr (Nutzungen), für mehr (Zielgruppen), von mehr (gestaltenden Akteuren)“.

Dieses „mehr“ an Nutzenden und Gestaltenden muss zunächst definiert werden, sonst entsteht Überforderung. Standorte sollten auf Basis der Studienergebnisse drei Elemente vor allem auf-/ausbauen:

Mehr Geschwindigkeit, Professionalisierung, Lernfähigkeit.

Wir haben dies zusammengefasst als „agile Strukturen“.

Acht Elemente scheinen diese agilen Strukturen auszumachen:

1. **Mehr Geschwindigkeit herstellen**, indem Akteursgruppen – bestehenden Gewerbevereinen, neuen Zusammenschlüssen in einem Teilraum der Innenstadt usw. – mehr Entscheidungskompetenzen gegeben wird. Sie werden damit in gewisser Weise „autarker“, natürlich unter klaren Bedingungen (Beispiel: Einhaltung städtebaulicher Ziele).

2. Eine **klarere Aufgabenverteilung und damit Entflechten (Split)** von Innenstadtaufgaben auf kommunaler Seite und auf privater Seite. Man denke hierbei allein an Redundanzen bei Events, die vom Stadtmarketing, vom Kulturamt, von der Tourist-Info, dem Gewerbeverein, dem Verkehrsverein usw. parallel durchgeführt werden. Gleichzeitig erfordert „Multifunktionalität“ auch interdisziplinäres Vorgehen. Hier sehen die Standorte erhebliches Potenzial **verwaltungsintern**: Es wäre beispielsweise zu prüfen, wie unterschiedliche, „innenstadt-affine“ Ämter (Kulturamt, Stadtplanungsamt, Wirtschaftsförderung, City- und Stadtmarketing usw.) künftig abgestimmter agieren und kommunizieren können, ggf. sogar durch **Verschmelzung** in einer Organisationseinheit.

3. **Musketiere mit Leitplanken etablieren**: Werden die Aufgaben verwaltungsintern, vor allem aber zwischen Kommune und Privaten klarer verteilt und handeln die Akteure „autarker“, besteht die Gefahr, dass weniger am gleichen Ziel (Beispiel: Belebung der Innenstadt) gearbeitet wird. Es bedarf neben dieser Eigenverantwortung klarer Leitplanken, durch die geregelt wird, was wann wie abgestimmt wird – letztlich eine „Geschäftsordnung“ (nicht im juristischen Sinne) für alle Innenstadtdakteure und klare Rollenverteilung.



4. **Rückhalt und Fehlerkultur erlauben**: In der Praxis ein großes Problem, vom Panel auch bestätigt: Geschwindigkeit und Muskietiere entstehen nur, wenn kommunalpolitisch ein klarer Rückhalt geäußert und nachgewiesen/verschriftlicht wird. Ohne diesen entsteht keine „Post-Corona-Innenstadt“. Dazu gehört auch, den vielfältigen Akteuren ein „Ausprobieren“ und damit auch Fehler einzugestehen. Gleichwohl muss das nicht selten bestehende Nebeneinander von verwaltungsseitigem Stadtmarketing und privaten Wirtschaftsvereinigungen einerseits und kommunalem Parlament andererseits aufgebrochen werden. Vertreter\*innen der Kommunalpolitik müssen (als Beiräte, als Gäste bei Sitzungen usw.) in Marketingstrukturen und Entwicklungsüberlegungen einbezogen werden.

5. **Professionalisierung vorantreiben**: Die Studie zeigt: Die Aufgaben der Innenstadtentwicklung und -vermarktung werden noch vielfältiger, noch komplexer. Man denke allein an die Koordination von Testräumen, dem Aufbau eines Gründermilieus oder aber der notwendigen, permanenten Beteiligung bisher wenig beteiligter Akteure bei der Innenstadtentwicklung. Es bedarf Investitionen in hauptamtliche Strukturen und finanzielle Mittel zur Entwicklung einer „Post-Corona-Innenstadt“. Um es klar auszudrücken: Innenstadtmarketing und -dialoge müssen „freiwillige Pflichtaufgabe“ werden mit mehr Personal und mehr Geld. Und private Akteure müssen – selbst wenn die Rechtsform ein Verein sein sollte – weg vom „Vereinsdenken“. Es bedarf professioneller interner Strukturen bei Wirtschaftsvereinigungen.

