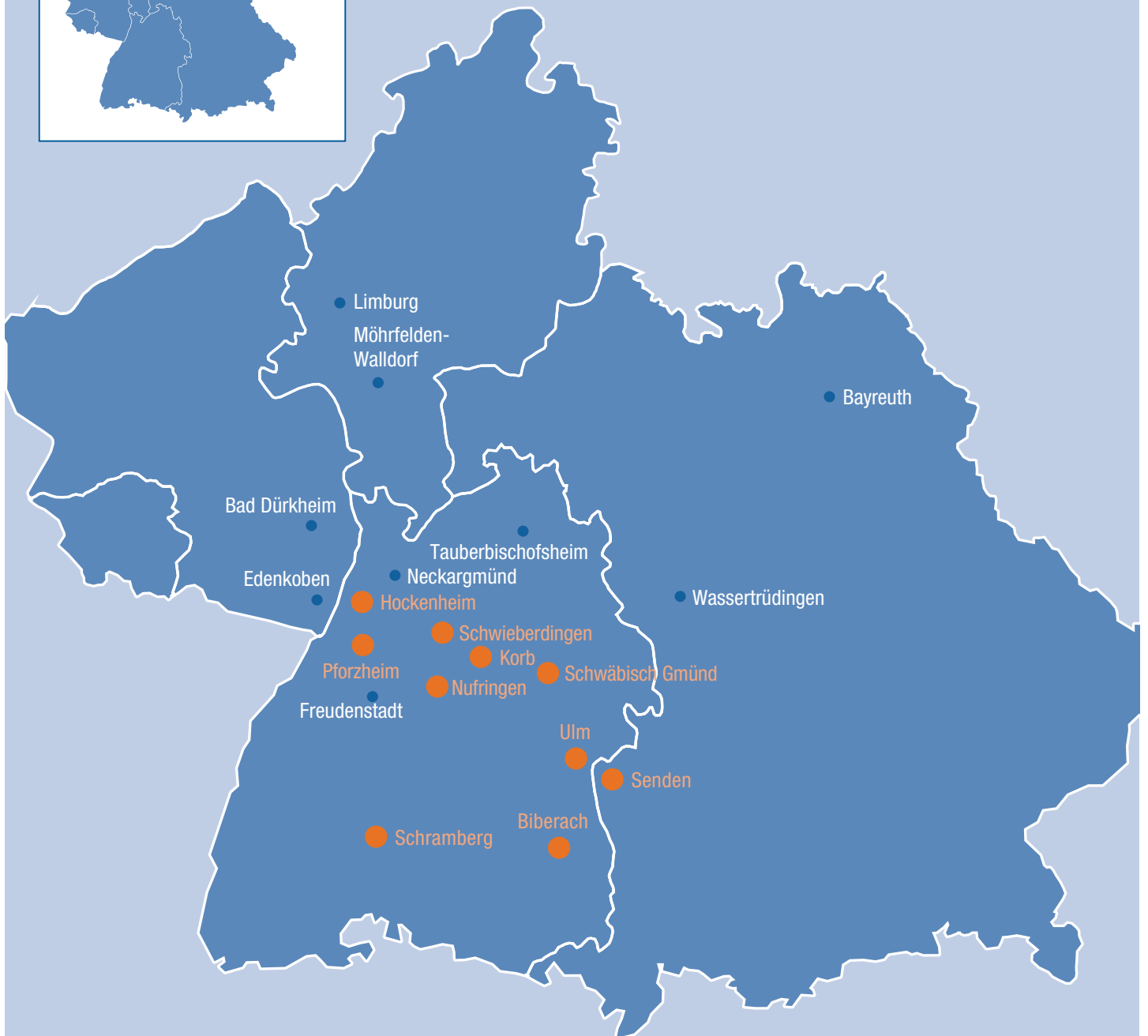
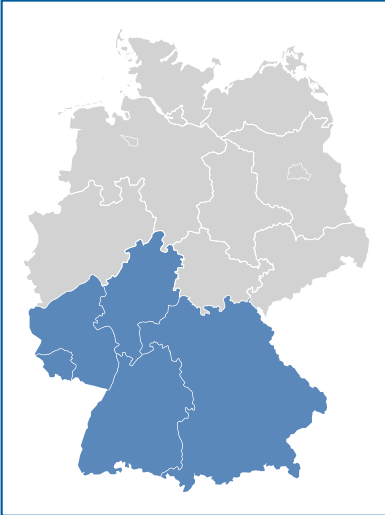




+++ ÜBERSICHTSKARTE +++



Legende:

● Thematisierte Projekte in dieser Ausgabe

● Studie Leerstandsmanagement

Leerstandsmanagement

Kennziffern, Erfolgsfaktoren und Forderungen aus der Praxis



Ein Instrument beim Leerstandsmanagement, das bisher nur selten (11% aller befragten Kommunen) angewandt wird: Ein eigenes Einzelhandelsförderprogramm bzw. ein Fonds zur Förderung von Investitionen in leer stehenden Ladenlokalen. Das Beispiel zeigt den Ansatz in der hessischen Stadt Mörfelden-Walldorf (ca. 33.000 Einwohner). Hier werden Investitionen in die Erstausrüstung (Möbiliar) sowie in Beratungsleistungen des Folgenutzers im Rahmen des „Wirtschaftsförderungsfonds“ gefördert, wahlweise durch Gewährung von Zuschüssen oder durch die Vergabe eines zinslosen Darlehens. Geltungsbereich ist die jeweilige Innenstadt (identisch zu den Fördergebieten „Aktive Kernbereiche“). Der Fonds ist unmittelbarer Teil der Stadtverwaltung. Je nach Förderhöhe (Regelfall: Bis 3.000 Euro) bewilligt diese eine Kommission oder empfiehlt die Bewilligung dem städtischen Magistrat.

Das Thema Leerstandsmanagement ist brandaktuell – und wird es die kommenden Jahre auch bleiben. Während die politischen Forderungen zur Beseitigung leer stehender Ladenlokale in einer Innenstadt vor diesem Hintergrund oft vehement sind, liegen vergleichende Kennziffern zur Beurteilung der örtlichen Leerstandssituation kaum vor. Die imakomm AKADEMIE hat deshalb eine Studie im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Tübingen erstellt, bei der Kennziffern aus über 140 Innenstädten in Süddeutschland analysiert wurden, um Kommunen überhaupt erst einmal eine Vergleichsbasis bieten zu können. Und die Studie geht noch weiter: Sie untersucht Erfolgsfaktoren eines Leerstandsmanagements in der Praxis und hat zusammen mit acht Modellkommunen ein „integriertes Leerstandsmanagement“ modelliert – mit Forderungen auch zu gesetzlichen Änderungen. Schlaglichter daraus zeigt der Artikel auf.

THEMENÜBERSICHT

Leerstandsmanagement – Kennziffern, Erfolgsfaktoren und Forderungen aus der Praxis	Seite	1 - 5
Schwäbisch Gmünd: Imageverbesserung durch Landesgartenschau	Seite	6 - 8
Digitaler Kompass und effizientes Infrastrukturmanagement als Grundlagen für eine Smart City	Seite	9 - 12
Kommunale Aufgaben durch regionale Einzelhandelssteuerung stärken Ein Ansatz: Das regionale Einzelhandelskonzept Donau-Iller	Seite	13 -15
News	Seite	16

Leerstand: Die Situation in den Innenstädten Süddeutschlands

Leerstandsituation – KENNZIFFERN:

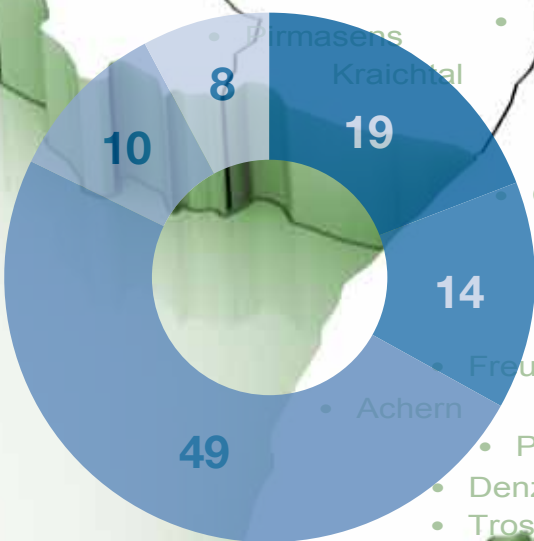
- Leerstandsquote: **10-11%**
- Anteil der langfristig leer stehenden ehemaligen Ladenlokale an allen Leerständen: **25%**
- Anteil der Kommunen mit systematisch erfassten Objekt- und Markdaten: **34%**
- Anteil der Kommunen, welche die innerstädtische Leerstandssituation als bedrohlich einstuft: **38%**
- Anteil der Kommunen, bei denen Leerstände ein drängendes Problem ist: **46%**

BUDGETS – Finanzen und Zeit:

- Finanzielle Mittel pro Jahr für ein Leerstandsmanagement: **3.200 € p.a.** (Sachkosten, ohne Personalkosten // Median: 1.000 € p.a.)
- Zeitlicher Einsatz für ein Leerstandsmanagement: **15 h** pro Monat
- Schwalmberg

ANSATZ des kommunalen Leerstandsmanagements

(Angaben in %):



- integriert in Gesamtkonzept
- nicht integriert, aber eigenes Konzept
- ohne Konzept und Strategie, aber regelmäßige Umsetzung
- ohne Konzept und unregelmäßige Umsetzung
- keine Angaben

URSACHEN für Leerstände – die TOP 3

(Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich):



<< Studie liefert Kennziffern auf Basis von 141 Innenstädten in Süddeutschland. >>

Gleich, ob man die Beseitigung von Leerständen als kaum möglich oder als nicht sinnvollen Eingriff in den Markt sieht: Politisch wird ein Leerstandsmanagement fast überall gefordert. Und bei Kunden kommt dieses Thema ebenfalls nunmehr häufiger an: Bei Kundenbefragungen in kleineren Städten werden bei Verbesserungen in einer Innenstadt aus Kundensicht immer häufiger auch Punkte wie „Leerstände beseitigen“ benannt. Städte, meist Wirtschaftsfördereinrichtungen, müssen also mit dem Thema umgehen. Doch ähnlich wie beim Thema Parken wird auch beim Thema Leerstände oft emotional und ohne belastbare Kennziffern diskutiert.

Die imakomm AKADEMIE hat daher auf Basis einer Masterarbeit, die von Herrn Sascha Geißler an der Universität Tübingen im Zeitraum 2014/2015 angefertigt wurde, eine Studie zum Thema Leerstandsmanagement erstellt. Als Leerstand wurden dabei ehemals gewerblich genutzte Immobilien – v.a. Ladenlokale – in Erdgeschosslage definiert. Berücksichtigt wurden Leerstände ausschließlich in Innenstädten. Als Leerstandsmanagement wurden alle Aktivitäten zur (kooperativen) Bekämpfung von Leerständen definiert.

Die Studie basiert im Wesentlichen auf einer detaillierten Online-Befragung von 141 Städten zwischen 10.000 und 100.000 Einwohnern in den vier Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern, Hessen und Rheinland-Pfalz. Das Gros der teilnehmenden Kommunen (42%) hat zwischen 10.000 und 20.000 Einwohner. Insgesamt waren 642 Kommunen angefragt worden (Beteiligungsquote also 21%). Darauf aufbauend wurden Zwischenergebnisse in zwei Workshops mit insgesamt acht Modellkommunen (jeweils zwei pro Bundesland) diskutiert und bewertet.

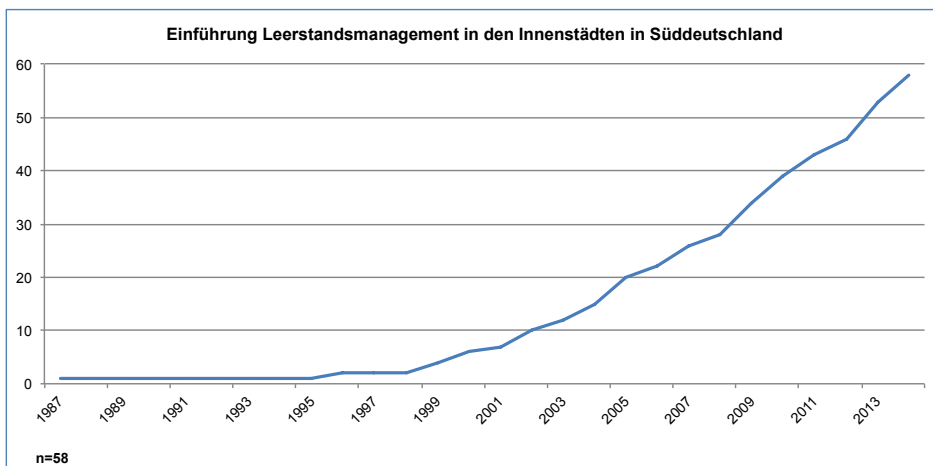
<< Studie zeigt: Erwartungen und Möglichkeiten klaffen weit auseinander. >>

Das Thema Leerstände in den Innenstädten wird von fast jeder zweiten Kommune (46%) als „drängend“ in ihrer jeweiligen Innenstadt interpretiert. Etwa 38% bezeichnen die aktuelle Leerstandssituation sogar als „bedrohlich“. Dabei stehen in den 141 Innenstädten derzeit rund 10-11% aller Erdgeschosslagen leer – ein Wert, der bundesweiten Schätzungen im Jahr 2004 in etwa entspricht. Berücksichtigt man jedoch, dass es sich um im bundesweiten Vergleich starke Regionen in Süddeutschland handelt, kann von einer Zunahme in den vergangenen Jahren auch im Süden ausgegangen werden. Laut Schätzungen der befragten Kommunen in Süddeutschland wird die Leerstandsquote in den kommenden Jahren leicht steigen.

Das Erstaunliche: Das Problem ist zwar da, die Möglichkeiten zur aktiven Gestaltung sind laut Studie aber stark begrenzt: Gerade einmal 15 Stunden im Monat stehen für das Thema Leerstandsmanagement in den Kommunen zur Verfügung – letztlich also ein halber Tag pro Woche. Dies erstaunt, wird doch die Leerstandssituation von mehr als jeder dritten Kommune als „bedrohlich“ definiert. Auch die finanziellen Mittel (Sachkosten, ohne Personalkosten) für ein Leerstandsmanagement sind limitiert: Etwa jede zweite Kommune gibt weniger als 1.000 Euro im Jahr hierfür aus. Allen 141 Kommunen stehen durchschnittlich insgesamt 3.200 Euro pro Jahr für das Thema zur Verfügung.

<< Aufstieg Leerstandsmanagement in den 2000er Jahren. >>

Waren die 1990er Jahre beim (Innen)Stadtmarketing eher Event-orientiert (1. Generation), kam in den 2000er Jahren auch empirisch nachweisbar eine 2. Generation des (Innen)Stadtmarketing auf, nämlich mit der stärkeren Berücksichtigung des Themas Leerstände. Die folgende Grafik zeigt die erhebliche Zunahme von Leerstandsmanagementprojekten vor allem seit 2001.



Grafik links [absolute Angaben]: 52% aller 141 befragten Kommunen in Süddeutschland setzen ein Leerstandsmanagement ein. Dabei waren die „Boomjahre“ der Einführung eines solchen Leerstandsmanagement vor allem in den 2000er Jahren, ab etwa 2001. Doch die Studie der imakomm AKADEMIE zeigt auch: De facto handelt es sich bei über der Hälfte dieser Ansätze um Maßnahmen, die zwar regelmäßig aber ohne klares Konzept (49%) oder nur unregelmäßig (10%) angewendet werden.

<< **Leerstandsmanagement aktuell: Großer Instrumentenkasten aber meist ohne Gesamtkonzept – und mit beschränkter Wirkung.** >>

Was unter Leerstandsmanagement in einer Kommune verstanden wird, variiert durchaus. Denn: Die Instrumente bzw. Maßnahmen, die eingesetzt werden, sind zahlreich. Insgesamt werden 17 verschiedene Instrumente mehr oder weniger häufig eingesetzt. Das in fast allen Fällen kommunal institutionalisierte Leerstandsmanagement koordiniert v.a. das Zusammenkommen von Angebot (Leerstand) und Nachfrage (Folgenutzer) (setzen 85% aller Kommunen als Instrument ein). Als Voraussetzung hierfür werden Instrumente einer Marktanalyse bzw. Bestandsaufnahme eingesetzt (79%), zudem Gespräche mit Eigentümern (79%) und weiteren Akteuren in der Verwaltung (76%) dennoch kann nur jede dritte Kommune „ihre“ Leerstandsquote in der Innenstadt angeben – da Daten fehlen. Ein weiteres Problem, welches nicht via Befragung, aber im Austausch mit den Modellkommunen zu Tage tritt: Leerstandsmanagement läuft über Vertrauen und Netzwerke, ist also sehr personenabhängig. Viele Informationen und Hintergründe weiß im Prinzip nur der entsprechende Wirtschaftsförderer. Wechselt dieser „Know-how-Träger“ die Stelle, gehen die zentralen Informationen und Netzwerke weitestgehend verloren.

Hauptsächlich werden insgesamt solche Instrumente angewandt, die geeignet sind, das Angebot an Objekten transparenter zu machen und Angebot und Nachfrage zusammenzuführen. Die Instrumente scheinen aber nur bedingt die Ursachen von Leerständen anzugehen. Häufigster Grund – „mängelinduzierter Leerstand“ aufgrund baulicher / funktionaler Mängel des Objektes, unmoderner Flächen usw. – würde weitergehende Instrumente benötigen. Doch

Erfolgsfaktoren aktueller Leerstandsmanagementansätze (häufigste Nennungen):

- 1. Eigentümer**
 - Kontinuierlicher Kontakt und Kooperation mit Eigentümern
 - Aufklärung und Sensibilisierung (beispielsweise zu realistischen Mietpreishöhen)
- 2. Informationsgrundlagen**
 - Informationen zum Leerstand
 - Standortinformationen
- 3. Kontakte und Netzwerk**
 - Andauernde Kommunikation unter den Beteiligten
- 4. Attraktivität des Standortes**
 - Gesamtkonzept Innenstadt
 - Vielfältiges Angebot / Nutzungsmix / attraktives Umfeld → keine eigene Konkurrenz schaffen
- 5. Marketing**
 - Zielkonzeption und Markenbildung
 - Professionelles Marketing nach innen und außen
- 6. Koordinierungsstelle**
 - Zentraler Ansprechpartner und Kümmerer vor Ort

Forderungen aus der Praxis: Diese Rahmenbedingungen müssten geändert werden (häufigste Nennungen):

- 1. Restriktive Möglichkeiten / „Druck auf Eigentümer“**
 - Möglichkeiten zur Einflussnahme auf Eigentümer (und Händler). Modernisierungspflicht, Instandsetzungsgebot, Handhabe bei Spekulationsgeschäften, Zwangsmitgliedschaften in Gewerbevereinen usw.
- 2. „Gesetzliche Änderungen“**
 - Lockerung Denkmalschutz, Vereinfachung Bauplanungsrecht, vereinfachte Nutzungsänderungen, Reduzierung von Auflagen im Innenbereich, Verschärfte Regelungen für unattraktive Ladeneinheiten (Spielhallen) usw.
 - Ausbau kommunaler Steuerungsmöglichkeiten (Sanierungsrecht, BauGB)
 - Erhöhte Auflagen für Neuentwicklungen im Außenbereich
- 3. Fördermittel / Fördermöglichkeiten**
 - Finanzierungshilfen für Eigentümer, Existenzgründer
 - Förderung von Innenentwicklung; von Rückbaumaßnahmen (auch denkmalgeschützter Gebäude)
- 4. Meldepflicht für Leerstände, Mitteilung von Kontaktdaten der Eigentümer**
- 5. Abschreibung für Leerstände verringern/ verhindern**
- 6. Transparenz beim Mietpreis**

Grafik: Erfolgsfaktoren eines Leerstandsmanagement vor dem Hintergrund zur Verfügung stehender Instrumente – und Forderungen aus der Praxis für veränderte Rahmenbedingungen, um ein schlagkräftigeres Leerstandsmanagement aufbauen und umsetzen zu können. Zur Interpretation: Teilweise werden bei den Forderungen Sachverhalte benannt, die entweder seitens des Gesetzgebers zu ändern wären, oder die tatsächlich bereits anwendbar wären, in der Kommune allerdings – aus nicht benannten Gründen – nicht umgesetzt werden.

gerade diese werden eher selten angewandt: Die Organisation von Investitionen in den Bestand durch die Objekteigentümer ist nur bei 25% der Kommunen ein Instrument, eigene Förderprogramme (Fonds und Ähnliches) stellen nur 11% der Kommunen zur Verfügung.

/ realistischen Erfolgsfaktoren und benennen gleichzeitig notwendige Änderungen bei den Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Leerstandsmanagement (vergleiche hierzu die entsprechende Grafik).

In der Praxis werden Erfolge eines Leerstandsmanagement erwartet – ohne die schlagkräftigen Instrumente zu besitzen: Fast zwei von drei Kommunen (64%) bezeichnen den umfassenden Instrumentenkasten als „nur teilweise ausreichend“. Es besteht also ein Umsetzungsproblem. Gleichzeitig besteht auch ein erhebliches strategisches Problem: Nur 19% haben Überlegungen eines Leerstandsmanagements in ein gesamte Konzept für die Innenstadt eingebettet, nur 14% haben eine Strategie hinter dem eigentlichen Leerstandsmanagement. Anders ausgedrückt: **Viele Ansätze müssen personenabhängig und reaktiv bleiben, echte Argumente für die Vermarktung von Leerständen, welche über das Objekt an sich hinausgehen, können so kaum aufgebaut werden.**

<< Erfolgsfaktoren im Rahmen der Möglichkeiten – und Forderungen, um „das Übel an der Wurzel zu packen“. >>

Die Akteure der 141 befragten Städte und Gemeinden differenzieren vor dem Hintergrund des Umsetzungsproblems zwischen aktuellen



Der Autor:
Sascha Geißler B.Sc.,
Kontakt:
info@imakomm-akademie.de



Der Autor:
Dr. Peter Markert,
imakomm AKADEMIE GmbH,
geschäftsführender Gesellschafter,
Kontakt:
markert@imakomm-akademie.de

Fazit:

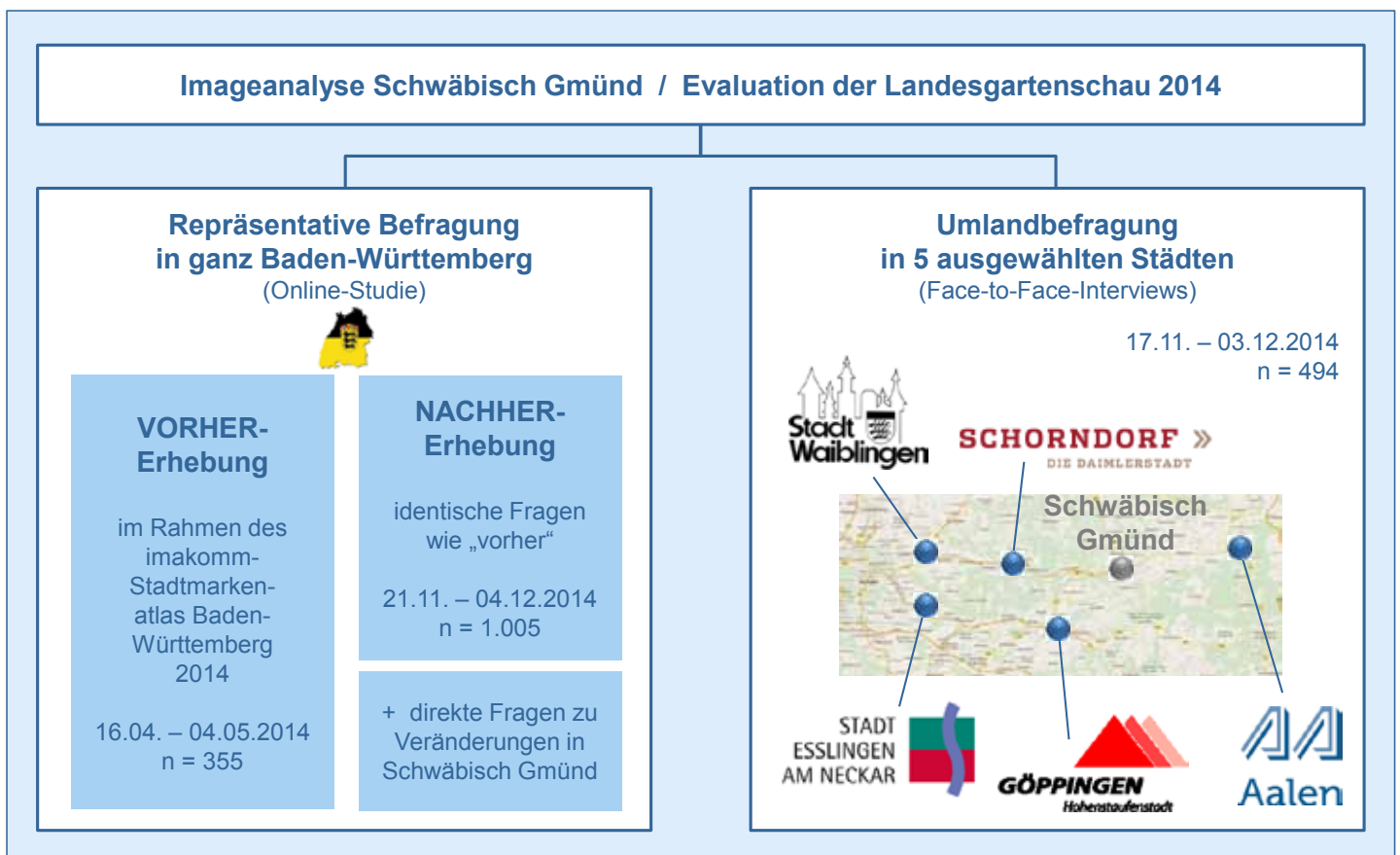
Leerstände in Innenstädten sind zu einem dauerhaften, aus kommunaler Sicht auch drängenden Problem geworden. Die befragten 141 Städte und Gemeinden in den vier Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern, Hessen und Rheinland-Pfalz gehen davon aus, dass die Leerstandsquote in den Innenstädten von aktuell ca. 10-11% in den kommenden Jahren noch leicht steigen wird.

In den 2000er Jahren haben die Kommunen zahlreiche Ansätze eines Leerstandsmanagements aufgebaut. Dabei kristallisiert sich aber ein Bewertungsproblem heraus: Es fehlen nicht nur vergleichende Kennziffern, auch in den Kommunen selbst sind wesentliche Daten zu Leerständen zu wenig bekannt (Bewertungsproblem). Zudem zeigt sich: Ein Konzept zur Vermarktung der leer stehenden Objekte in Innenstadtlage liegt mehrheitlich nicht vor. Die Ansätze sind also nicht integriert (strategisches Problem). Schließlich stehen zwar zahlreiche Instrumente zur Verfügung, allein die Wirkung der Instrumente wird mehrheitlich von den Kommunen teilweise in Frage gestellt. Zudem stehen zu wenig finanzielle (durchschnittlich 3.200 Euro pro Jahr) und personelle Ressourcen (15 Stunden pro Monat) zur Verfügung, um den politisch nicht selten sehr klar formulierten Forderungen zu einer „Leerstandsbekämpfung“ begegnen zu können (Umsetzungsproblem).

Wichtige Kennziffern zur Behebung des Bewertungsproblems liefert die Studie der imakomm AKADEMIE. Zudem liegen Forderungen aus der Praxis zu schlagkräftigeren Instrumenten vor. Teilweise wurden und werden hierfür gesetzliche Grundlagen in den Bundesländern (Stichwort: Business Improvement Districts) geschaffen (Entschärfung des Umsetzungsproblems). Weitere rechtliche Änderungen scheinen aus Sicht der Kommunen aber nötig. Die Kommunen bleiben aber – unabhängig von rechtlichen Rahmenbedingungen – aufgefordert, „ihr“ Leerstandsmanagement durch strategische Überlegungen (richtige Zielgruppen? Über die Objekte hinaus gehende Argumente für die Vermarktung? usw.) auszubauen. Auch hier belegen Good-Practice-Beispiele die Wirkung solcher Überlegungen. Die imakomm AKADEMIE sieht sich ob der Studienergebnisse in ihren Ansätzen eines Leerstandsmanagement für Kommunen grundsätzlich bestätigt und wird die Erkenntnisse in die Projekte für die Städte und Gemeinden konsequent einbauen!

Schwäbisch Gmünd: Imageverbesserung durch Landesgartenschau

Neue wissenschaftliche Studie belegt: Landesgartenschau hat das Image von Schwäbisch Gmünd in Baden-Württemberg deutlich verbessert. Gmünd wird als schönes, sympathisches Tagesausflugsziel immer attraktiver. Hintergrund: Die Landesgartenschau 2014 in Schwäbisch Gmünd war bekanntermaßen ein großer Erfolg. Zur Eröffnung im April hatten die Organisatoren lediglich mit 750.000 Menschen gerechnet. Insgesamt kamen vom 30. April bis 12. Oktober 2014 jedoch mehr als zwei Millionen Menschen in die Stadt. Damit geht die Landesgartenschau Schwäbisch Gmünd als bestbesuchte Landesgartenschau in die 35-jährige Geschichte der Landesgartenschauen Baden-Württembergs ein. Doch bewirkte dieses sensationelle Ergebnis bei den Besucherzahlen der Landesgartenschau auch weitergehende, tiefgreifendere Veränderungen? Hat sich beispielsweise durch die Landesgartenschau die Wahrnehmung und die Meinung der baden-württembergischen Bürger/innen über die Stadt und die Marke Schwäbisch Gmünd insgesamt verändert? Wenn ja, wie haben sie sich verändert? Ist das Image von Schwäbisch Gmünd positiver geworden? Gibt es schon Aussagen über das beabsichtigte zukünftige Besuchsverhalten? Und unabhängig davon: Was muss nun in Schwäbisch Gmünd getan werden, um die in der Stadt spürbare Aufbruchsstimmung zu verstetigen? Diese und weitere Fragen beantwortet nun eine neue wissenschaftliche Studie der imakomm AKADEMIE im Auftrag der Stadt Schwäbisch Gmünd.



Grafik: Methodischer Aufbau der Studie „Imageanalyse Schwäbisch Gmünd Evaluation der Landesgartenschau 2014“. Quelle: imakomm AKADEMIE 2015.

<< Vorher-Nachher-Betrachtung zeigt außergewöhnlich schnelle und dennoch substantielle Imageverbesserung in Schwäbisch Gmünd. >>

Veränderungen können nur gemessen werden, wenn es eine Vorher- und eine Nachher-Messung derselben Kennzahlen gibt. Deshalb war es ein glücklicher Umstand, dass die imakomm AKADEMIE im April 2014 mit dem

imakomm-Stadtmarkenatlas eine bevölkerungsrepräsentative Studie über die Markenstärke und das Markenimage der 20 größten baden-württembergischen Städte erstellte, darunter auch die Stadt Schwäbisch Gmünd. Hierbei wurden vierzehn Kennzahlen wie beispielsweise der Bekanntheitsgrad, die Sympathie, die wahrgenommene Lebensqualität oder die Klarheit des Vorstellungsbildes über die Stadt erhoben.

Im Zeitraum 21. November – 04. Dezember 2014 wurden dieselben Kennzahlen nur für Schwäbisch Gmünd nun bei 1.005 baden-württembergischen Einwohner/innen erneut erhoben, so dass eine Veränderung der Gmünder Kennzahlen im Zeitablauf mess- und darstellbar ist. Ferner wurden die 1.005 Personen direkt nach von ihnen wahrgenommenen Veränderungen zu Schwäbisch Gmünd befragt. Und es wurde eine weitere, vollkommen neue Erhebung bei 494 Einwohnern aus

fünf Städten des Gmünder Umlandes – Aalen, Esslingen, Göppingen, Schorndorf und Waiblingen – durchgeführt. Hier wurde auch das beabsichtigte zukünftige Besuchsverhalten abgefragt.

Vor der Darstellung der Ergebnisse sollte vorausschauend erwähnt werden, dass Imageveränderungen, insbesondere von Städten, grundsätzlich relativ langsam vonstattengehen und getroffene Maßnahmen in der Regel erst nach mehreren Jahren deutlich messbar werden. Vor diesem Hintergrund sind die Ergebnisse für Schwäbisch Gmünd zum einen wirklich als außergewöhnlich gut und zum anderen auf einem stabilen Fundament gründend zu bezeichnen.