6. **Breite und Tiefe organisieren**: Geschwindigkeit scheint nur erreichbar, wenn wenige Akteure schnell Entscheidungen treffen können. Sie benötigen „Tiefe“ bei ihren Kompetenzen. Dies widerspricht aber nicht der notwendigen „Breite“ im Sinne von Beteiligung bisher nur wenig beteiligter Akteure (Immobilienigentümer\*innen, Bewohner\*innen eines Innenstadtquartiers usw.) und Bearbeitung vieler Themen. Beides muss aufgebaut und gemanagt werden – siehe auch die Notwendigkeit zur Professionalisierung.

7. **Anreiz- und Verpflichtungssystem aufbauen**: Trittbrettfahrer-Problematik, Leerstände aufgrund eines fehlenden Vermarktungswillens usw. kann kaum mit rechtlichen Mitteln begegnet werden. Und selbst in jenen Bundesländern, in denen BID-Gesetze bestehen, existieren diese Probleme weiterhin. Um eine multifunktionale Innenstadt (wieder-)herzustellen und weiteren Herausforderungen zu begegnen, müssen Systeme aufgebaut werden, welche Aktive belohnen und weitere Akteure in die Pflicht nehmen.

8. **Lernfähigkeit sicherstellen**: Es müssen Formate gefunden werden, die eine offene und selbstkritische Reflexion der Innenstadtentwicklung und die Antizipation von Trends ermöglichen. Dies ist keinesfalls akademisch, sondern durch viele „kleine Maßnahmen“ in der Praxis herstellbar. Beispiele: bewusst interdisziplinär aufgebaute Teams im Innenstadtmarketing, regelmäßiges Einbinden fachfremder Gäste in Sitzungen, Exkursionen zu vermeintlich innovativen Beispielen in anderen Städten usw.

## Belegungspotenziale als Ansatz

Mit der „Rückkehr“ zur multifunktionalen Innenstadt und der Entwicklung hin zu einer Innenstadt als Lebensraum (statt scheinbar fast monofunktionalem Einkaufsstandort) bedarf es auch anderer konzeptioneller Ansätze:

### Es bedarf der Abkehr von der (reinen) Verkaufslogik.

Zitat aus Panel 2 am 26. Juli 2021

1. Nicht integrierte Konzepte – ein rein planungsrechtliches und städtebaulich orientiertes Einzelhandelskonzept als ein Beispiel – verlieren an Bedeutung. Vielmehr muss die Innenstadt in Teilräumen mit unterschiedlich dominierenden Funktionen,

In der Stadt Siegen, Großstadt mit ca. 102.000 Einwohner\*innen in Nordrhein-Westfalen, werden Bildungseinrichtungen und damit junge Menschen als wichtiges Belebungs-element einer Innenstadt nicht nur in das Zentrum „zurückgeholt“. Die Hochschuleinrichtung soll durch Kooperationen mit den Akteuren auch aktives Element der Innenstadt sein.



deren Verknüpfung (Sichtbarkeiten, fußläufige Zusammenhänge usw.) gedacht werden. Es bedarf eines **funktionsräumlichen Entwicklungskonzeptes**.

2. Die Funktionen – Gastronomie, Arbeitsstätten, Bildungseinrichtungen, Einzelhandel, Aufenthaltsbereiche usw. – haben unterschiedliche Anforderungen unter anderem an deren jeweilige Erreichbarkeit. Die Aussagen der 747 Standorte sind eindeutig: Es bedarf eines Mobilitätskonzeptes, welches sich an den Funktionen orientiert. Damit scheinen Paradigmen wie „autofreie Innenstadt“ oder aber „möglichst Pkw-orientierte Erreichbarkeit weil Kleinstadt“ nicht praxistauglich. Eine **differenzierte Erreichbarkeit wird zur Leitlinie**. Damit können künftig Verkehrskonzepte, aus denen dann Innenstadtbelebung abgeleitet wird, nicht mehr zielführend sein.

3. Sollen unterschiedlichste Funktionen – letztlich „Kommgründe“ – ausgebaut werden, scheint die Orientierung an verschiedensten **Belebungspotenzialen** sinnvoll:

natürlich Einzelhandel und Gastronomie, aber auch Hotellerie in der Innenstadt, öffentliche Verwaltungseinrichtungen, Bildungseinrichtungen (Betreuungsangebote, Hochschulen, usw.), Kultur (städtische Kultur, private Kultureinrichtungen), Events, Wochenmärkte und vieles mehr.

Die Funktionen haben allerdings unterschiedliche „Reichweiten“ (Effekte auf das Umland) aufgrund unterschiedlicher „Bedeutungsüberschüsse“ (**Sogwirkungen**) und damit sehr unterschied-

**Eine (Wieder-)Belebung der Innenstadt entsteht nicht durch den bloßen Ersatz von Handelsnutzung durch Wohnraum.**

imakomm, 2021

**Es grenzt beinahe an Wahnsinn, neue Lösungen mit den immer gleichen Maßnahmen herbeiführen zu wollen.**

frei nach Albert Einstein

liche Belebungs-effekte. Eine belebte Innenstadt entsteht nicht durch Ersatz des bisherigen Handels durch Wohnraum, sondern durch eine intelligente **Kombination aus Nutzungen mit Sogwirkung, identitätsstiftenden „Kommgründen“ für die „eigene“ Bevölkerung und der Innenstadt als Lebensraum** zum Wohnen und zur Freizeitgestaltung. Jede Stadt hat hier – im Rahmen eines funktionsräumlichen Entwicklungskonzeptes – ihren „eigenen“ Mix zu definieren und zu etablieren.

**Besonderheiten auf-/ausbauen**

Geht es bei agilen Strukturen vor allem um Motivation und Effizienz, bedarf es bei der Definition effektiver Inhalte des Wettbewerbsgedankens und damit der Beantwortung der Frage:

„Warum soll ich als Person X (Einwohner\*in, Start-up, Kulturschaffender, Umlandbewohner\*in usw.) ausgerechnet in diese Innenstadt gehen?“

Der Fokus (damit auch Zeit und Geld) muss künftig stärker auf dem Ausbau von Wettbewerbsvorteilen liegen, also Stärken, die auch

Alleinstellungsmerkmale/Besonderheiten am Standort sind, und für eine Zielgruppe wichtig sind, und für diese Zielgruppe auch spürbar/erlebbar sind bzw. gemacht werden können.

Das kann eine Abkehr vom Denken „Stärken stärken und Schwächen schwächen“ hin zu „besondere Stärken erlebbar machen“ bedeuten. Orientierungen zu Themen können hier nicht abgeleitet werden – schließlich muss jeder Standort naturgemäß individuelle Wettbewerbsvorteile finden und aufbauen.



Kein Widerspruch: Abkühlungsflächen im bebauten Zusammenhang und dennoch auch Erholungsraum für Menschen. Hier ein Beispiel aus Wien.

**Moderne Urbanität ist kleinteilig und hat viele ländliche Elemente.**

imakomm, 2021

**Ausbau als resilienter Stadtraum**

Die Themen der Resilienz sind mannigfaltig. Auf Basis der Studie scheinen Standorte gut beraten zu sein, vor allem sechs Themenbereiche zu berücksichtigen und individuell auszugestalten:

**Naturnähe und Klimaanpassung:** Es sind beispielsweise auch naturnahe Flächen und nicht kommerzielle Flächen für Naturerfahrung, als Begegnungsräume und aus klimatischen Gründen zu etablieren.

**Innovation/Kreativität:** Der erhebliche Wandel im Nutzungsmix kann nur begleitet werden, wenn Geschäftsmodelle ausprobiert werden können. Dafür wiederum sind Möglichkeiten (in Form von Räumen und Unterstützung) zu schaffen. Innenstadtentwicklung wird so auch zu einem flexiblen Innovationsmanagement.

**Digitalisierung der Innenstadt heißt: immer hybrid denken, also ein Mix aus ganz bewusst analoger Erfahrung und digitalen Annehmlichkeiten bieten. Für jeden, unabhängig von Bildung und Einkommen.**

imakomm, 2021

**Digitalisierung:** Nicht technikzentrierte Projekte sind zu etablieren. Vielmehr scheint die Innenstadt gerade in der digitalen Welt jener Ort zu werden, der bewusst eine Kombination aus analogem (Gerüche, visuelle Eindrücke, Machen, Anfassen ...) und digitalem Leben herstellt. Akteuren muss eine niederschwellige Teilhabe an digitalen Services möglich sein, die Innenstadt muss „demokratische Digitalisierung“ ermöglichen – die Standorte benötigen offene Datenkonzepte.