<< Die Rangliste nach oben: Von Platz 16 auf 11. Und gleichzeitig nun mehr Vertrauen in eine positive Zukunftsentwicklung der Stadt. >>

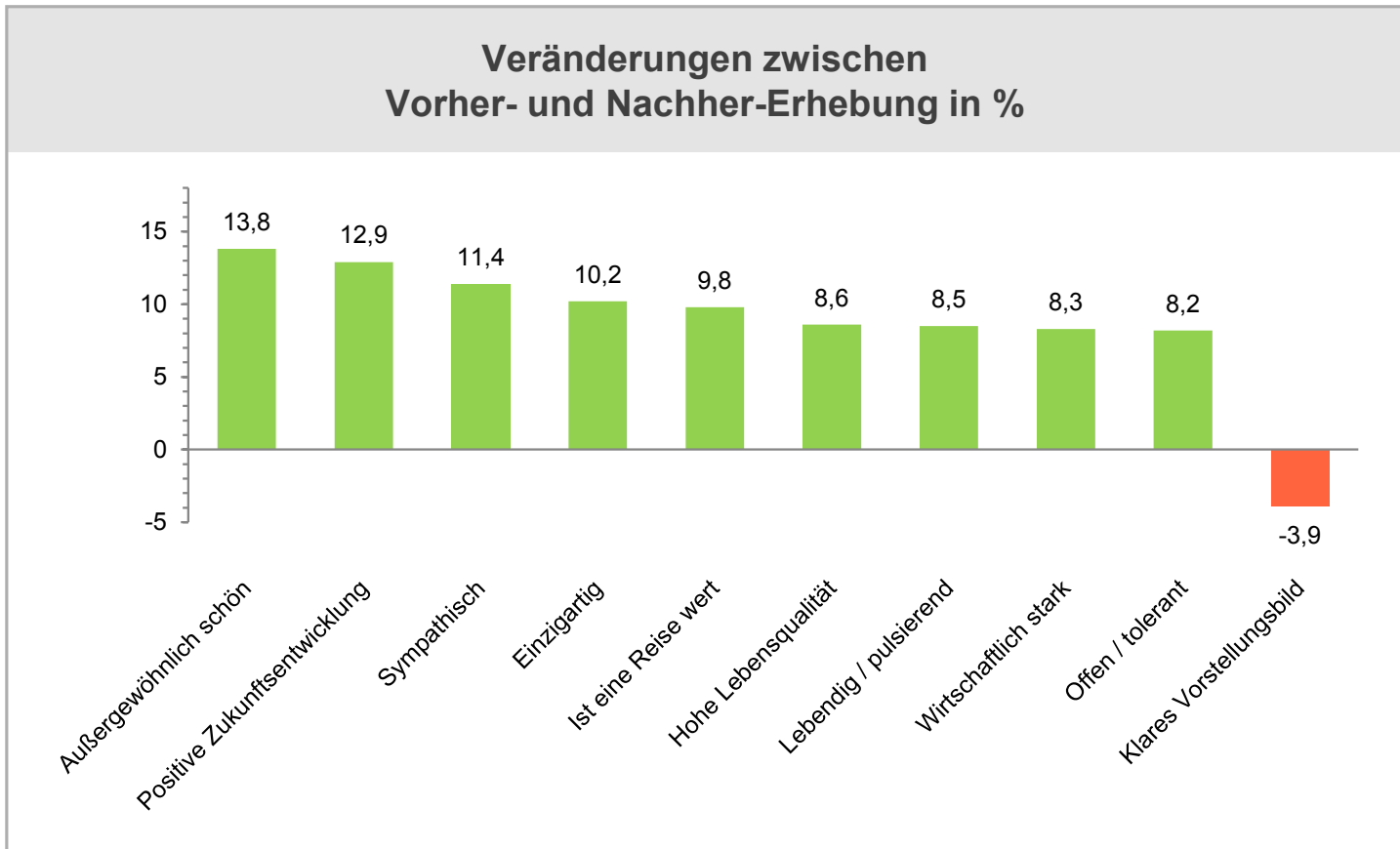
Zunächst zu den Ergebnissen der baden-württembergweiten Befragung: Fast drei Viertel (73,8%) der befragten Baden-Württemberger/innen sind der Meinung, dass die Landesgartenschau entscheidende Impulse für Veränderungen in Schwäbisch Gmünd setzte. Zwei Drittel (62,5%) sagen, in Schwäbisch Gmünd hat sich in den letzten Monaten tatsächlich sehr viel zum

Positiven verändert. Deutlich über die Hälfte (54,2%) bekundet, dass sich dadurch auch ihre Meinung über Schwäbisch Gmünd in den letzten Monaten positiv verändert hat.

Und wie sieht es konkret mit dem Vorher-Nachher-Vergleich aus? Insgesamt hat sich die wahrgenommene Markenstärke von Schwäbisch Gmünd deutlich um 8,1% verbessert, was einen Sprung von bisher Rang 16 auf Rang 11 in der Rangliste der zwanzig größten baden-württembergischen Städte darstellt – vorausgesetzt, bei den anderen Städten hat sich nichts verändert. Bei der Betrachtung der einzelnen Komponenten sieht man, dass sich neun von zehn Kennzahlen bei Schwäbisch Gmünd zum Teil deutlich verbessert haben, ein Wert hat sich jedoch leicht verschlechtert. Am meisten verbessert hat sich Schwäbisch Gmünd bei der wahrgenommenen Schönheit der Stadt (plus 13,8%), bei dem Vertrauen in eine positive Zukunftsentwicklung der Stadt (plus 12,9%) und die Stadt wird nun auch deutlich sympathischer wahrgenommen als vorher (plus 11,4%). Der Wermutstropfen, d.h. die Kennzahl, die sich verschlechtert hat, ist die Klarheit des Vorstellungsbildes von Schwäbisch Gmünd. War dieses vorher schon relativ schlecht (Platz 16 der zwanzig größten Städte in Baden-Württemberg), hat es sich nun nochmals leicht um 3,9% verschlechtert auf Rang 19.

Wie ist das zu erklären? Ein Versuch: Die Baden-Württemberger bemerken zwar eine deutliche Verbesserung in Schwäbisch Gmünd – aber das verstört zum aktuellen Zeitpunkt noch etwas. Zum einen hat man die Veränderung Schwäbisch Gmünds in diesem Ausmaß vermutlich nicht erwartet und auch nicht zugehört, zum anderen fragt man sich, in welche Zielrichtung diese positive Veränderung weitergeht, für was steht Schwäbisch Gmünd eigentlich? Diese Fragen gilt es nun tatkräftig und zeitnah in einem Markenbildungsprozess in der Stadt Schwäbisch Gmünd anzugehen, um das spürbar positive Momentum aufzugreifen und eine klare Markenidentität sowie eine klare Positionierung zu finden.

Zum Schluss nun noch die zentralen Ergebnisse der weiteren Befragung nach den Wahrnehmungen und Besuchsabsichten für Schwäbisch Gmünd in den fünf Städten Aalen, Esslingen, Göppingen, Schorndorf und Waiblingen: Die Bewohner/innen der fünf Umlandstädte nehmen Schwäbisch Gmünd deutlich attraktiver, sympathischer und schöner wahr als die Baden-Württemberger/innen insgesamt. Rund zwei Drittel (66,2%) haben ihre Meinung zu Schwäbisch Gmünd in den letzten Monaten verbessert, fast 70% der Befragten verbinden mit Schwäbisch



Grafik oben: Neun von zehn Komponenten der Markenstärke von Schwäbisch Gmünd haben sich in der Wahrnehmung deutlich verbessert, nur eine Komponente hat sich leicht verschlechtert. Quelle: imakomm AKADEMIE 2015.



Bild oben: Wichtige Basis für die Marke Schwäbisch Gmünd: In Verbindung mit der Landesgartenschau sind Areale an der Innenstadt neu gestaltet worden – und u.a. zu attraktiven Aufenthaltsorten, die bei den ersten Sonnenstrahlen nicht nur von den Einwohnern Schwäbisch Gmünd frequentiert werden.

Gmünd positive Empfindungen/Gefühle und nur 9% negative. Rund 45% der Befragten aus den fünf Städten beabsichtigen in Zukunft, Schwäbisch Gmünd häufiger zu besuchen als bisher. Die beiden häufigsten Motive dabei: Tagesausflug (64,1%) und Einkaufen (40,7%).

Fazit:

Die Fremdwahrnehmung und das Image von Schwäbisch Gmünd haben sich durch die Landesgartenschau spürbar zum Positiven verändert. Diese Dynamik gilt es nun durch einen Markenbildungsprozess zu verstetigen, in dem in der Stadt Schwäbisch Gmünd mit vielen Beteiligten gemeinsam und systematisch an der Findung und Festlegung der Markenidentität und der Positionierung gearbeitet wird. Ansatzpunkte mit hoher Substanz gibt es Gott sei Dank in Gmünd genügend. Herauszufinden, welche die prägendsten, nachhaltig wirksamsten und für die Zielgruppen glaubwürdigsten und attraktivsten sind, das ist die spannende Frage, die es in dem Markenbildungsprozess herauszuarbeiten gilt.



Der Autor:
Dr. Bernd Radtke,
imakomm AKADEMIE GmbH
geschäftsführender Gesellschafter,
Kontakt:
radtke@imakomm-akademie.de



Der Autor:
Elias Henrich,
imakomm AKADEMIE GmbH,
Bereich Markenstrategien,
Kontakt:
henrich@imakomm-akademie.de

Digitaler Kompass und effizientes Infrastrukturmanagement als Grundlagen für eine Smart City

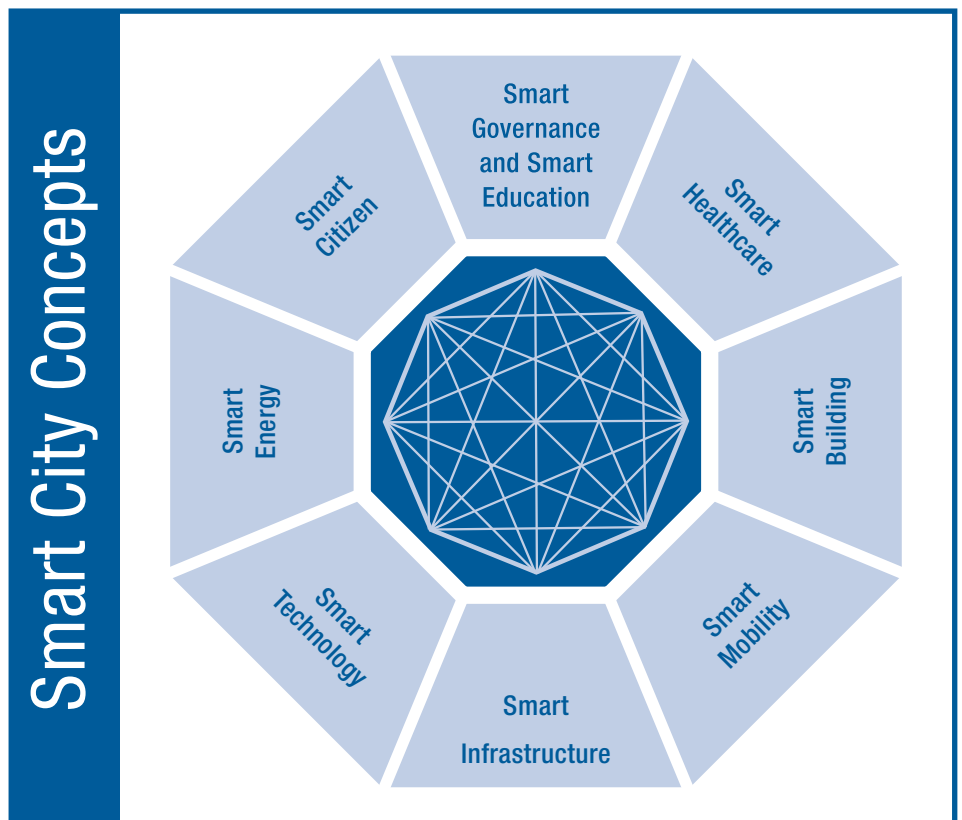
Smart City als bedeutendes Element im Standortwettbewerb

Die Energiewende auf der einen Seite, aber auch ein massiver Wandel in den Informations- und Kommunikationstechnologien auf der anderen Seite stellen die Stadtentwicklung vor große Herausforderungen. Strategische Themen wie dezentrale Erzeugerstrukturen, Elektromobilität, intelligente Verkehrsnetze, Ausbau der Breitband-TK-Versorgung, aber auch einzelne Projektvorhaben wie zum Beispiel W-LAN in der Innenstadt oder eine intelligente LED-Straßenbeleuchtung – an Arbeit und Planungen mangelt es nicht in den Bau-, Haupt- und Organisationsämtern der Kommunen. Übergeordnete Technologietrends wie die Industrialisierung 4.0, das Internet der Dinge und Big Data sind längst keine Schlagworte mehr. Diese Trends werden die Kommunen massiv in ihrer Entwicklung beeinflussen – nein, sie tun es bereits längst! Nahezu in jeder Kommune die ähnlichen Fragen: Wie gewährleisten wir überhaupt noch einen vernünftigen Infrastrukturbetrieb? Wie stellen wir uns zukunftsorientiert auf? Welche Technologien sind relevant? Welche Voraussetzungen sind notwendig, um als SMART CITY den Anforderungen einer „Stadt von Morgen“ gerecht zu werden? Welche Grundlagen müssen geschaffen sein, damit die Kommunalpolitik die richtigen Weichenstellungen vornehmen kann?