**Stadt als aktiver Teilnehmer am Bodenmarkt.** Ein Beispiel: Resilienz entsteht unter anderem durch funktionale und soziale Durchmischung. Diese bedarf aber auch nicht renditeorientierter Flächenentwicklung bzw. eines proaktiven Flächen-/Nutzungsmanagements. Sie muss in den Immobilienmarkt stärker als bisher eingreifen können. Dieses Eingreifen meint nicht allein Anreiz- und Sanktionsmaßnahmen, sondern auch eine Rolle der Kom-

munen als aktiver Marktteilnehmer. Nur dann können für die Innenstadtentwicklung strategisch wichtige Immobilien zugekauft werden, nur dann kann eine Errichtung nicht kommerzieller Begegnungsräume und v.a. ökologisch ausgerichteter Freiräume gelingen. Dies scheint aktuell so aber nur eingeschränkt möglich.

Insbesondere bedürfen die Kommunen finanzieller Ressourcen (stark auszuweitende Fördermittel mit sehr geringem Eigenanteil für Kommunen). Zudem notwendig ist auch die Möglichkeit, einen vom kommunalen Haushalt ansonsten weitestgehend unabhängigen, zweckgebundenen Fonds für das Flächenmanagement aufzubauen. Diskutiert wird dies bereits unter dem Stichwort „**kommunaler Bodenfonds**“. Zudem scheint das bereits bestehende **Instrument eines Erbbaurechts** noch viel stärker anwendbar.

**Flexibilisierung von Angebotsstrukturen:** Zu überlegen ist beispielsweise eine zeitliche Flexibilisierung bei Nutzungen von Flächen.

**Betroffenheit und Gestaltung:** Beispiele: Übliche Beteiligungsformate sind oft wenig motivierend und haben „große Beteiligungsschatten“ – sprechen nur wenige Milieus an. Zu definieren sind motivierende, neue Formate. Gleichzeitig müssen Strukturen – zum Beispiel in einem Marketingverein – robuster werden, indem ähnlich professionelle Prozesse wie in einem Unternehmen definiert und gepflegt werden, um dann auf weitere Krisen tatsächlich auch reagieren zu können.

**Aufruf:** Das A-B-B-A-Modell der imakomm versucht, für die hoch komplexe Herausforderung der Gestaltung einer „Post-Corona-Innenstadt“ eine Orientierung zu geben. Zahlreiche Elemente sind auf kommunaler Ebene gestaltbar, manche bedürfen aber auch überörtlicher rechtlicher Änderungen. Das Modell ist ein Prozess: es muss angepasst werden, Teile davon sind im Laufe der Jahre zu ergänzen, zu verwerfen, zu modifizieren.

Wir wünschen uns, dass es vielen Standorten eine Orientierung gibt – denn die Elemente sind aus der Praxis für die Praxis!



## 5.1

### Gemeinsame Position des Deutschen Städtetages und des Deutschen Städte- und Gemeindebundes **Innenstädte und Ortskerne multifunktional weiterentwickeln**

Die Ergebnisse der Studie der imakomm untermauern den Ansatz, die Nutzungsvielfalt in den Innenstädten, Stadtteilzentren und Ortskernen zu stärken und neue Konzepte für die Standorte zu entwickeln. Handel wird nicht durch Handel zu ersetzen sein und auch die Ausweitung der gastronomischen Nutzungen allein wird die Zentren nicht beleben – **es bedarf einer umfassenden Transformation mit neuen Innenstadtkonzepten**. Aber Veränderungen baulicher und struktureller Art in den Innenstädten sind eine **Daueraufgabe** – auch diese neue Transformation sollte nicht schrecken, sondern darf als positive Herausforderungen angesehen werden, strukturelle Defizite der Innenstadtentwicklung – Monostrukturen im Handel, automobiler Erreichbarkeit, fehlende Alleinstellungsmerkmale, bröckelnde Identifikation – zu korrigieren.

**Die Innenstädte und Zentren haben eine Vernetzungsfunktion in mehrfacher Hinsicht.** Hier finden Menschen und Unternehmen zusammen, tauschen sich aus und vernetzen sich. Kunden und Käufer\*innen finden Waren und Dienstleistungen. Unternehmen finden Arbeitskräfte sowie kreative Köpfe. Touristen suchen Sehenswürdigkeiten, Gastronomie und öffentliche Räume auf. Diese sind auch **konstitutives Merkmal der politischen Meinungsbildung**. Die Innenstädte und Zentren bringen auf unterschiedlichen Ebenen Nachfrage und Angebot, das Sehen und Gesehen-Werden, das Hören und Gehört-Werden zusammen.

**Die Studie zeigt aber auch, dass die Vernetzungsfunktion weit über den bloßen Warenaustausch hinausgeht.** Neue Innenstadtkonzepte sollten daher verstärkt auf die unterschiedlichen Funktionen der Innenstädte, Stadtteilzentren und Ortskerne abzielen. Dabei müssen die urbane Produktion, Logistik, Wohnen, Dienstleistungen, Kultur, Bildung, Sport und Tourismus ebenso berücksichtigt werden, wie die Themen Gesundheit, Aufenthaltsqualität, Digitalisierung, Sauberkeit und Sicherheit.



Darüber hinaus verdeutlicht die Studie, dass unsere Innenstädte und Zentren **an den Erfordernissen von Nachhaltigkeit und Klimaschutz auszurichten und umzubauen** sind. Denn mehr Grün, mehr Wasser, weniger Asphalt und Beton tragen zu einem besseren Mikroklima und mehr Aufenthalts- und Lebensqualität bei. Innenstädte sind die Visitenkarte einer Kommune. Sie sind für die Menschen Identifikationsort und Heimat.

Eine Forderung der Studie, verkaufsoffene Sonntage ohne Anlassbezug durchzuführen, ist zwar nachvollziehbar, aber sehr komplex in der Umsetzung. Denn die rechtssichere Genehmigung von Sonn- und Feiertagsöffnungen setzt eine Verfassungsänderung und zudem klare Regelungen im Landesrecht voraus. Daher ist **ein Dialog auf Bundes- und Landesebene erforderlich, um einvernehmlich rechtliche Veränderungen zu erzielen**.

Die **Bedeutung der Immobilieneigentümer\*innen** bei der Weiterentwicklung der Innenstädte und Zentren wird durch die Studie deutlich. Nur gemeinsam kann die Transformation gelingen. Dies bedeutet, dass sich die Eigentümer\*innen intensiv bei der Erarbeitung der Innenstadtkonzepte einbringen und auch Verantwortung bei der Umsetzung übernehmen sollten.

Für die Transformation unserer Innenstädte gibt es keine Patentrezepte, vielmehr bietet die eigene Individualität vor Ort neue Lösungsmöglichkeiten. Wir bedanken uns bei der imakomm für die Durchführung der Studie. Diese gibt den Städten und Gemeinden eine Hilfestellung bei Entscheidungen zur Zukunft der Innenstädte.

Norbert Portz

Beigeordneter des Deutschen Städte- und Gemeindebundes

Hilmar von Lojewski

Beigeordneter des Deutschen Städtetages



## 5.2

## Position IHK-Organisation

## Aus der Praxis

Städte und ihre Akteure sollten gemeinsam für attraktive Wirtschaftsstandorte sorgen. Digitalisierung, demografische Entwicklung, Klimawandel und verändertes Kundenverhalten treiben städtische und regionale Entwicklungen. Die Corona-Pandemie wirkt als Beschleuniger.

**Folgende Punkte sollten das wirtschaftspolitische Handeln bestimmen:**

## Städte regional in Umland einbetten

Viele Großstädte und Ballungsräume erleben einen starken Zugang. In der Pandemie hat außerdem ihr Umland an Attraktivität gewonnen. Folge: Häufig gibt es kein Bauland mehr. Es sollten regionale Strategien entwickelt werden, um die Gewerbeflächenversorgung zu sichern. Konzepte der Metropolregionen und der Regiopole mitsamt ihrer Verflechtungsräume und die Erreichbarkeit von Kleinstädten in ländlichen Räumen können Ansätze dafür sein. Innenstädte sollten von allen Verkehrsteilnehmern möglichst reibungslos erreichbar sein. Dafür können ausgewogene, smarte Verkehrskonzepte sorgen, die an die individuelle städtische und regionale Situation angepasst sind.

## Zentrale Lage durch Vielfalt stärken

Pulsierende Zentren sind nicht nur für Handel oder Gastronomie wichtig. Sie strahlen auf die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts insgesamt aus. Dabei hilft den Städten ein attraktives Flächen- und Infrastrukturangebot. Zu zeitgemäßen Zentren gehören Betriebe des Handels, der Freizeit-, Kultur- und Kreativwirtschaft, des Gastgewerbes sowie Produktionsstandorte und Wohnun-

gen. Vielfalt in der Stadtentwicklung bedeutet, Gewerbetreibende und Immobilienwirtschaft in diese Prozesse zu integrieren und kooperative, möglichst digitale Lösungen von Stadt und gewerblichen Standortgemeinschaften zu entwickeln. Dies ist eines der ganz zentralen Ergebnisse der Studie.