Dieser Beitrag zeigt auf, dass es mit relativ einfachen Mitteln gelingen kann, in einer Kommune – auch in kleineren und mittelgroßen – einen „Digitalen Kompass hin zur SMART CITY“ zu erarbeiten. Grundlage ist hierfür ein strategisches Gesamtkonzept auf der Basis von Prioritäten und einer transparenten Infrastruktur. Eine Kommune, die sich proaktiv auf diese Entwicklungen einlässt, wird über kurz oder lang an Attraktivität gewinnen. Durch die bereits angelaufene SMART CITY - Entwicklung entsteht großer Marktdruck auf die Städte und Gemeinden, SMART CITY wird ein im Standortwettbewerb äußerst bedeutendes Branding.

<< SMART CITY – die Stadt von Morgen. >>

Das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung stellt fest: „Während die technische Grundausstattung unserer Städte bislang im Prinzip auf Steinen, Beton und einer Anzahl von Kupferkabeln basierte, wird die anstehende große Infrastrukturtransformation in den Städten ein komplexes Geflecht aus klassischen Ver- und Entsorgungssowie neuen IuK-Infrastrukturen und auch sozialen Netzwerken hervorbringen und die Wege in die Smart City bahnen.“ (BBSR-Analysen 04/2014, „Auf dem Weg zu den Smart Cities“). Es liegt auf der Hand, dass SMART CITY ein unabdingbares Element im kommunalen Standortwettbewerb darstellen wird. Eine Kommune, die sich nicht intensiv auf diese Entwicklungen einlässt, wird über kurz oder lang an Attraktivität verlieren. Es entsteht letztlich großer Marktdruck auf die Städte und Gemeinden, SMART CITY wird ein im Standortwettbewerb äußerst bedeutendes Branding.



Grafik: Mögliche Themenfelder für SMART CITY Konzepte. Quelle: In Anlehnung an Frost & Sullivan.

Unbestritten gilt es als eine der größten gesellschaftlichen und planerischen Herausforderungen, Städte und Gemeinden als intelligente und nachhaltige Lebensräume zu entwickeln. 70% des Energieverbrauchs in der EU gehen auf das Konto von Städten. Die EU-Kommission hat daher bereits im Jahre 2011 die „European Smart Cities and Communities“-Initiative gestartet. Eine allgemeingültige Abgrenzung der SMART CITIES hat sich noch nicht etabliert, jedoch finden sich in SMART CITY – Initiativen häufig die Handlungsfelder Bürgerschaft & Beteiligung, Governance &

Bildung, Gesundheit, Gebäudewirtschaft, Mobilität, Infrastruktur, Technologie und Energie.

Kerngedanke ist die übergreifende und intelligente Vernetzung neuer Technologien, die den kommunalen Alltag stark verändern werden. Eine Vielzahl von Sensoren sammelt Daten und Informationen aus unterschiedlichen Lebensbereichen, neue Anwendungen entstehen. Öffentliche Gebäude werden energieeffizient betrieben, intelligente Verkehrssysteme bedeuten eine deutliche Verbesserung der Verkehrssituation, Bürgerinnen und

Bürger erhalten in Echtzeit aktuelle Informationen, um ihren Alltag optimieren zu können. Ärztliche Versorgung, Optimierung der Informationskette im Katastrophenfall, optimale Vernetzung der Versorgungsstrukturen. Nur eine kleine Auswahl an zahlreichen möglichen Optionen in einer „Stadt von Morgen“.

<< „SMART CITY – das gibt es bei uns nicht! Was sollen wir denn noch alles machen?“ >>

Europäische Großstädte wie Amsterdam, Stockholm oder Wien, aber auch deutsche Metropolen wie Berlin, München, Köln und Hamburg gelten neben vielen anderen in Europa und Deutschland als SMART CITY Pioniere. Häufig in Netzwerken und Kooperationen mit international tätigen Technologiekonzernen werden auf der Basis von teilweise gigantischen Budgets Pilotprojekte vorangetrieben. Dies bedarf auf Seiten der Kommunen erheblicher finanzieller und personeller Ressourcen und daher verwundert es nicht, dass gerade Großstädte an der Spitze einer SMART CITY Entwicklung stehen. In den 82 deutschen Großstädten leben rund 25 Mio. Einwohner, was einem Bevölkerungsanteil von rund 30-35% entspricht. Was aber ist mit SMART CITY in den restlichen Kommunen? Gilt dort folgender Grundsatz: „SMART CITY – das gibt es bei uns nicht! Was sollen wir denn noch alles machen.“? Das wäre fatal - wenn gesellschaftspolitische, insbesondere aber auch Effizienz-, Klima- und Energieziele erreicht werden sollen, sind Entwicklungen für eine smarte und innovative Stadt dringend und unabdingbar flächendeckend umzusetzen. Es wäre nahezu fahrlässig, derart bedeutende Innovationen nicht von Anfang an in eine gewisse Breite und Tiefe zu führen, nicht zuletzt auch aus Sicht und zum Nutzen aller Bürgerinnen und Bürger.

Die Entscheidungsträger vor Ort beklagen jedoch fehlende Ressourcen – finanziell wie personell. Zahlreiche empirische Studien belegen – der digitale Weckruf ist in den Kommunen angekommen, viele Dinge sind bekannt. Allein, es fehlen (noch) die Umsetzungsmöglichkeiten beziehungsweise Gestaltungsspielräume, um den digitalen Wandel überhaupt proaktiv angehen zu können. Viel zu häufig wird beklagt, dass bereits jetzt der tägliche Betrieb ein hohes Maß an Koordination, Informationssuche und Verwaltung bedeutet, wodurch sich beispielsweise auch Planungsvorgänge unnötig verzögern. Bereits jetzt ist die Datenflut bei den bestehenden Infrastrukturprojekten fast nicht mehr beherrschbar. Bis überhaupt erst einmal

alle relevanten Daten aus unterschiedlichen Ämtern und von externen Dienstleistern zusammengetragen sind, um Entscheidungen vorzubereiten, vergeht nicht selten (zu) viel Zeit. Daher ist ein nachhaltiger Einstieg in digitale Strategien und Projekte immer dann erfolgreicher, wenn durch Projekte sehr schnell und spürbar Arbeitserleichterungen, Vereinfachungen und Strukturverbesserungen erfolgen, weil nur so „Luft bleibt“ für eine konsequente Verfolgung und Umsetzung der angedachten Projekte. Konkrete Umsetzungsprobleme prägen momentan noch den „kommunalen Infrastrukturaltag“.

Erschwerend kommt hinzu, dass durch unterschiedliche Verantwortlichkeiten ein sehr hoher

Koordinierungsaufwand entsteht. Mit Blick auf das entsprechende Organigramm wird deutlich, dass vielerorts Stadtplanung/Tiefbauamt, IT/EDV, Wirtschaftsförderung etc. unterschiedlichen Ämtern/Dezernaten zugeteilt sind. Stadtwerke sind teilweise privatwirtschaftlich, teilweise mit kommunaler Beteiligung organisiert. Private Anbieter, man denke an die Betreiber der Kommunikationsnetze, spielen ebenfalls eine wichtige Rolle, es fehlt jedoch der direkte kommunale Zugriff, es bestehen vielmehr gegenseitige Abhängigkeiten. Dies macht eine abgestimmte und effiziente Vorgehensweise alles andere als einfach. In einer solchen Ausgangssituation denkt niemand an SMART CITY, man ist froh, wenn der alltägliche Betrieb halbwegs funktioniert.

Bereich Verkehr / Breitbandausbau:

Beispielhafte Fragestellung: Wie ist der Befüllungsgrad im Kabelschacht an der Kreuzung Schmidtstraße/Maierstraße? Wie sieht dort die konkrete Belegung aus? Wann wird an dieser Kreuzung die Ampelanlage zum nächsten Mal gewartet? Wie heißt die Wartungsfirma und wie sind die entsprechenden Gerätedaten?

Bereich Konzeption Netzmanagement:

Beispielhafte Fragestellung: Wie ist die optimale Verbindung bei einer zusätzlichen Leitung / einem zusätzlichen Datennetz vom Rathaus (Zentrum) in das Ortssteil-Rathaus? Haben wir ein System, das den optimalen Signalweg vorschlägt, die Realisierbarkeit prüft, Spleißungen vorschlägt – und dokumentiert bzw. Arbeitsaufträge generiert?

Bereich kommunale IT:

Beispielhafte Fragestellung: Eine neue Abteilung im Rathaus wird eingegliedert, zusätzlich 60 PC und 2 Server – reichen die Kapazitäten? Wie sieht es mit dem Strom, den Ports und Switchen aus?

Bereich Infrastruktur - Risikomanagement:

Beispielhafte Fragestellung: Ein Teilsystem / Teilnetz im Außenbereich ist ausgefallen. Wie ist die Wirkungskette von der Zentrale zur Außenstelle? Wo liegen mögliche Fehlerquellen? In dem Zusammenhang: In diesem Teilbereich kennt sich nur ein Mitarbeiter aus, der geht im Herbst aber in den Ruhestand. Wie gehen wir damit um, dass uns bald dieses „biologische Wissen“ fehlen wird?

Bereich Effizienz:

Beispielhafte Fragestellung: Ein städtischer Mitarbeiter vor Ort benötigt Detailinformationen zu einem verbauten Teil; Seriennummer ist jedoch auf der Rückseite und nicht einsehbar; zuständiger Mitarbeiter in der Verwaltung ist im Urlaub!?

Grafik: Praxisbeispiele aus dem „kommunalen Infrastrukturaltag“.

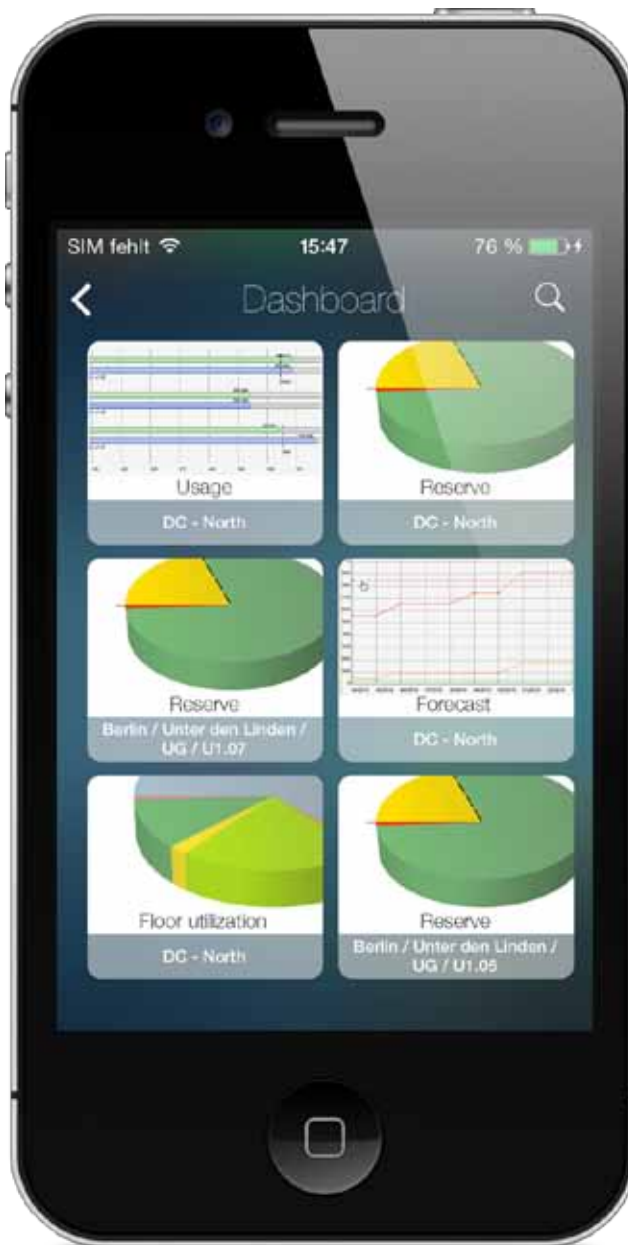
<< Ohne Konzept, Prioritäten und vollständige Transparenz über die Infrastruktur ist Alles Nichts! >>

Wie gelingt nun der Spagat zwischen fehlenden Ressourcen, mangelnden Gestaltungsfreiheiten und einem enormen Koordinierungsaufwand auf der einen Seite und der Notwendigkeit der aktiven Entwicklung zu einer SMART CITY auf der anderen Seite? Aus verschiedenen Pilotprojekten der Autoren dieses Beitrags, deren unterschiedlichen Kompetenzen sich gegenseitig ergänzen und die somit interdisziplinär arbeiten, lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

I. Erarbeitung einer Konzeption mit Prioritäten – Digitaler Kompass hin zur Smart City!

Im Zusammenspiel mit verschiedenen Fachabteilungen, Ämtern und Dezernaten, aber auch mit externen Dienstleistern und Institutionen liegt auf der Hand, dass es ein Gesamtkonzept geben muss, wohin sich die Kommune digital und technologisch in den nächsten Jahren entwickeln will. Gefordert werden muss ein „Digitaler Kompass hin zur SMART CITY“ – übrigens eine Forderung, die so oder in ähnlicher Form bereits vereinzelt von Gemeindeparlamenten/Gemeinderäten formuliert wird. Es kann und darf nicht mehr sein, dass Ämter und einzelne Abteilungen Insellösungen betreiben. Auf der einen Seite werden so Daten doppelt und dreifach gehalten und aktualisiert, auf der anderen Seite liegen wichtige Daten gar nicht vor. Es zeigt sich, dass eine externe Moderation verkrustete Strukturen aufbrechen kann und alt hergebrachte Vorgehensweisen, die ja durchaus ihre Berechtigung hatten, so auf den Prüfstand kommen. Für den Start hat sich bewährt, die IT/EDV der Verwaltung, Vertreter aus dem Bauamt und der Stadtwerke/externe Dienstleister an einen Tisch zu holen und über Herausforderungen, Problemstellungen und gemeinsame Interessen nachzudenken. Sehr wichtig sind in diesem Zusammenhang auch eine Analyse der relevanten technologischen Trends und Entwicklungen. Es entsteht so ein digitaler Kompass hin zur SMART CITY

mit Prioritäten, Meilensteinen und konkreten Maßnahmen. Dieses Konzept ist in allen Fällen sinnvoll, damit auch für Diskussionen an anderer Stelle in der Kommune klar dokumentiert ist, was man will, aber auch was man nicht will. Erfolgskriterium Nummer 1:



Grafik: Bereits jetzt können wichtige und aktuelle Daten zur Infrastruktur oder auch Informationen zur Kommune für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch für Bewohner und Gäste in Form einer APP auf dem Handy oder einem Tablet-PC genutzt und abgefragt werden, wenn in einer entsprechenden Datenbanklösung die relevanten Daten eingepflegt sind. Auf dem Weg zur SMART CITY können sich so gleichzeitig große Effizienzgewinne erzielen. Pilotstudien zeigen, dass auf der Basis einer ganzheitlichen Datenbanklösung Aufwände in den Abteilungen für Koordination, Vor-Ort-Recherchen etc. um 20-40% gesenkt werden können, Planungszeiten in der Verwaltung verkürzen sich um bis zu 10-20 %, was wiederum den Kunden bzw. Bürgerinnen und Bürgern spürbar zu Gute kommt!

Interdisziplinäres Denken! Technologische Kompetenzen sind hierbei ebenso gefragt wie ein Nachdenken über die richtige Vermarktungsstrategie! Denn in Fachkreisen und unter Experten ist klar, dass der Themenkomplex SMART CITY in einem Standortwettbewerb der Kommunen um Einwohner, Familien, aber auch Unternehmen und Arbeitskräfte ein wichtiges Positionierungsmerkmal darstellt.

II. Pilotanwendungen und Datensammlung im Bereich des Infrastrukturmanagements als Grundlage für eine SMART CITY

Aktuell ist feststellbar, dass verschiedene Technologien und Ansätze noch zu häufig als Insellösungen gesehen und betrieben werden. Hierin liegt ein ganz entscheidender Erfolgs- oder Misserfolgskriterium in SMART CITY Entwicklungen. Teilweise operativ verständlich, strategisch jedoch nicht nachvollziehbar, wenn Integrationen von Vernetzungen und Subsystemen ausbleiben. Eine zumindest in Ansätzen vorhandene einheitliche und durchgängige Datenbasis kann in diesem Zusammenhang technologisch und konzeptionell einen Durchbruch bedeuten. Basis aller Ansätze muss daher eine Dokumentation der vorhandenen Infrastrukturen in einem durchgängigen Datenmodell sein, von der Physik bis zur Logik. Übrigens auch aus Sicherheitsaspekten muss eine vollständige und umfassende Dokumentation aller Infrastrukturen erfolgen, weil nur auf der Basis von Dokumentations- und Planungsinstrumenten im Bereich der Infrastruktur, insbesondere natürlich auch der IT-Infrastruktur, unterschiedliche Technologien und Systeme auch systemübergreifend zusammengeführt

und die Vorteile dieser Zusammenführung hin zur SMART CITY genutzt werden können. Und nur auf einer solchen durchgängigen Dokumentation und Planung sind derartige Vorhaben in kleinen und mittleren Kommunen leistbar. Eben weil personelle und finanzielle Ressourcen beschränkt sind, bedarf es umso mehr effizienter und effektiver Tools und Lösungen, um der steigenden Komplexität trotz fehlender Ausstattung gerecht zu werden.

Konkreter Ansatz wäre also, gemeinsam Pilotanwendungen zu definieren, die eine Erhöhung der Transparenz der Infrastruktur bei gleichzeitiger Arbeitserleichterung bedeuten. Daten zusammenführen, Daten effizient dort vorhalten und zur Verfügung stellen, wo sie im konkreten Anwendungsfall benötigt werden. Ohne Konzept, Prioritäten und vollständige Transparenz über die Infrastrukturnetze ist Alles Nichts! SMART CITY wird es nur geben können, wenn eine optimale Kenntnis über die bestehenden Infrastrukturen besteht und diese effizient zur Verfügung gestellt werden können. Durch ein entsprechendes Rechte-Rollen-Konzept können Mitarbeiter vor Ort die Daten aktualisieren, aber auch anderen Nutzern auf einfache Weise zur Verfügung stellen. Nur so gelingt ein Verschmelzen der unterschiedlichen Technologien und Anwendungen.

III. Effizienzsteigerungen und Nutzen für Bürgerinnen und Bürger

Auf einen ganz wesentlichen Aspekt wurde im Rahmen dieses Beitrages noch nicht eingegangen: Welche Anwendungen und Projekte

sollen denn jetzt konkret angegangen werden, um eine SMART CITY zu werden? Eine SMART CITY ist nicht statisch definiert, sondern ein sich über viele Prozesse veränderndes Gebilde. Daher wird es keinen „SMART CITY Königsweg“ geben. Aber zwei wesentliche Punkte spielen sicherlich eine wichtige Rolle: Können durch das Vorhaben Effizienzsteigerungen beziehungsweise Arbeitserleichterungen erzielt werden? Und treffen wir mit diesem Vorhaben die Wünsche und Bedürfnisse der Bürgerinnen und

Bürger? Denn nur wenn beide Faktoren erfüllt sind, kann damit gerechnet werden, dass das Vorhaben eine breite Akzeptanz erfährt – innerhalb und außerhalb der Verwaltungen. Jeder Standort muss hierbei seinen eigenen, individuellen Weg finden und umsetzen. Insbesondere der Bürgerbeteiligung kommt eine große Bedeutung zu auf dem Weg zur SMART CITY, weil Kreativität und Engagement wichtige Begleiter dieser Innovationsprozesse in einer Kommune sind.

Fazit:

Durch eine rasante technologische Entwicklung im Bereich der Informations- und Kommunikationsnetze, aber auch durch die Energiewende bedingt, werden kommunale Netze und Systeme in einer völlig neuen Qualität miteinander verschmolzen. Die Etablierung einer Stadt von morgen, einer SMART CITY, wird die zentrale Zukunftsaufgabe der Stadtentwicklung. In diesem Beitrag wurde aufgezeigt, dass der Erarbeitung einer Konzeption mit Prioritäten, die Rede war von einem „Digitalen Kompass hin zur SMART CITY“, entscheidende Bedeutung zukommt. Pilotanwendungen und Datensammlung im Bereich des Infrastrukturmanagements stellen die Grundlage dar, um Effizienzsteigerungen auf der einen Seite, aber vor allem auch konkreter Nutzen für Bürgerinnen und Bürger zu erzielen. Kommunen sollten sich proaktiv und auf der Basis einer Bürgerbeteiligung auf diese Entwicklungen einlassen, da SMART CITY bereits jetzt ein wichtiges Element im Standortwettbewerb darstellt.



Der Autor:
Prof. Dr. Holger Held,
wissenschaftlicher Beirat der imakomm
AKADEMIE GmbH und Geschäftsführer der
FNT Cloud Solutions GmbH (Ellwangen),
Kontakt:
holger.held@fntcloud.de



Der Autor:
Frank Grimm,
geschäftsführender Gesellschafter der
GSInno GmbH (Ludwigsburg), verantwortet
die technische und organisatorische Um-
setzung von kommunalen IT-Projekten,
Kontakt:
grimm@gsinno.de



Der Autor:
Dipl.-Ing. Lutz Angstenberger,
geschäftsführender Gesellschafter der
a2Plan Ingenieure GmbH (Westhausen),
beschäftigt sich mit der Planung, dem
Consulting und der Realisierung von
kommunalen Infrastrukturprojekten,
Kontakt:
lutz.angstenberger@a2plan.de

Kommunale Aufgaben durch regionale Einzelhandelssteuerung stärken

Ein Ansatz: Das regionale Einzelhandelskonzept Donau-Iller

Regionale Einzelhandelssteuerung soll gerade auch vor dem Hintergrund des Strukturwandels in der Handelslandschaft (Online-Handel, teilweise schrumpfende Regionen, „Aufrüsten“ durch Einkaufszentren usw.) faire weil einheitliche Wettbewerbsbedingungen schaffen. Inhaltlich ist sie notwendiger denn je. Gleichwohl empfinden Kommunen die regionale Steuerung als „Einmischen in die kommunale Planungshoheit“. Über Einzelfallgutachten werden zudem regionale Regelungen ausgehebelt. In der Praxis existieren aber durchaus Ansätze einer regionalen Einzelhandelssteuerung, welche die notwendigen Leitplanken für die Einzelhandelsentwicklung geben und gleichzeitig kommunale Freiheitsgrade wahren. Die Herausforderung besteht darin, den jeweils richtigen Ansatz für eine Region zu finden. Der Artikel beschreibt ausgewählte Ansätze aus Baden-Württemberg und fokussiert dann auf das Beispiel der Region Donau-Iller.

<< Entwicklungsmöglichkeiten für Kommunen wahren. >>

Der Ansatz der regionalen Einzelhandelssteuerung ist richtig: Regelungen, die für alle Kommunen der Region bei großflächigen Einzelhandelsvorhaben gelten, sollen für einen fairen Wettbewerb und die Berücksichtigung des zentrale Orte-Systems sorgen. Dadurch sollen auch Entwicklungsmöglichkeiten für Kommunen gewahrt werden. Doch meist wird nur der restriktive Aspekt dabei – die Verhinderung von Vorhaben, die diesen Regelungen widersprechen – wahrgenommen.

Die Regelungsinhalte sind zunächst vergleichbar: Regionale Einzelhandelskonzepte machen Vorgaben hinsichtlich der Einzelhandelsentwicklung in einer Region. Zentraler Aspekt ist gewöhnlich die Abgrenzung von Entwicklungsflächen – ausgehend von der gebietsscharfen Abgrenzung eines zentralörtlichen Versorgungskerns als Schwerpunkt der künftigen Einzelhandelsentwicklung, bis hin zu einer

gebietsscharfen Ausweisung von Ergänzungstandorten für nicht zentrenrelevante Einzelhandelsortimente.

<< In der Tat bestehen Gestaltungsmöglichkeiten bei der regionalen Einzelhandelssteuerung. Diese Möglichkeiten hängen vom Ansatz des Einzelhandelskonzeptes ab. >>

In der Tat unterscheiden sich die regionalen Konzepte der Einzelhandelssteuerung aber in Details der Regelungen. So stellt sich beispielsweise die Frage, ob Standorte gebietsscharf abgegrenzt werden und damit räumliche Vorgaben für Ansiedlungen auf regionaler Ebene gemacht werden, oder ob detaillierte Kriterien für die Ausweisung solcher Standorte regional definiert werden, die konkrete Standortausweisung aber den Kommunen selbst überlassen wird.

Welcher Ansatz bei der regionalen Einzelhandelssteuerung verfolgt wird, hängt zunächst von zentralen Fragen, die VOR der Beauftra-

gung zur Erarbeitung eines solchen Konzeptes geklärt werden sollten, ab. Die folgende Grafik zeigt eine Auswahl dieser Fragen.

<< Unterschiedliche Steuerungsansätze tatsächlich vorhanden. Drei Beispiele aus Baden-Württemberg. >>

Aufbauend auf diesen grundsätzlichen Fragen kann eine Region – in der Verbandsversammlung bzw. im Planungsausschuss und gemeinsam mit der Verwaltung – entscheiden, welche „Tiefe“ das Konzept dann aufweisen soll. Die folgende Grafik zeigt ausgewählte Fragen hierzu und verknüpft diese mit Beispielen aus Baden-Württemberg (Region Donau-Iller, Region Neckar-Alb, Region Nordschwarzwald).

<< Das Beispiel Region Donau-Iller >>

Die Region Donau-Iller besteht aus den Landkreisen Alb-Donau-Kreis, Biberach und Ulm in Baden-Württemberg sowie den Landkreisen Günzburg, Memmingen, Neu-Ulm und Unterallgäu in Bayern. Insgesamt umfasst die Region ca. 956.000 Einwohner, wobei bis zum Jahr 2020 mit leicht rückläufigen Einwohnerzahlen zu rechnen ist. In den insgesamt 205 Kommunen sind neben Kommunen mit zu erwartenden Einwohnerverlusten allerdings ebenso Kommunen mit einem Bevölkerungswachstum in den kommenden Jahren vertreten. Auf Basis des am 21. September 2011 in Kraft getretenen Staatsvertrages zwischen dem Land Baden-Württemberg und dem Freistaat Bayern wurde die gesetzliche Grundlage für den grenzüberschreitenden Regionalplan Donau-Iller geschaffen / novelliert. Gemäß des Staatsvertrages (Artikel 19, Kann-Bestimmung) ist es möglich, im Regionalplan Standorte für großflächigen Einzelhandel und weitere Steuerungsinstrumente hierfür festzulegen.

Fragen zum Einstieg in die regionale Einzelhandelssteuerung

Ziele der künftigen regionalen Einzelhandelssteuerung?

Gewünschte Rolle des Regionalverbandes bei der künftigen Einzelhandelssteuerung und -entwicklung in der Region?

Welche regionalen Besonderheiten liegen vor (Kaufkraft Studenten? Kaufkraft Touristen? usw.)

Welche Differenzen bei Ansiedlungsvorhaben lagen jüngst vor / liegen aktuell vor?

Welche einzelhandelsrelevanten Kaufkraftverflechtungen bestehen in benachbarte Regionen? (Pendler, Einkäufe usw.)?

Welche regionalen Konzepte bestehen?

Welche Daten liegen in welcher Aktualität vor?

Grafik: Zentrale Fragen (Auswahl), die VOR der Erstellung bzw. Fortschreibung eines regionalen Einzelhandelskonzeptes geklärt werden sollten.

<< Der Grundsatz zu Region Donau-Iller >>

Der Steuerungsansatz in Donau-Iller bedeutet eine Abkehr von einer rein gebietsscharfen Einzelhandelssteuerung hin zu einer Einzelhandelssteuerung, die einerseits auf kommunaler Ebene mehr Flexibilität gewährt, andererseits aber auch eine höhere Verantwortung der Kommunen für die Einzelhandelsentwicklung mit sich bringt – ohne den grundlegend definierten, einheitlichen regionalen Entwicklungszielen zu widersprechen.

<< Verhandlungskriterien für Kommunen statt Standortausweisungen >>

Dies bedeutet für Kommunen konkret: (1) „Eigene“ Planungen werden wesentlich stärker auf regionaler Ebene berücksichtigt, die Ausformung einzelner Entwicklungsbereiche erfolgt tatsächlich durch die Kommunen selbst. (2) Durch transparente Vorgaben auf regionaler Ebene werden erheblich vereinfachte Genehmigungsverfahren ermöglicht, die Zahl notwendiger Einzelhandelsgutachten damit reduziert. (3) Eine frühzeitige Einbindung der Kommunen zur Ausformung der regionalen Steuerung sorgt dafür, dass diese auf kommunaler Ebene nicht nur akzeptiert, sondern mitgetragen wird.

Ein Beispiel einer solchen flexiblen Ausformung regionaler Regelungen stellt die Abgrenzung des zentralörtlichen Versorgungskerns dar. Diese wird auf kommunaler Ebene durch die Standortkommune selbst als ihr zentraler Versorgungsbereich grundstücksscharf ausgeformt. Basis hierfür bildet eine fachliche gebietsscharfe Abgrenzung auf regionaler Ebene und regional einheitliche Abgrenzungskriterien. Die Besonderheit des Ansatzes liegt darin, dass eine Abweichung von der vorliegenden gebietsscharfen regionalen Abgrenzung möglich ist, soweit zentrale Bedingungen erfüllt sind, die diese Abweichungen rechtfertigen. Entscheidend sind aber nicht alleine einzelne Abweichungskriterien, sondern vielmehr eine nachvollziehbare städtebauliche Gesamtkonzeption zur Ausweisung des kommunalen zentralen Versorgungsbereichs, die nicht nur die entsprechenden Abgrenzungen aufzeigt, sondern diese vielmehr funktional und städtebaulich fundiert begründen kann.

Ähnliche definierte Kriterien gelten auch zur Ausweisung von Ergänzungsstandorten durch

Zentrale Fragen zur Definition des Ansatzes des Einzelhandelskonzeptes:			
Auswahl an zentralen Fragen:	Region Neckar-Alb	Region Donau-Iller	Region Nordschwarzwald
Erhebungen in allen Kommunen?	Ja mit Einschränkung: In nicht zentralen Orten lediglich größere Nahversorger / Agglomerationen	Nein, in nicht zentralen Orten lediglich Agglomerationen	Nein, allerdings Nahversorger überall (auch Bäckereien usw.)
Erhebung Haupt- und Randsortimente?	Ja	Nein, Zuordnung gesamte VK zum Hauptsortiment	Nein, Zuordnung gesamte VK zum Hauptsortiment
Gebietsscharfe Abgrenzung zentralörtlicher Versorgungskerne?	Ja	Ja aber Möglichkeit zur Ausweitung	Ja
Gebietsscharfe Abgrenzung Ergänzungsstandorte?	Ja	Nein, lediglich Abgrenzungskriterien vorgegeben	Nein, aber kartografische Darstellung möglicher Bereiche
Stellenwert Einzelhandelskonzept?	Inhalte direkt in Entwurf Regionalplan, dann Änderungen	Inhalte als Gutachten, danach „politische“ Formulierung Inhalte Regionalplan	Inhalte als Gutachten, Überführung in verwaltungsbindende Regelungen
Bestand und Tiefe an Ausnahmeregelungen?	Definition klarer Ausnahmetatbestände und Bewertungsschemata, sehr tief	Definition einiger klarer Ausnahmetatbestände und Bewertungsschemata, sehr tief, v.a. auch wegen zwei Bundesländern	Definition einiger klarer Ausnahmetatbestände für den Bereich Nahversorgung
Regionale Sortimentsliste?	Ja	Ja	Ja

Grafik: Eine Auswahl an zentralen Fragen definiert den Zuschnitt des Konzeptes zu regionalen Einzelhandelssteuerung. Quelle: imakomm AKADEMIE 2015.

VK=Verkaufsfläche.

die Kommunen. Das heißt: Einzelhandelsentwicklungen werden nicht durch Einzelfallentscheidungen bestimmt, sondern basieren auf grundlegenden konzeptionellen Planungen der Kommunen.

<< Aktive Forderung und Förderung konzeptioneller Einzelhandelsplanung statt Einzelfallentscheidungen. >>

Neben diesen konzeptionellen Besonderheiten sind in der grenzüberschreitenden Region Donau-Iller weitere Herausforderungen hinsichtlich einheitlicher Regelungen für die Gesamtregion gegeben. Die einheitliche Steuerung ist über einen Staatsvertrag zwischen den Ländern Bayern und Baden-Württemberg geregelt. Dennoch sind mit Blick auf die im jeweiligen Land vorhandenen raumordnerischen Vorgaben, Unterschiede zu erkennen, die eine Anpassung für die Region erforderlich machen. Wird in Baden-Württemberg auf die Instrumentarien von Konzentrationsgebot, Integrationsgebot, Kongruenzgebot und Beeinträchtigungsverbot zurückgegriffen, tritt in Bayern die Abschöpf-

ungsquote als wesentlicher Faktor hinzu. Ein klar definierter Bewertungsmaßstab für die gesamte Region ist damit unabdingbar und wurde im regionalen Einzelhandelskonzept definiert.

<< Nahversorgung ermöglichen ohne Nachbarkommunen in ihrer Entwicklung zu behindern. >>

Einen Sonderfall stellt hier zusätzlich der Bereich der Nahversorgung dar. In Bayern sind in allen Kommunen Betriebe aus dem Bereich Nahrungs- und Genussmittel bis zu einer Verkaufsfläche von ca. 1.200 m² möglich. In Baden-Württemberg gilt das nicht. Vor diesem Hintergrund wurde ein neues Modell entwickelt, das in Anlehnung an die Abschöpfungsquote eine Verkaufsfläche bis zu einem Maximalwert von 1.200 m² im Sortiment Nahrungs- und Genussmittel zu entwickeln erlaubt. Damit soll einerseits eine eigene Nahversorgung ermöglicht, andererseits aber auch eine bedarfsgerechte Entwicklung ohne schädigende Wirkungen auf Nachbarstandorte gesichert werden. Hierfür liegen für diese Region Bewertungskriterien vor.

Einzelhandelssteuerung in der Region Donau-Iller, Beispiele	
Regelung – Zentraler Inhalt	Instrumente/ Ausformung im Konzept
(1) Zentralörtliche Versorgungskerne	<ul style="list-style-type: none"> Liste der Abgrenzungskriterien Kartografische Darstellung der zentralörtlichen Versorgungskerne Abgrenzungskriterien für Ausweitungen auf kommunaler Ebene
(2) Zentrenrelevante Sortimente nur noch in den zentralörtlichen Versorgungskernen	<ul style="list-style-type: none"> Definition der Sortimentsgruppen Zulässigkeit nach Standortlagen Entscheidungshilfe Ausnahmeregelungen (Prüfschemata) Länderübergreifende Steuerung der nahversorgungsrelevanten Sortimente
(3) Ergänzungsstandorte	<ul style="list-style-type: none"> Keine räumliche Abgrenzungen auf regionaler Ebene Liste der Ausweisungskriterien Ausnahmeregelung zur Begrenzung zentrenrelevanter Randsortimente
(4) Vergleichbare Bewertungsmaßstäbe für Einzelvorhaben	<ul style="list-style-type: none"> Liste Bewertungskriterien Richtwerte zu Großprojekten
(5) Regionale Sortimentsliste	<ul style="list-style-type: none"> Sortimentsliste mit Begründungen
(6) Umgang mit Agglomeration	<ul style="list-style-type: none"> Einzelfallprüfung nach räumlich-funktionalem Ansatz
(7) Rolle des Regionalverbands	<ul style="list-style-type: none"> Moderation / Beratung

Grafik links: Regelungen und Instrumente der regionalen Einzelhandelssteuerung in der Region Donau-Iller setzen nicht auf eine regional vorgenommene Standortausweisung, sondern gewähren durch klare Kriterien kommunalen Gestaltungsspielraum. Zugleich gelingt es dennoch, regionsweit einheitliche Regelungen zu definieren und umzusetzen.

Kommentar Herr Samain, stellvertretender Verbandsdirektor:

Die grenzüberschreitende Region Donau-Iller benötigt für die Einzelhandelssteuerung eine besondere Vorgehensweise, um den unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Landesplanungen Bayern und Baden-Württemberg gerecht zu werden. Wichtig bei der Erstellung des Regionalen Einzelhandelskonzepts Donau-Iller war es, eine gemeinsame Basis für einheitliche Regelungen zu schaffen. Besonderes Augenmerk hat der Regionalverband Donau-Iller hierbei auf die frühzeitige Einbindung der Kommunen gelegt. Bereits während der Erstellung des Gutachtens haben zahlreiche Gespräche mit Stadtplanungsämtern, Kommunen, Fachbehörden sowie mit Vereinigungen und Kammern stattgefunden. Damit konnten neben der aktuellen Situation des Einzelhandels auch die kommunalen Planungen möglichst gut abgebildet werden. Als Ergebnis liegt nun ein fundiertes Einzelhandelskonzept vor, auf dem die Einzelhandelssteuerung des Regionalplans Donau-Iller aufbauen kann.



Der Autor:
Dipl.-Geograph Matthias Prüller,
imakomm AKADEMIE GmbH,
Bereich Markt- und Standortanalysen,
Kontakt:
prueller@imakomm-akademie.de



Der Autor – Kommentar:
Dipl.-Geograph Martin Samain,
Regionalverband Donau-Iller, stv. Verbands-
direktor, Sachgebiet Siedlungsplanung,
Wirtschaft, Einzelhandel,
Kontakt:
martin.samain@rvdi.de

Fazit:

Regionale Einzelhandelssteuerung muss klar formulierte Regeln für den großflächigen Einzelhandel in einer Region definieren. Und dennoch kann dabei die konkrete Ausformung auf kommunale Ebene flexibel bleiben. „Den“ richtigen Ansatz hierbei gibt es nicht. Vielmehr sind zentrale Fragen bei der Suche nach dem geeigneten Ansatz in einer Region VOR Konzepterstellung zu klären. Drei Beispiele aus Baden-Württemberg zeigen, dass dann durchaus individuelle regionale Steuerungskonzepte entstehen. Das Beispiel der länderübergreifenden Region Donau-Iller weist dabei ein besonders hohes Maß an kommunalen Freiheitsgraden auf.

Begleitung Aufbau Citymanagement



Einen Ansatz „von innen heraus“ beim Aufbau eines Citymanagement wählt die **Stadt Freudenstadt** (ca. 22.300 Einwohner, Region Nordschwarzwald). Eine Projektgruppe, bestehend aus Vertreter/innen aus Verwaltung und Privatwirtschaft, erarbeitet Anforderungen aus aber auch Details für ein künftiges Citymanagement. Die imakomm AKADEMIE coacht diese Arbeit, indem sie Sitzungen der Gruppe vorbereitet, „die richtigen Fragen stellt“ und dann Details wie Satzung oder Beitragsordnung für die Gruppe ausarbeitet.

Entwicklungsoffensive Innenstadt Senden



Das **Mittelzentrum Senden** (ca. 21.600 Einwohner, Region Donau-Iller) weist außergewöhnlich hohe Einzelhandelskennziffern auf. Die Verkaufsfläche pro 1.000 Einwohner liegt bei über 6.300 m², die Zentralität bei 335%. Diese Stärke hat der Standort aber der „grünen Wiese“ zu verdanken. Die Innenstadt hingegen ist bedrohlich schwach. Im Rahmen der Entwicklungsoffensive Innenstadt Senden analysiert die imakomm AKADEMIE Belegungspotenziale für das Zentrum und erarbeitet daraus eine Entwicklungsstrategie mit konkreten Maßnahmen.

Umsetzung von Stadtentwicklungskonzepten

Seit teilweise mehreren Jahren begleitet die imakomm AKADEMIE bereits die Umsetzung in zahlreichen Stadtentwicklungskonzepten und Leitbildern. Ein weiteres Mal wurde unser

Team u. a. von der **Gemeinde Nufringen** (ca. 5.500 Einwohner, Region Stuttgart), **Stadt Hockenheim** (ca. 21.000 Einwohner, Region Rhein-Neckar) und von der **Gemeinde Korb** (ca. 10.200 Einwohner, Region Stuttgart) beauftragt. Die Ansätze der Begleitung sind dabei allerdings äußerst unterschiedlich: In Hockenheim begleitet die imakomm AKADEMIE die Gründung eines Marketingvereins. In Korb werden im Rahmen einer Leitbild-Fortschreibung konkrete Maßnahmen ausgearbeitet und ein Strukturmodell für die Umsetzung abgeleitet. In Nufringen übernimmt die imakomm AKADEMIE die Umsetzung zahlreicher Maßnahmen aus dem Leitbild und hat hierfür sogar ein Büro im Rathaus eingerichtet.

Praxisorientiertes Einzelhandelskonzept Region Nordschwarzwald

Die **Region Nordschwarzwald** (ca. 590.000 Einwohner, 70 Kommunen) hat die imakomm AKADEMIE mit der Erstellung eines regionalen Einzelhandelskonzeptes beauftragt. Der besondere Ansatz dieses regionalen Einzelhandelskonzeptes liegt u. a. darin, dass eine Wissensdatenbank mit regionalen Benchmark-Kennziffern ausgebaut werden soll. Zudem – so

der zentrale inhaltliche Schwerpunkt des Konzeptes – sollen Lösungen erarbeitet werden, wie die Nahversorgung auch in nicht zentralen Orten gesichert oder beispielsweise auch durch interkommunale Kooperationen wieder hergestellt werden könnte. Als Ergebnis liegen dann beispielsweise wesentlich genauere Einzelhandelsdaten vor, die eine wesentlich bessere Beurteilung von großflächigen Einzelhandelsvorhaben in Zukunft ermöglichen würde (statt Arbeiten mit kaum nachprüfbaren Kennziffern in Einzelhandelsgutachten).

Strategischer Markenbildungsprozess Stadt Schramberg

Für und mit der **Stadt Schramberg** (ca. 20.800 Einwohner, Region Schwarzwald-Bar-Heuberg) erarbeitet die imakomm AKADEMIE eine Marke für den Standort. Mit dieser Marke gelingt dann eine echte Profilierung im Standortwettbewerb beispielsweise um Fachkräfte, Einzelhandelskunden aber auch um die emotionale Bindung der Einwohner an „ihre“ Stadt. Zentrale Elemente des Projektes in Schramberg sind u. a. eine Analyse der Identität und des Fremdbildes sowie die Herausarbeitung des Markenkerns gemeinsam mit einer Projektgruppe.

Integrierte Stadtentwicklungskonzepte (ISEK) und Leitbilder



Die imakomm AKADEMIE startet mit der Erarbeitung von integrierten Stadtentwicklungskonzepten (ISEK) bzw. Leitbildern u. a. für die **Stadt Neckargemünd** (ca. 13.200 Einwohner, Region Rhein-Neckar) sowie für die **Gemeinde Schwieberdingen** (ca. 11.300 Einwohner, Region Stuttgart). Allen Ansätzen gemein: Es handelt sich um Kombinationen aus klassischen Leitbildansätzen und Stadtentwicklungsplanung. Das Besondere: Durch einen Wechsel zwischen gezielter Beteiligung ansonsten nur wenig beteiligter Zielgruppen einerseits und breiten Beteiligungsformen andererseits gelingt ein „atmender Prozess“. Auch die üblicherweise schweigende Mehrheit wird damit gezielt eingebunden. Auch der langwierige Prozess der sukzessiven Analyse, Planung, Implementierung und Kontrolle wird aufgebrochen. So werden bereits während der Analyse auch Entwürfe zu Fachplanungen und Maßnahmen kreiert.

IMPRESSUM

imakomm AKADEMIE GmbH

Ulmer Straße 130 (Wi.Z)
73431 Aalen

Vertreten durch die Geschäftsführer
Dr. Peter Markert und Dr. Bernd Radtke

Kontakt:

Fon +49 7361 52829-0
Fax +49 7361 52829-20
E-Mail: info@imakomm-akademie.de

Internet-Adresse:

www.imakomm-akademie.de

Redaktionsleitung:

Dr. Peter Markert

Gestaltung:

projektteam AG, Bopfingen

Bildnachweise:

Titel: Stadt Mörfelden-Walldorf / FNT Cloud Solutions GmbH

S. 1: Stadt Mörfelden-Walldorf

S. 4: imakomm AKADEMIE

S. 5: Sascha Geißler / imakomm AKADEMIE

S. 6: imakomm AKADEMIE

S. 7: imakomm AKADEMIE

S. 8: Dr. Peter Markert / imakomm AKADEMIE

S. 9: imakomm AKADEMIE

S. 11: FNT Cloud Solutions GmbH

S. 12: imakomm AKADEMIE / Frank Grimm / a2Plan Ingenieure GmbH

S. 15: imakomm AKADEMIE / Martin Samain

S. 16: Stadt Freudenstadt / Stadt Senden / imakomm AKADEMIE

Haftungshinweis:

Trotz sorgfältiger Recherche übernehmen wir keine Haftung für Text- und Bildelemente.

www.imakomm-akademie.de

imakomm AKADEMIE GmbH | Ulmer Straße 130 | 73431 Aalen | Fon: +49 7361 52829-0 | Fax: +49 7361 52829-20



**Strategische
Kommunal-
entwicklung**

Kompetenz



Leidenschaft



**Markt- und
Standort-
analysen**



frischer



Wind



Seriosität



**Marken-
strategien**