## In Stadtentwicklungsplanung investieren

Noch nicht jede Kommune definiert ihre zentralen Versorgungsbereiche oder weist Potenzialflächen für Gewerbe und Industrie aus. (Digitale) Stadtentwicklungskonzepte können den Weg zur Smart City ebnen oder zum Beispiel die Ansiedlung oder Erweiterung von Einzelhandel, Gastgewerbe oder anderen Gewerbebetrieben und Industrie voranbringen. Hierauf fußt ein vielfältiges Angebot. Strategien zur Sicherung bzw. Attraktivitätssteigerung von Zentren sowie City- und Quartiersmanagement sollten an viel mehr Stellen genutzt werden. Auch dies wird in der Studie bestätigt, spricht sich doch von „Stadtmarketing als Lebensraummanagement“ und von einer „freiwilligen Pflichtaufgabe“.

Das Bau- und Planungsrecht kann helfen, neue Standorte für Einzelhandel oder Industrie im richtigen Verhältnis von Nutzungsmischung und -trennung auszuweisen und zu entwickeln. Zukunftsweisende Stadtentwicklung sollte mit gemeinsamer Ideenfindung beginnen, Kriterien der Zielerreichung benennen und diese in den Plan- und Genehmigungsverfahren digital umsetzen. Es gilt, eine finanzielle Förderung der Städte und Gemeinden mit der Konzepterstellung und -einhaltung zu verbinden. Die IHKs unterstützen kooperative Stadtentwicklungsinitiativen, denn sie bündeln die Interessen der Betriebe und setzen auf Zusammenarbeit mit Regionalmanagement und -planung.

## 5.3

## Position der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (bcsd e.V.)

Innenstadt der Zukunft –  
urbanes Leben gemeinsam gestalten

Die ersten Ergebnisse der Studie „Zukunftsfeste Innenstädte“ zeigen auf, wie es um die Cities in Deutschland bestellt ist. Die Daten der Fachleute und die detaillierte Auswertung der quantitativen „Schwarmintelligenz“ vor Ort belegen nun die bisher eher gefühlten Missstände:

Die Handelsfläche hat sich verringert wie auch die Anzahl der Händler\*innen vor Ort. In Korrelation dazu gehen auch die Frequenzen in den deutschen Innenstädten zurück, denn das Shoppen ist immer noch der „gelernte“ Hauptgrund, um in die City zu gehen. Diese Entwicklungen treffen auch die gastronomischen Betriebe, wenn auch hier der Rückgang nicht so stark ausfallen wird. Andere Dienstleister und Unternehmen werden die frei werdenden Innenstadtfächen nur teilweise wieder füllen können; es ist davon auszugehen, dass es tendenziell zu einer Konzentration in den Handelslagen kommen wird und dass so auch Platz für innovative, neue Nutzungen entsteht. So die positive Lesart der auf den ersten Blick wenig Mut machenden Zahlen.

**In der Innenstadt der Zukunft geht es also in erster Linie darum, die Frequenz und qualitative Nutzung hochzuhalten, darum, neue stadtgemeinschaftliche Bedürfnisse der Bewohner\*innen zu befriedigen, echte Multifunktionalität in einem attraktiven Umfeld abzubilden und damit neue Anlässe für Bürger\*innen und Gäste zu schaffen, die City zu besuchen.**

So weit so einfach; doch hinter diesen abgebildeten Umfrageergebnissen und abgeleiteten Einschätzungen stehen gewaltige ökonomische Umwälzungen, steht der (vermeintliche) Gegensatz von kommunaler, staatlicher Steuerung und dem Spiel der freien Marktkräfte.



In diesem rauen wirtschaftlichen Umfeld geht es nun jeweils darum, einen **New Deal für die Multifunktionalität der Innenstadt** zu ermöglichen. Welche Kraftanstrengungen dafür nötig werden, ohne dabei eine Garantie für das Gelingen zu bekommen, zeigt allein die Entwicklung des (ehemaligen?) Innenstadtankers Galeria Kaufhof Karstadt auf. Betriebswirtschaftliche Maximen haben unsere Cities und deren Services vielerorts austauschbar gemacht und so deren Besucher\*innen für den globalen Online-Handel und „das Leben im Internet“ vorbereitet.

Es wird darum gehen, hierfür, im Zusammenspiel mit digitalen Services **reale Alternativen für die Freizeitgestaltung in den Cities zu schaffen und den gesellschaftlichen Austausch in unseren Städten zu organisieren**. Die vielen Entwicklungs- und vor allem umfassenden Aushandlungsprozesse, derer ein solches Ziel bedarf, müssen aktiv vom City- und Stadtmarketing moderiert werden. Gleichzeitig müssen auch **Sofortmaßnahmen von allen städtischen Akteur\*innen aus dem privaten und öffentlichen Sektor** ergriffen und umgesetzt werden, die die aktuellen Missstände in den Innenstädten lindern und die anstehende Neuorientierung der Cities begleiten. Hiermit fallen unserer Berufsgruppe mindestens zwei Schlüsselfunktionen bei der Attraktivierung der Innenstädte und Mobilisierung der Stadtgesellschaft zu.

Jürgen Block

Geschäftsführer des bcsd e.V.

## 5.4

Position des City-Management-  
Verband Ost e.V. (CMVO)  
**Zukunftsfeste Innenstädte**

Wir begrüßen als City-Management-Verband Ost e.V. (CMVO) die umfangreiche Befragung der Kommunen und Wirtschaftsvereinigungen zu den zukunftsfesten Innenstädten. Die Ergebnisse zeigen die Dramatik auf, wie die Entwicklung der Innenstädte in Deutschland künftig eingeschätzt wird. Der in der Studie dargestellte Rückgang der Einzelhandelsgeschäfte und gastronomischen Betriebe, der Rückgang der Fußgängerfrequenzen, die Verkleinerung von Handelslagen sowie die Zunahme von Leerständen wird unsere Innenstädte verändern. Der Ruf nach „neuen Nutzungen“ ist vielerorts laut. Jedoch können Nutzungen wie Wohnen, Kultur usw. den Rückgang und die Funktion des Einzelhandels für die Urbanität in den Innenstädten nicht 1:1 kompensieren. **Keine weitere Innenstadtfunktion schafft die Kombination aus einem tagtäglichen Bedarf, einem großen Einzugsbereich und einer stabilen Wertschöpfung, wie diese der Handel bietet.**

Die Studie stellt heraus, dass die befragten Expert\*innen die Förderung privater (Innen-)Stadtmarketingvereinigungen als Ansatz zur Stabilisierung der Innenstädte befürworten. Dieses Ergebnis spiegelt die derzeitigen politischen Ansätze wider, wonach bereits verschiedene Fördermittel und Programme durch den Bund und von den Ländern aufgelegt worden sind, die eine erfolversprechende Innenstadtentwicklung mit den Themen Stadtmarketing und Citymanagement verknüpfen. Herauszustellen ist beispielsweise das Dialogforum Mecklenburg-Vorpommern des Landesministeriums für Energie, Infrastruktur und Digitalisierung, welches einen Schwerpunkt in der Förderung von Stadtmarketing und Citymanagement setzt. Dabei ist sowohl **die Begleitung von neuen Citymanagementprojekten als auch die Unterstützung von bestehenden Projekten wichtig.** Nur so kann die Kontinuität und Professionalität der Arbeit gesichert werden.



**Stadtmarketing und Citymanagement dürfen nicht als „Initiative“ angesehen werden, sondern als integraler Bestandteil der kommunalen Planung.** Stadtmarketing und Citymanagement sind „Pflichtaufgaben“ der Kommunen und koordinieren die Interessen von Stadtplanung und Wirtschaftsförderung genauso wie die weiteren Ansprüche der verwaltungsexternen Innenstadttakteure. Das Wort „Anschubfinanzierung“ muss daher aus den Bewilligungsbescheiden für Stadtmarketing und Citymanagement gestrichen werden, da diese Prozesse auf Dauer angelegt sein müssen.

Daneben begrüßen wir als CMVO Experimente und Projekte gemeinsamer Stadt- und Standortentwicklung in Form von **Real-laboren**. Es sollte jedoch **im Vorfeld ein Investitions- bzw. Praktikabilitätscheck** eingeführt werden, da das Scheitern zwar ein Ergebnis darstellen kann, zum Wesen der Reallabore jedoch nicht das Misslingen gehören sollte. Zudem sollten Stufen und Zeiträume zur Generierung von Zwischenergebnissen eingeplant werden, sodass auch ein frühzeitiges Abbrechen ermöglicht wird.

Susann Liepe und Michael Reink  
Vorstände CMVO

## 5.5

Position Deutscher Verband der  
Wirtschaftsförderungs- und  
Entwicklungsgesellschaften e.V.  
**Nachhaltige Stadtentwicklung**

Mit sehr großer Spannung und Interesse haben wir die Studienergebnisse erwartet. Stellen sie doch eine überaus tiefgreifende und fundierte Aussage zu den vielfältigen Handlungsfeldern der Verantwortlichen für die Zukunft der Innenstädte dar. Das Schicksal der Standorte generell und hier der Innenstädte im Besonderen hängt von unzähligen individuellen Faktoren ab und ist am Ende das Ergebnis der Summe all dieser Aspekte. Hier gilt es zu analysieren, zu bewerten, abzuwägen, Defizite und Stärken zu erkunden und in jedem Einzelpunkt intelligente Lösungen zu suchen. Denn **jeder Standort ist hierbei individuell und ein Patentrezept für alle Gelegenheiten gibt es nicht.**

Als Beispiel sei genannt: Auch wenn es den Anschein hat, dass der Online-Handel für den Niedergang der Innenstädte verantwortlich ist, so ist er es jedoch nicht alleine. Gerade die aktuell anstehenden Herausforderungen der sich verändernden Waren- und Kundenströme, jeweils auch im Zuge des Klimawandels und der sich ändernden Anforderungen an Kapital und Dienstleistungen, bieten nun auch eine **Chance, neue Märkte und Nutzungen zu erschließen.**



Die Studie zeigt schonungslos die Brisanz des Handlungsbedarfs und soll uns helfen, diese Handlungen auch mit den zu Beteiligten zusammen zu einem nachhaltigen Ergebnis zu führen. Vieles ist oft nur begleitend zu erfassen, aber **einige wichtige Themen können doch direkt beeinflusst werden.** So werden die Träger der öffentlichen Verwaltungen nicht in den globalen Mietmarkt eingreifen können oder zusätzliche Märkte erschaffen. Sie können aber die Rahmenbedingungen schaffen, unter denen es eine Zukunft für unsere Innenstädte gibt. Hierzu gibt uns die Studie vielfältige Hinweise und zeigt gleichzeitig, dass wir mit den Problemen nicht alleine sind. Der DVWE hat sich jeher für die Stärkung der Standorte eingesetzt und wir wollen uns auch in Zukunft den Themen stellen.

Nutzen Sie die Studie für Ihre nachhaltige Stadtentwicklung!

Thomas Hammann

Geschäftsführer Wirtschaftsförderungsgesellschaft Koblenz mbH  
Vorsitzender Deutscher Verband der Wirtschaftsförderungs-  
und Entwicklungsgesellschaften e.V.

**Die Innenstadt der Zukunft vereint vor allem zwei Sichtweisen: Sämtliche Entwicklungen stellen den Faktor Mensch und dessen Bedürfnisse in den Vordergrund – sie ist im besten Sinne menschenzentriert. Zudem verfolgt sie das Paradigma einer resilienten Stadt – und vereint auf kleinem Raum Naturnähe und Kommerz, Vielfalt und Besonderes sowie eine Kombination aus Planung und Unvorhergesehenem.**

imakomm, 2021

**Beginnt mit dem Überarbeiten euer Strukturen und sorgt für mehr Geschwindigkeit, Fehlertoleranz, Professionalisierung und Begeisterung. Ihr müsst agiler werden. Stellt Belegungspotenziale in den Mittelpunkt eurer Überlegungen – Potenziale, die Menschen von weit her anziehen, Potenziale, die für die eigene Identität wichtig sind. Denkt die Innenstadt als Individuum, das selbst auch Potenzial – Flächen, Wasser, Luft – benötigt. Achtet darauf, dass eure Identität und eure Besonderheiten sichtbar und spürbar/erlebbar werden. So entsteht Positionierung im Standortwettbewerb. Nicht zu vergessen aber der Ausbau der Innenstadt als resilienter Raum.**

Antwort imakomm im Rahmen einer digitalen Veranstaltung 2021 auf die Frage:  
„Wie können Kommunen den Weg hin zur Post-Corona-Innenstadt aktiv gestalten?“

# imakomm AKADEMIE



**imakomm-akademie.de**

[xing.com/companies/imakommakademie](https://www.xing.com/companies/imakommakademie)

[facebook.com/imakommakademie](https://www.facebook.com/imakommakademie)

[linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh](https://www.linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh)