

Praxisleitfaden

Integriertes Standortmanagement Innenstadt Rheinland-Pfalz

Michael Kleemann
Susanne Schultz



NATIONALE
STADT
ENTWICKLUNGS
POLITIK

Ein Pilotprojekt der
Nationalen Stadtentwicklungspolitik
des Bundes gefördert durch das
Bundesministerium für Umwelt, Bau,
Naturschutz und Reaktorsicherheit

Praxisleitfaden

Integriertes Standortmanagement Innenstadt Rheinland-Pfalz

Michael Kleemann

Susanne Schultz

Der Praxisleitfaden entstand im Rahmen des Pilotprojektes der Nationalen Stadtentwicklungspolitik „Dialog Innenstadt Rheinland-Pfalz“

Projektleitung: Prof. Dr.-Ing. Holger Schmidt
TU Kaiserslautern, Fachgebiet Stadtumbau + Ortserneuerung

Kaiserslautern, September 2016

Dialog Innenstadt Rheinland-Pfalz – Impulse zur integrierten Standort- entwicklung

Von November 2013 bis Sommer 2016 wurde unter Federführung des Fachgebiets Stadtumbau + Ortserneuerung der Technischen Universität Kaiserslautern ein Pilotprojekt der Nationalen Stadtentwicklungspolitik durchgeführt.

Mit dem Projekt wurde die Basis für ein langfristig funktionierendes Netzwerk im Sinne eines kommunalen Erfahrungsaustausches zu Themen der Innenstadtentwicklung geschaffen. Die neu geschaffenen Austauschformate Innenstadtforen (das einmal pro Jahr stattfand) und die Arbeitsgruppe kommunaler Projektpartner (Treffen in verschiedenen Städten mit Ortsbegehung 2–3 x pro Jahr) sind etabliert und werden von den beteiligten Kommunen als Angebote geschätzt. Auch auf Landesebene konnte das Projekt wichtige Impulse setzen. So nimmt der vom Projektbeirat empfohlene weiterzuführende Dialog zwischen den Ministerien und sonstigen Institutionen Gestalt an. Eine interministerielle Arbeitsgruppe, die sich über Themen der Innenstadtentwicklung austauschen soll, ist bereits in Planung.

Im Rahmen des Pilotprojektes wurde zudem eine neue Planspielmethode – die „KlarStellung“ – entwickelt. Angelehnt an Methoden der Psychotherapie ermöglicht die Methode, Lösungsansätze für besonders verfahren- und emotionalisierte Problemkonstellationen der (Innen-) Stadtentwicklung zu finden. In der Anwendung mit den beteiligten Kommunen erwies sich das Planspiel als gute Methode zur Analyse akteursbezogener Konfliktkonstellationen. Die „KlarStellung“ bietet die Möglichkeit der kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung sowie einem besseren Verständnis der Positionen von beteiligten Konfliktparteien.

Ein besonders wichtiges Projektergebnis ist der nunmehr vorliegende Praxisleitfaden für ein integriertes Standortmanagement Innenstadt. Hier ist in Zusammenarbeit mit den beteiligten Kommunen ein umsetzungsorientierter Leitfaden entstanden, der den Kommunen als Hilfestellung und Leitfaden bei aktuellen Fragen der Innenstadtentwicklung dienen kann. Unter den Gliederungspunkten „Projektmanagement“, „Imagegestaltung, Standort- und Wirtschaftsfaktoren“, „Strategie- und Kommunikationsprozesse“ sowie „Städtebau und Immobilien“ werden die jeweils relevanten Instrumente und Abläufe beschrieben und durch einige ausgewählte Praxisbeispiele illustriert.

Es ist mein Wunsch, dass der mit dem Projektbeirat abgestimmte Praxisleitfaden von den kommunalen Vertretern intensiv genutzt wird. Er kann bei Bedarf ergänzt und weiterentwickelt werden. Neben dem Printprodukt gibt es auch eine Onlineversion.

Neben den Autoren Michael Kleemann und Susanne Schultz gilt mein Dank meinem ehemaligen Mitarbeiter Maximilian Vollmer für die engagierte Projektbearbeitung und Thomas Fischer und dem Team der Agentur zundzwanzig für die finale Produktion.



Prof.-Dr.-Ing. Holger Schmidt

Inhalt

A.	Ausgangslage	8	2.	Imagegestaltung, Standort- und Wirtschaftsfaktoren	20
A.1	Grundlagen und allgemeine Trends der Innen(stadt)entwicklung	10	2.1	Imagestudie	22
A.1.1	Demografischer Wandel	10	2.1.1	Standort- und Lagefaktoren, Standortentwicklung	23
A.1.2	Wirtschaftsstruktureller Wandel	11	2.1.2	Immobilienmarkt	24
A.1.3	Infrastrukturelle Rahmenbedingungen	11	2.1.3	Einkaufsverhalten und Bedarf	24
A.1.4	Bedeutung der Innenentwicklung für Städte und Kommunen	12	2.1.4	Bürgerliches Engagement, Stadtatmosphäre und Stimmungen	24
A.1.5	Trends und Leitthesen	12	2.1.5	Standortrepräsentation nach Außen	25
			2.1.6	Image und Standortbefragung <i>PROJEKT „Standortanalyse lokale Ökonomie Viersener Südstadt“</i>	26
B.	Integriertes Standortmanagement – Innenstadt Praxisleitfaden für Kommunen in Rheinland-Pfalz	14	2.1.7	Herausarbeiten der Alleinstellungsmerkmale, Standortvorteile und spezifischen Besonderheiten	27
			2.1.8	Zielformulierung und Handlungsempfehlungen	27
1.	Projektmanagement	16	2.2	Imagekonzept	28
1.1	Organisatorische Einbindung und Projektgrundlagen	17	2.2.1	Erarbeitung eines Imagekonzeptes auf Basis der Imagestudie	28
1.1.1	Organisatorische Einbindung	17	2.2.2	Vorschläge zu Methoden zur Verstetigung eines tiefen wirksamen Imagekonzeptes im Innen- und Außenbild	29
1.1.2	Projektgrundlagen	17	2.3	Standortmarketing <i>PROJEKT „Imageentwicklung Bad Bergzabern“</i>	30
1.2	Projektsteuerung <i>PROJEKT „Citymanagement Kaiserslautern“</i>	18	2.3.1	Darstellung der Vorgehensweise und Wirkungsweisen von versch. Marketingstrategien, -maßnahmen und -produkten	32
1.2.1	Projektplanung	19	2.3.2	Vorschläge zum Ausbau eines Controlling-Systems für alle Projekte und Maßnahmen	32
1.2.2	ProjektAbstimmung und -koordination	19	2.3.3	Marketingstrategische Beratung und Begleitung	33
			2.3.4	Imagekampagne / Imageoffensive, Events, Aktionen, Veranstaltungen	33
			2.3.5	Stadt- und Standortbewerbung <i>PROJEKT „Innenstadtmanagement Mitten in Ludwigsfelde“</i> <i>PROJEKT „Immobilien- und Standortgemeinschaft (ISG) Bahnhofsviertel Münster e.V.“</i>	34
			2.3.6	Aufbau und Verstetigung einer Standortgemeinschaft	36
			2.3.7	Investorenanwerbung – Baukultur als Standort(marketing)faktor	36

3.	Strategie- und Kommunikationsprozesse	38	4.	Städtebau und Immobilien	58
3.1	Methoden und Instrumente	40	4.1	Städtebauliche Beratung	60
3.1.1	Erfassung, Konzeption und Aufbau von Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen	42	4.1.1	Erfassungen und Zielkonzepte im Hinblick auf den örtlichen Immobilienmarkt, Standortidentifikation und Nutzungssynergien	60
3.1.2	Konzeption und Aufbau von Aktivierungs- und Ansprachestrategien	43	4.1.2	Zieltransfer und Rückkoppelungen	61
3.1.3	Organisation und Identifikation der Akteure und Akteursgruppen	44	4.2	Strategisches Immobilienmanagement	62
	<i>PROJEKT „Bürger- & Akteursbeteiligung Herxheim“</i>	45	4.2.1	Erfassungs- und Analysephase	62
3.2	Kommunikation und Vernetzung	46	4.2.2	Aktivierungs- und Einbindungsphase	63
3.2.1	Kontaktaufbau und Ansprache sowie Befragungen von Innenstadtakteuren	47	4.2.3	Operationalisierungsphase	64
3.2.2	Förderung der Kooperationsbereitschaft und Vernetzung	47	4.2.4	Immobilienmonitoring	66
3.2.3	Kontaktpflege und -verstetigung	47		<i>PROJEKT „Citymanagement Kaiserslautern“</i>	66
3.2.4	Händleraktivierung, -training und -coaching	48		<i>PROJEKT „Raum+Monitor“</i>	67
3.3	Bürger- und Akteursbeteiligung	49	4.3	Eigentümeraktivierung, -beratung und -coaching	68
3.3.1	Innenstadtforen	49		<i>PROJEKT „Innenstadtoffensive Neustadt an der Weinstraße“</i>	69
	<i>PROJEKT „Göppingen Innenstadtforum 2030“</i>	50	4.3.1	Systematisierung	70
	<i>PROJEKT „Kulturstadt Unkel am Rhein – Entwicklung eines kulturbasierten Netzwerkes unter aktiver Bürgerbeteiligung“</i>	51	4.3.2	Kontaktaufbau	72
3.3.2	Zukunftswerkstätten	52	4.3.3	Erfassung der Beziehungsflechtwerke	72
	<i>PROJEKT „Zukunftswerkstatt Lauf“</i>	53	4.3.4	Beratung und Coaching	72
3.3.3	Themenworkshops	54		<i>PROJEKT „Beratungsgutscheine und Architektenpool“</i>	73
	<i>PROJEKT „Lagen-Workshop Ludwigshafen am Rhein“</i>	55	4.3.5	Verstetigung und Netzwerkeinbindung	74
3.3.4	Quartiersentwicklung	56		<i>PROJEKT „Netzwerk für eine lebendige Innenstadt Bruchsal“</i>	75
	<i>PROJEKT „Bürgerwerkstatt Senefelder Quartier / Südliche Innenstadt Offenbach“</i>	57			
				<i>Zusammenfassung der Leistungsbausteine und Teilleistungen</i>	76
				<i>Impressum</i>	78

Einleitung

Projektmanagement

Image & Marketing

Kommunikation & Beteiligung

Städtebau & Immobilien

A. Ausgangslage

Innenstädte sind Orte zum Arbeiten und Wohnen, für Versorgung und Handel sowie für Kulturerlebnis und Freizeitgestaltung zugleich. Aufgrund der historisch gewachsenen Bedeutung des Standortes Innenstadt stellt dieser den symbolischen und funktionalen Mittelpunkt der jeweiligen Stadt dar. In den Innenstädten zeigt sich die Wirtschaft in ihrer größten Vielfalt, was sie zu einem essentiellen Impulsgeber für die stetige Entwicklung der Gesamtstädte macht.

Für den Bewohner bietet sie neben der infrastrukturellen Versorgungsmöglichkeit v.a. den Begegnungsort mit Identifikations- und Bindungswerten. Dies geschieht über die kulturellen und sozialen Einrichtungen hinaus, v.a. im öffentlich räumlichen Umfeld mit seinen spezifischen Charakteristika.

Angesichts des wirtschaftsstrukturellen und demografischen Wandels, ist die Zukunftsfähigkeit des Standortes Innenstadt jedoch vielerorts zunehmend gefährdet. Die Städte in Rheinland-Pfalz stehen vor der Herausforderung einer zukunftsfähigen Sicherung und Entwicklung auch künftig attraktiver Innenstädte.

Im interkommunalen Wettbewerb suchen deshalb die Städte und Kommunen nach einer neuen Balance zwischen ökonomischem Wachstum und nachhaltiger Entwicklung, zwischen baulicher Expansion und Bewahrung des historischen Erbes, zwischen zunehmender Globalisierung und Erhalt ortstypischer Charakteristik. Leitziel hierbei ist die Stärkung der Nutzungsvielfalt und Nutzungsdichte von Wohnen, Arbeiten, Gastronomie, Einkauf, Bildung und Kultur in den Stadt- und Ortskernen.

Innenstädte sind per se explizite Spiegel permanenter gesellschaftlicher Transformationsprozesse und in diesem Sinne ihre Planer, Entwickler und Verwalter jeher mit der Bewältigung von parallelen Lebensmodellen, Widersprüchlichkeiten aller Art, Interessenskonflikten u.v.m.

in räumlicher und thematischer Dichte befasst. Auch fremde Einflüsse mit stetig neuen Impulsen gehören von Beginn an zu Mitgestaltern innerstädtischer Entwicklungsprozesse. Was die heutigen Herausforderungen besonders schwierig macht, sind die hohe Anzahl unterschiedlichster Krisensituationen, der immer deutlicher werdende Umbau der Gesellschaft, der Wissenschaft und Technik und die problematische finanzielle Situation vieler Städte und Kommunen. Neue Bewältigungs- und Lösungsstrategien sind nur im Rahmen interdisziplinärer, integrativer und interkultureller Kooperationen zu erarbeiten. Somit verändern sich auch die Aufgabenfelder und Schwerpunkte eines Standortmanagements „Innenstadt“. Es werden zunehmend mehr Kompetenzen aus den Bereichen der Sozial- und Geisteswissenschaften benötigt.

Kenntnisse und Kontakte zu spezifischen, langjährigen und bereits positiven Erfahrungen im Umgang mit den aktuellen Herausforderungen der Innenstadtentwicklung liegen europaweit vor. Dem intensiven Austausch zur Nutzbarmachung dieser Erfahrungen kommt daher eine hohe Bedeutung zu.

Das im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik geförderte Pilotprojekt „Dialog Innenstadt Rheinland-Pfalz – Impulse zur integrierten Standortentwicklung“ setzt an diesen Herausforderungen an. Hierbei werden die für eine wertschöpfungsorientierte Entwicklung des Wirtschaftsstandortes Innenstadt relevanten Akteure in den Fachaustausch über Erfordernisse und Handlungsansätze für tragfähige lokale Aufwertungsprozesse einbezogen.

A.1 Grundlagen und allgemeine Trends der Innen(stadt)entwicklung

A.1.1 Demografischer Wandel

Als demografischer Wandel wird allgemein die Veränderung der Bevölkerungsstrukturen und deren Folgewirkungen auf nahezu alle gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereiche in den Kommunen vor Ort bezeichnet.

Die Veränderung der Bevölkerungsstrukturen hat einen mengenmäßigen (quantitativen) Aspekt nach der Anzahl der Bevölkerung bzw. der Bevölkerungsgruppen, sowie einen qualitativen Aspekt unter Berücksichtigung der Zusammensetzung der Wohnbevölkerung nach altersmäßigen, sozioökonomischen und soziologischen Kennzeichen und Merkmalen.

Quantitative und qualitative Aspekte zusammengenommen sind in ihrer Wirkung auf das innerörtliche Leben zu betrachten und zu analysieren. Die amtliche Statistik auf Gemeinde,- Kreis- und Landesebene gibt einen guten ersten Überblick über solche demografischen Grunddaten zur Situation der Wohnbevölkerung in Ihrem Ort.

Generelle Kennzeichen der demografischen Entwicklung außerhalb der Ballungsräume

- Bevölkerungsrückgang durch Geburtenrückgang
- Wegzug junger Bevölkerungsgruppen, insbesondere junger Familien
- sog. „Überalterung“ durch stark ansteigenden Anteil älterer Bevölkerungsgruppen

Die Bevölkerungsentwicklung im Land Rheinland-Pfalz

- deutlicher Bevölkerungsanstieg in den 1990er Jahren
- Stagnation in der jüngeren Vergangenheit
- deutlicher Bevölkerungsrückgang bis zum Jahr 2030 (Prognose)

Die Bevölkerungsstatistiken des Statistischen Landesamtes und die Gemeindestatistiken auf Kreisebene weisen aktuelle Zahlen über die Bevölkerungsentwicklung nach Orten, Alter und Geschlecht aus.

Neben der generellen Tatsache einer zusehends verringerten und älter werdenden Wohnbevölkerung rückt mit Blick in die Zukunft der soziologische Aspekt des Lebens außerhalb der Ballungsräume stärker in den Vordergrund.

Der bekannte Ausspruch: „Wir werden weniger, älter und bunter“ bedeutet auch, dass ein differenzierter Blick auf die tatsächlichen Bedürfnisse und Erwartungen der Bevölkerung notwendig ist. Sinkende Bevölkerung bedeutet beispielsweise nicht gleichzeitig geringere Wohnraumnachfrage. Im Gegenteil: die Pro-Kopf-Nachfrage in qm-Wohnfläche steigt weiter.

Ferner bedeutet der jährliche Sterbeüberschuss in Höhe von 220.000 Menschen pro Jahr in der Bundesrepublik Deutschland, dass es zu einer geringeren Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen kommt und damit negative Auswirkungen auf die Absatzmöglichkeiten für die Sektoren von Handel, Handwerk, Immobilienwirtschaft etc. verbunden sein werden.

A.1.2 Wirtschaftsstruktureller Wandel

Der Wandel wirtschaftlicher Rahmenbedingungen ist vielschichtig und bedroht die noch bestehenden Wirtschaftsstrukturen nicht nur in den Städten und Gemeinden als Wohn- und Arbeitsstandort in mehrfacher Hinsicht.

Die Sogwirkung der Ballungsräume bzw. sog. „Metropolregionen“ (z.B. Rhein-Main, Rhein-Neckar) vor dem Hintergrund des globalen Wettbewerbs von Städten und Regionen führt weiterhin zum Verlust von Betriebsstätten. Handwerkliche Produktion, Dienstleistungen und Service vor Ort sind dem Preisdiktat der globalisierten Märkte unterworfen und werden durch industriell gefertigte Produkte verdrängt.

Der Einzelhandel reagiert auf veränderte Konsumgewohnheiten, harten Preiswettbewerb und den Einfluss des Internethandels und zieht sich aus den Klein- und Mittellagen zurück. Ladenleerstände in den Stadt- und Ortskernen und aufgegebene Supermarktstandorten sind allorts vorzufinden.

Kreativität und Innovation als Treiber und Impulsgeber für neue Technologien und Arbeitsplätze bleiben eng verbunden mit dem Vorhandensein universitärer Einrichtungen und der Anbindung an die überregionalen bzw. internationalen Märkte, beides Standortfaktoren, über die insbesondere der ländliche Raum i.d.R. nicht verfügt.

Der Ausbau moderner Kommunikationstechnologien in der Fläche kann zur Verbesserung der örtlichen Arbeitsplatzsituation beitragen. Virtuelle Arbeit bzw. Arbeit von zuhause bleibt derzeit eher noch die Ausnahme und eine Großzahl der Wohnbevölkerung folgt nach wie vor den Arbeitsplätzen. Auch ist für viele „der Ruf der Großstadt“ nach wie vor attraktiv, aber auch hier zeichnen sich zunehmend Veränderungen ab. Die Wohn- und Lebensqualität in Bezug auf Umwelt-, Finanz- und Gesundheitsqualitäten von Klein- und Mittelzentren bewirkt vielerorts einen Zuzug von jungen Familien und Paaren. Dazu wird bei diesen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf immer bedeutsamer. (Die Frauenerwerbsquote liegt mittlerweile bei circa 75%).

Die zunehmende Digitalisierung als neuer Kommunikationsweg und als eine Möglichkeit, Zeit und Raum zu verknüpfen, muss erst neu gelebt werden. Noch besteht die Arbeitsorganisation zum größten Teil auf den wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen der Industrialisierung im 19. Jahrhundert. Die Restrukturierung braucht Zeit.

A.1.3 Infrastrukturelle Rahmenbedingungen

Die Wahrung „gleichwertiger Lebensbedingungen“ in Deutschland ist grundgesetzlich verankert und soll auch in den Regionen außerhalb der Ballungszentren eine infrastrukturelle Grundversorgung gewährleisten. Demografischer Wandel und wirtschaftliche Entwicklung stehen damit in starker wechselseitiger Beziehung. Infrastrukturen und sog. „Einrichtungen der Daseinsvorsorge“ sind sehr kostenintensive, i.d.R. staatliche Leistungen, deren Installierung bzw. Bau und Betrieb ein Mindestmaß an Nachfrage seitens der örtlichen Bevölkerung voraussetzen.

Eine rückläufige Bevölkerungsentwicklung gefährdet langfristig die Art und den Umfang des bisher gewohnten Angebots an Infrastrukturleistungen. Gleichzeitig sind die Infrastrukturen notwendige Voraussetzung funktionierender, moderner Arbeits- und Lebensbedingungen, d.h. bei Wegfall von Infrastrukturen ist die Attraktivität eines Ortes als Wohn- und Arbeitsstandort gefährdet.

Der Wettbewerb der Regionen und Kommunen um Bevölkerung und Arbeitsplätze wird in erster Linie über das Angebot möglichst umfassender Infrastrukturleistungen geführt. Der siedlungsstrukturelle Einfluss auf die Infrastrukturkosten wird sich im Zuge von Bevölkerungsrückgängen und altersstrukturellen Veränderungen dynamisieren. Die Aufrechterhaltung einer

flächendeckenden Mindestversorgung wird aus ökonomischen Gründen dauerhaft nur gelingen können, wenn ein bestimmtes Verdichtungs-niveau der Siedlungsstrukturen beibehalten werden kann. Die Zukunft der Infrastrukturen wird darin liegen sozial akzeptable, finanziell tragbare und umweltverträgliche regionalspezifische Mindeststandards zu halten. Der aktiven Innenentwicklung kommt dabei eine tragende Rolle zu.

A.1.4 Bedeutung der Innenentwicklung für Städte und Kommunen

Aktive Innenentwicklung zu betreiben hat viele gute Gründe. Im Einzelnen zu benennen ist ein Bündel an wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekten, von denen jeder für sich genommen eine große Wertigkeit hat. Jedoch tragen sie erst in der Summe und Überschneidung zu dem bei, was man als Ortsidentität oder auch Heimat bezeichnen kann. Identität und Heimat sind nicht zu verstehen als bloße Emotion, sondern als Voraussetzung und Ergebnis handfester Standortentscheidungen:

Wirtschaftliche Aspekte

- Aufrechterhaltung der Ortsmitte als funktionierenden Arbeits- und Versorgungsstandort
- Aufrechterhaltung der Nachfrage nach zentralen Infrastruktureinrichtungen
- Kostenreduzierungen für Erschliessung, technische Infrastrukturen etc. durch Erhalt und Weiterführung eines kompakten Siedlungskörpers
- langfristiger Werterhalt des öffentlichen und privaten Immobilienbestandes
- Erhalt der historisch gewachsenen Baukultur in Zusammenhang mit Image und Ortsmarketing

Soziale und kulturelle Aspekte

- Förderung sozialer Nähe, Nachbarschaftshilfe und Gemeinschaftssinn
- Aufrechterhaltung der sozialen Einrichtungen und Infrastrukturen
- wichtiger sozialer Kristallisationspunkt für alle Bevölkerungsschichten
- die Zentren als Kerne der Baukultur und der persönlichen Identitätsstiftung.

Ökologische Aspekte

- Vermeidung weiterer Flächenzersiedelung
- Schutz von ortsnahen Kleinbiotopen
- Erhalt traditioneller Kulturlandschaftselemente
- Reduzierung von CO²-Ausstoß und Lärmemissionen bei verringertem Verkehrsaufkommen.

A.1.5 Trends und Leitthesen

Der derzeitige und auch weiterhin zu erwartende rasante wirtschaftliche und gesellschaftliche Wandel und die damit verbundenen Veränderungen der Stadt- und Ortsgesichter und traditionellen Gewohnheiten im Wohn-, Nutzungs- und Konsumverhalten der Bewohner wirken sich auf die Zentren von Städten und Kommunen spürbar aus:

Rückgang der Konsumnachfrage

So verzeichnen die neuesten Ergebnisse der deutschen Handelsforschung einen zunehmenden Rückgang der Attraktivität von Klein- und Mittelzentren als Einkaufsorte. Ihre Qualitäten konzentrieren sich zunehmend auf Wohn- und Aufenthaltsaspekte, wobei Nahversorgungsmöglichkeiten von alltäglichen Verbrauchsprodukten und Dienstleistungen noch gefragt sind, aber andere Branchennachfragen zunehmend schwinden. Zunehmend gilt das auch für Städte, die lage- oder strukturbedingt ähnliche Situationen aufweisen.

Veränderung der Ladenformate

Ladenkonzepte verändern sich im Hinblick auf die Servicevielfalt. D.h. nicht nur die Warenpräsentation, sondern auch die zusätzlichen Serviceleistungen, wie Beratungen, Kundenansprache und Konzeptentwürfe werden gefragt. Diese Leistungen werden häufig nicht mehr erbracht. Teilweise wegen Überforderung der Einzelhändler in Bezug auf Zeit oder Kompetenz, teilweise auch wegen einer schwierigen Personalsituation.

Online-Konkurrenz

Diese Entwicklung ist unumstritten einer der meistangeführten Hauptfaktoren. Das Risiko eines Existenzgründers ist im Internet geringer als in der realen Ortsgründung. Zum einen besteht die schnelle Verfügbarkeit einer großen Auswahl, zum anderen ermöglichen Abnahmen größerer Mengen günstigere Preise, die der Einzelhandel nicht bieten kann. Verändertes Konsum- und Freizeitverhalten unterstützen diese Entwicklung.

Dennoch können vor dem Hintergrund der Digitalisierung auch Chancen zur Veränderung wahrgenommen werden. Immer mehr Kunden denken integriert- vernetzt und ent-

scheiden nicht mehr zwischen dem Verkaufskanal. Daher ist es für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Städte essentiell, digitale Elemente in ihre Innenstädte zu integrieren. Ansatzmöglichkeiten gibt es viele: über die verlängerte Ladentheke und Regalsysteme über integrierte Nutzung von Tablets, und mobile Check-Out-Systeme, um Wartezeiten im Kassensbereich zu verkürzen, bis hin zu interaktive Schaufenster.

Mobilitätsansprüche

Beweglichkeit und Bequemlichkeit lassen Erwartungen an kurze Wege, Parkplatznähe und Anbindung an Wegenetze steigen. Grundbedarfe an Lebensmitteln u.a. Haushaltsmitteln werden in Randgebieten auf dem Weg zur Arbeit oder am Arbeitsort rasch erledigt. Mangelnde Ortsbindung und die damit verbundene fehlende Standortverantwortung relativieren die Engagementbereitschaft in Bezug auf den Konsum vor Ort.

Zudem steigert der Online-Handel die Zulieferdienste. Auch gibt es mehr Potential im Einzelhandel über die erweiterten Serviceangebote mitzuziehen.

Regionale Konkurrenzsituationen

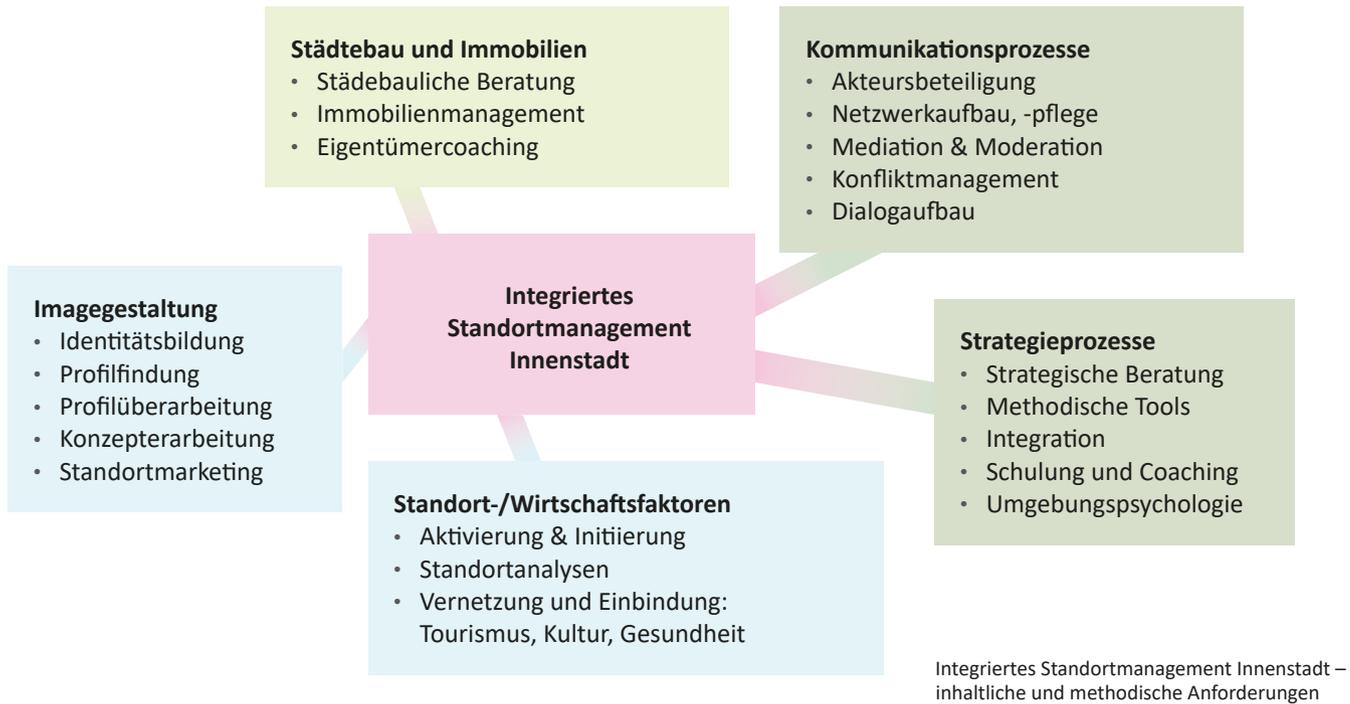
Nach Aussagen vieler Studien, ist eine Konzentration des Handels auf jede 3. Ortschaft bzw. Stadt zu erwarten. D.h. einer gewinnt, zwei verlieren. Es sei denn, man stimmt sich zu Spezifizierungen und Ergänzungspotentialen stärker ab oder konzentriert sich auf die eigenen Standortprofile.

Diese Prozesse und Rahmenbedingungen fordern deshalb allorts neue Konzepte und Strategien in Bezug auf die Zentrumsentwicklungen. Der Leitsatz der 70er und 80er und teilweise noch 90er Jahre des letzten Jahrhunderts „Alles für alle überall“, der für den Einzelhandel und die Versorgung mit Infrastruktureinrichtungen aller Zentren galt und auf eine optimale Branchen- und Sortimentsvielfalt abgezielt hat, ist angesichts des demografischen, wirtschaftsstrukturellen und funktionalen Wandels der Gemeinde- und Stadtzentren sowie des veränderten Nachfrage- und Konsumverhaltens nicht mehr haltbar und utopische Vision. Vielmehr muss eine Orientierung in der strategischen Entwicklungsplanung an den lokal vorhandenen Standortstärken und -potenzialen ansetzen und nicht das „Zurückdrehen“ wenig bis nicht beeinflussbarer gesellschaftlicher und struktureller Wandlungsprozesse proklamieren.

Die Vernetzung und überörtliche gemeinsame Planung hat hierzu enormen Entwicklungsbedarf. Teilweise erschweren verwaltungspolitische Rahmenfaktoren rasche und effektive Zusammenarbeit und Umsetzung, in einigen Fällen sind aber auch die sozialen Umgangsformen in örtlichen Gremien mehr emotional und von persönlichen Interessen geprägt, als an Sachebenen und Lösungsstrategien orientiert.

B. Integriertes Standortmanagement – Innenstadt

Praxisleitfaden für Kommunen in Rheinland-Pfalz



Um all die beschriebenen Prozesse und Rahmenbedingungen seitens der Kommunen nicht nur planerisch-konzeptionell sondern im Rahmen einer aktivierenden Herangehensweise zu steuern und zu koordinieren, die verschiedensten Interessen und Bedarfe der Akteure und Akteursgruppen in den Zentren zu erfassen, zu bündeln und zu begleiten und letztlich die entwicklungsplanerischen Zielvorstellungen unter den oftmals eng gesetzten finanziellen Ressourcen der öffentlichen Haushalte zielgerecht umzusetzen, bedarf es aus Sicht des „Dialoges Innenstadt Rheinland-Pfalz“ eines integrierten Standortmanagements für die Innenstädte und Zentren der Kommunen.

Das oben abgebildete Schaubild verdeutlicht, dass in ein integriert verstandenes „Standortmanagement Innenstadt“ alle Standort- und Kommunikationsfaktoren einbezogen werden (müssen). Je nach lokalspezifischer Situation kommen einzelnen Leistungsbausteinen unterschiedliche Bedeutungen zu. Die Installation eines derartigen Standortmanagements kann entscheidende Prozesse anstoßen, da Kommunikationsförderung, Integration aller Akteure, Initiierung von Solidarisierungsprozessen und Imagegestaltung zu dessen zentralen Aufgaben gehören.

Ein integriert verstandenes „Standortmanagement

Innenstadt“ versteht Innenentwicklung somit als offenen Gestaltungs- und Kommunikationsprozess in einem komplexen Umfeld von schnell wechselnden Rahmenbedingungen und immer wieder neuen Akteurskonstellationen. Hierbei werden Prozesse an der Schnittstelle von Verwaltungen, Fachbehörden, Immobilieneigentümern, privaten Investoren, Einzelhändlern, kulturellen Initiativen, Akteuren aus dem Freizeit- und Gesundheitswesen, Gastronomen, Gewerbetreibenden und beteiligten BürgerInnen gesteuert, koordiniert und moderiert.

Der im Rahmen des Pilotprojekts der Nationalen Stadtentwicklungspolitik entwickelte und nachfolgend dargestellte Praxisleitfaden soll zum einen die inhaltliche Bandbreite und das Themenspektrum eines derartigen Managements aufzeigen, zum anderen aber auch eine konkrete Arbeits- und Umsetzungshilfe für die Städte und Kommunen darstellen. Abgeleitet aus den oben dargestellten inhaltlichen und methodischen Anforderungen werden die nachfolgend dargestellten konkreten Leistungsbausteine beim praktischen Aufbau und der Durchführung eines „Integrierten Standortmanagements Innenstadt“ zur Anwendung empfohlen.

1. Projektmanagement

1.1 Organisatorische Einbindung und Projektgrundlagen

1.1.1 Organisatorische Einbindung

Zu Beginn bzw. vor Einführung eines „Integrierten Standortmanagements Innenstadt“ steht die Entscheidung bzgl. der „richtigen“ organisatorischen Einbindung eines derartigen Prozesses in die Verwaltungsstrukturen vor Ort. Dies ist natürlich standortspezifisch unterschiedlich zu betrachten, eine Allgemeinempfehlung kann letztlich hier nicht gegeben werden. Wesentlich ist, dass diese Entscheidungen bereits während der Konzeptphase angedacht und im Hinblick auf eine praktische Umsetzbarkeit realistisch eingeschätzt werden. Oftmals in der Praxis festzustellen sind gewisse „Organisationsautomatismen“, d.h. dass sich Organisationsentscheidungen nicht an den spezifischen und projektbezogenen Erfordernissen, sondern an verwaltungspragmatischen Gewohnheiten und/oder hierarchiegeprägtem Denken orientieren („das ist Chef-Sache“, „dafür ist/war schon immer Amt XY zuständig“).

Aufgrund der Querschnittsaufgaben eines derartigen Managementprozesses sollte dieser vielmehr nicht in die hierarchisch gegliederte klassische Verwaltungsorganisation einer „Linienstruktur“ mit Ämtern/Referaten/Abteilungen/Sachgebieten eingebunden sein, sondern im Rahmen einer „Matrixstruktur“ organisiert werden. Dies bedeutet die notwendige Bildung eines ämterübergreifenden Projektteams mit flachen Hierarchiestrukturen und „richtiger“ Kompetenzübertragung an eine städtische Projektleitung, die zwar keine disziplinarische wohl aber die fachaufsichtliche Leitungskompetenz im Projektteam erhalten muss.

1.1.2 Projektgrundlagen

Durch den Zielabgleich im Rahmen des „Integrierten Standortmanagements“ mit projektrelevanten Planungen und Prozessen der Orts- und Stadtentwicklung soll die optimale Einbindung des „Standortmanagements Innenstadt“ in das entwicklungsplanerische Gesamtgefüge der Stadt/Kommune sichergestellt werden.

Das querschnittsorientierte Handlungsprogramm des Standortmanagements soll sich unter Berücksichtigung von Prioritäten und Budgetvorgaben inhaltlich aus den Leitlinien, Zielen, Handlungsansätzen und Maßnahmenvorschlägen der städtebaulichen Planungen, Instrumente und Konzepte ableiten und mit diesen abgeglichen werden (planerisches Gegenstromprinzip).

Als weitere Kriterien der Festlegung von Handlungsbedarfen und Prioritäten für das operative Wirken des Managements kommen konzeptionell neben der objektiv-fachlichen Begründungsebene die Standortgegebenheiten (z.B. Immobilienmarkt, Kaufkraftbindung, regionale Verflechtungen, demografische und wirtschaftsstrukturelle Parameter, Atmosphäre, etc.) die Mitwirkungsbereitschaft der Standortakteure, insbesondere der Immobilieneigentümer, Händler, Gewerbetreibenden, etc. in Betracht. Das Projektmanagement unterstützt darüber hinaus die Beteiligten aus Politik, Verwaltung und der Akteure vor Ort durch die Erarbeitung strategischer und konzeptioneller Empfehlungen zur inhaltlichen Ausrichtung und Prioritätensetzung des Standortmanagements.

1.2 Projektsteuerung

Neben der oben dargestellten notwendigen Grundentscheidung über verwaltungsorganisatorische Fragen der Einbindung des Standortmanagements steht gleichbedeutend der Aufbau eines klassischen Projektmanagements im Sinne der organisatorischen, fachlichen, kapazitätenbezogenen und budget- bzw. kostenbezogenen Projektsteuerung. Diesem Baustein wird trotz der mittlerweile seit langem anerkannten Wichtigkeit von Steuerungsprozessen in Projektstrukturen in der täglichen Verwaltungspraxis mehr oder weniger keine bis nur geringe, letztlich eher akzeptierende als proaktive Bedeutung beigemessen.

PROJEKT „Citymanagement Kaiserslautern“



Büro für City-, Veranstaltungs- und Tourismusmanagement bei der Stadtverwaltung

© Stadt Kaiserslautern, Pressestelle

In diesem 3-Säulen-Modell wurden das Tourismusmanagement, unter Leitung von Frau Julia Bickmann, das Eventmanagement, unter Leitung von Alexander Hess und das Zentrumsmanagement unter der Leitung des externen Büros Stadtimpuls von Herrn Michael Kleemann in Kooperation mit dem Büro Raum- und Umgebungspsychologie von Frau Susanne Schultz zum Citymanagement Kaiserslautern zusammengeführt. Ein Projektbeirat, bestehend aus Vertretern der örtlichen Wirtschaft, unter Vorsitz des Oberbürgermeisters Dr. Klaus Weichel, vertreten und repräsentiert von Herrn Dr. Hanno Scherer steht dem Konstrukt beratend und lenkend vor. Fachlich und organisatorisch wird dabei von Seiten des Referats 61 der Stadtverwaltung, Stadtentwicklung und -planung, unter Leitung der Baudirektorin Frau Elke Franzreb unterstützt.

Im April 2015 startete das Citymanagement Kaiserslautern mit einer besonderen Form der Projektsteuerung. Bereits bestehende, etablierte Stadtmanagementbüros wurden mit dem weiteren Baustein Zentrumsmanagement unter externer Leitung zusammengeführt, um die vielfältigen Facetten eines modernen Citymanagements optimal und funktional kooperativ zu besetzen.

Weitere Informationen

citymanagement@kaiserslautern.de

Ansprechpartner/in

Citymanagement
Kaiserslautern

Willy – Brandt-Platz 1
67655 Kaiserslautern
0631 365 2662

Somit will man den immer vielfältiger werdenden Herausforderungen eines Citymanagements integrativ umfassend gerecht werden. In gemeinsamer Abstimmung werden hier die Herausforderungen zum Standortmarketing, Tourismus, Immobilienmanagement, zur Imagewicklung und Vernetzung zielorientiert entwickelt. Dieses Konstrukt bedarf sicher eines deutlichen Mehraufwands der einzelnen Bereiche, in Bezug auf interne Abstimmungen und gemeinsamer Koordination, kann aber letztendlich effizientere und tiefenwirksamere Aktivitäten und Ergebnisse für den Standort auslösen.

1.2.1 Projektplanung

Elemente der Projektsteuerung wie Projektstrukturplanungen, Festlegung inhaltlicher und terminlicher Meilensteine, eine konkrete Projektablaufplanung, Formulierung von Arbeitspaketen, Erarbeitung von Netzplänen etc. werden vielfach als „unnötig“, „zu anstrengend“ oder auch als „zu anspruchsvoll“ abgetan. Reibungsverluste, Zuständigkeitsgerangel, Kapazitätenüberlastungen, Frustrationseffekte etc. bei fehlender Projektsteuerung werden verwaltungsseitig in Kauf genommen und akzeptiert. Ergebnis hiervon sind oftmals Vertrauensverlust bei den Akteuren, atmosphärische Störungen, lokalpolitische Konflikte, u.ä.

An dieser Stelle muss auf die manchmal schwierigen Bedingungen der Kommunalpolitik hingewiesen werden. Schnelle Entscheidungen sind oftmals vor dem Hintergrund der Rückkopplung der kommunalen Ebene mit denjenigen des nachgeordneten Bereichs der Landesverwaltung nicht möglich. Hinzu kommen finanzielle Beschränkungen und die Komplexität städtebaulicher Prozesse, die rechtlich zu beachten sind. Zu erwähnen seien hier nur das komplexe Zusammenspiel von Baurecht, Naturschutz, Wasserschutz, Tierschutz, Immissionsrecht bei der Bauleitplanung. Hinzu kommt der komplexe Abstimmungsprozess der im Stadtrat vertretenen Parteien.

1.2.2 Projektabstimmung und -koordination

Zur Sicherstellung des Arbeitsflusses und einer störungsfreien Projektkommunikation sollte ein regelmäßiger Jour-Fix zwischen städtischer Projektleitung und ggf. installiertem externen Dienstleistern eingerichtet werden. Um eine optimale Projekteinbindung in die stadtentwicklungsplanerische Gesamtstrategie sicherstellen zu können, wird empfohlen, eine Koordinierungs- oder Lenkungsgruppe einzurichten, die auch mit Vertretern der politischen Fraktionen besetzt sein sollte.

Nicht zuletzt werden im Projektmanagement die erforderlichen Dokumentationsleistungen (jährlicher Projekt- und Abschlussbericht), auch gegenüber möglichen Fördergebern, erarbeitet. Ein weiterer Bestandteil ist die Teilnahme an entsprechenden Veranstaltungen zum Projektaustausch und Projekttransfer, z.B. im Rahmen des „Dialogs Innenstadt Rheinland-Pfalz“.

2. Imagegestaltung, Standort- und Wirtschaftsfaktoren

Ein örtliches Image setzt sich aus zahlreichen Einzeleindrücken zusammen, die aus unterschiedlichsten Perspektiven vielstimmiger Betrachter entstehen.

Wie bedeutsam die mehr oder weniger formell zusammengetragenen Ergebnisse dieser eigentlich eher willkürlich wirkenden Stimmungssammlungen inzwischen geworden sind, zeigt sich in unzähligen Imagekampagnen der letzten Jahre und nicht zuletzt in den horrenden Ausgabebudgets dafür, was wiederum verdeutlicht, wieviel Hoffnung auf rasche Mehrwertsteigerung durch ein Standortmarketing für alle städtischen Ebenen damit verbunden wird. Eine zunehmende, meist eher notgeborene Akzeptanz weicherer Standortfaktoren von Seiten der Stadtentwicklung, komplementiert den Trend, der Thematik mehr Bedeutung beizumessen.

Image ist schon lange nicht mehr aufgrund verschiedener örtlicher oder historischer Bedingungen einfach nur gegeben, es scheint gestaltbar, formbar oder gar neu definierbar zu sein. Und das scheint wichtiger denn je. Zum einen bewegen sich Städte im wirtschaftlichen Abwärtstrend und kämpfen mit Funktions- und Bevölkerungswandel, zum anderen steigt die Konkurrenz um die letzten Pfründe der noch flanierenden Direktkäufer und die Ansprüche derselben an die Lebens- und Wohnqualitäten sowie die Verschärfung des Wettbewerbs um Unternehmensansiedlungen unter wachsender Globalisierung der Märkte. Somit wandelt sich der Standortfaktor Image kontinuierlich zum bestimmbareren Wirtschaftsfaktor.

Dass Image nicht einfach mittels Standortmarketing kreierbar und veränderbar ist und sich mit flotter Werbestrategie aus dem Produktmarketingrezeptbuch kaufen und verkaufen lässt, wird nach so manchen Fehlversuchen der letzten zwei Jahrzehnte deutlich. Kurzlebige, unverändert wirtschaftswachstumsorientierte Marketingslogans überzogen die Zentren, die bald ebenso gleichförmige Bilder vermittelten wie die Filialistengeprägten eintönigen Ortsbilder selbst. Transportiert wurde unverändert die Vision „alles für alle überall“ in Verbindung mit aufgesetzten Werbeaussagen, die kaum ortsauthentische Inhalte enthielten. Sie konnten den sukzessive zunehmenden Rückgang von innerörtlichem Handel und die Zunahme der Leerstände nicht aufhalten.

Es sind die sogenannten weichen Standortfaktoren, denen die harten Standortfaktoren letztendlich immer nachfolgen. Atmosphäre, Authentizität, Interaktionen, Sinneswahrnehmungen, Ästhetik und aktuelle Ereignisse charakterisieren die Erlebnis-, Aufenthalts- und Wohnqualitäten eines Ortes. Sie ziehen an oder stoßen ab. Sie entscheiden mit über Zu- oder Wegzug, Standortbindung, Zugehörigkeitsgefühl, Standortverantwortung, Identitätsfindung,

Integrations- und Engagementbereitschaft und in Folge dessen über das Verhalten von Bewohnern und Besuchern und bestimmen so schlussendlich das wirtschaftliche Potenzial und die Entwicklungen im Handel.

Überregional und vor allem regional prägen sie die Strahlkraft und schaffen auch in der Außenwirkung Ortsbindungen bei Fremden. Image transportiert somit den symbolischen Gehalt eines Ortes. Deshalb fordern die Veränderungsprozesse zwingend zum Erkennen der Bedeutung und positiven Neubewertungen von weichen Standortfaktoren auf. Diese orientieren sich am jeweiligen Ortsprofil. Somit wird der Standortfaktor Image zum Zugpferd und Zukunftsträger für wirtschaftliche und infrastrukturelle Entwicklungen.

Die oft gewünschte Vielfalt der Städte und Gemeinden bringt meist ein widersprüchliches Imagebild mit sich, da vom Betrachter unterschiedliche Prioritäten gesetzt werden. Zudem kann nicht nur Attraktives die Imagegestaltung prägen, sie muss auch negative oder schwache Aspekte inkludieren. Dabei entscheidet meist der Umgang mit denselben über die Bewertung.

Die Gestaltbarkeit von Image ermöglicht die Einbindung unterschiedlicher Ortsakteure und verschiedener Interessensgruppen in die Standortmarketingbildung. Sie können eigene Bewertungen einfließen lassen, mitwirken an anstehenden Veränderungen, Einfluss nehmen auf ihre Ortsentwicklung und die zukünftige Ausstrahlung formen. Ortstypische, traditionell geprägte, spezifische und regionalbezogene Merkmale erhalten nicht zuletzt dadurch wieder erheblich an Bedeutung.

Die Herausstellung der vielfältigen Bedeutungen des Images legt nahe, dass auch im gesamtstrategischen Prozess Imagebetrachtungen einen neuen Stellenwert erhalten müssen. Und das nicht im Sinne der schnellen „Vermarktbarkeit“, sondern im Sinne der grundsätzlichen Orientierungsfragen. Neben Immobilienmanagement und Projektsteuerung sollte von Beginn an, nach dem Selbstverständnis des Ortes, nach seinen markanten Qualitäten und Defiziten, nach seinen bisherigen Maßnahmen zur Binnenstärkung und Außenwirkung und deren Wirkungsweise gefragt werden.

Das führt auch dazu, dass die Ortsakteure selbst entscheidende Informanten und Mitgestalter des Prozesses werden, denn Image entwickelt sich von innen nach außen. Die eigene Identifikationsfähigkeit der Bewohner mit ihrem Ort kann Engagementbereitschaft und Standortverantwortung auslösen, die auch in Krisenzeiten stabil bleibt. Die Frage nach den eigenen Sichtweisen kann darüber hinaus Umbewertungen initiieren und Impulse für die Ausrichtung der Imagegestaltung werden.

2.1 Imagestudie

Imagegestaltung, Imageveränderung oder Imagepflege bedürfen nach diesen Erkenntnissen Studien zu allen einzelnen Imagefaktoren, differenzierte Imagekonzepte, bürgereinbindende Maßnahmen und ein Standortmarketing, das inhaltlich ortsindividuell und methodisch vielseitig darauf aufbaut.

Der Imagewandel und eine Neuprofilierung des Standorts gehen meist sehr langsam vor sich. Auch direkt sichtbare, örtliche oder sekundär wirkende, zeitgeistliche Veränderungen scheinen am festzementierten Image eines Standortes oftmals nicht rütteln zu können. Deshalb ist es für die Konzeptentwicklung und deren Integration in das städtische Gesamtgefüge wesentlich, vorab die Grundlagen wie Alleinstellungsmerkmale, Standortvorteile und spezifische Besonderheiten, auch im regionalen und überregionalen Bezugsrahmen und aus umgebungspsychologischer Sicht, intensiv und breitgefächert zu hinterfragen, neu zu bewerten, auf Strahlkraft und Wirkungsweisen hin zu untersuchen und dabei den Wandel in Bezug auf Langfristigkeit und Auswirkung zu berücksichtigen.

Massive wirtschaftliche, politische oder gesellschaftliche Veränderungen oder Ereignisse können aber auch zu überraschend schnellem Imagewandel führen. Die aktuelle Situation fordert deshalb auch bei Imagekonzeptgestaltungen Flexibilität, rasche Reaktions- und Integrationsfähigkeit neuer Entwicklungen. Die Interessen, Einschätzungen und bisherigen Erfahrungen der Stadt in Bezug auf die innerörtliche Gesamtsituation, wie beispielsweise die Standort- und Lagefaktoren, die Baukultur und Immobiliensituation, die Kommunikationsstrukturen, den demografischen und funktionellen Wandel, die Vernetzungen, das bürgerliche Engagement, die innerörtliche Handelssituation, die außenwirksame Repräsentation als Wirtschafts- oder Immobilienstandort sowie Vorstellungen und Ideen der Stadt im Hinblick auf die Stadt- und Standortentwicklung werden zusammengetragen und ausgewertet. Wohn- und Aufenthaltsqualitäten werden über die Lagedeterminanten, Anbindungsfaktoren und den Beurteilungen zur Infrastruktur hinaus, inzwischen zunehmend auf Umwelt- und Klimabelastungen sowie politische Situationen hin bewertet.

Die Erhebungen konzentrieren sich dabei nicht nur auf das Abklären von Vorhanden- oder Nichtvorhandensein der einzelnen Faktoren in Bezug auf Quantität und Qualität, sondern umfassen auch die Ermittlungen von Haltungen und Bewertungen der Beteiligten. Ferner sind Qualitäten und Quantitäten einzelner Imagefaktoren nach differenzierteren Eigenschaften, wie beispielsweise widersprüchlich, schwach oder gemischt zu beurteilen und beschränken sich nicht nur auf die Wertungen positiv oder negativ. Auch ein überattraktives Image kann Probleme mit sich bringen, wie es beispielsweise an den Auswirkungen in Städten wie München, Paris, aber auch in attraktiven Wohnlagen, wie z.B. Offenbach zeigt (utopische Preissteigerungen, Verkehrsstatus, Umweltbelastungen etc.).

Gespräche mit unterschiedlichen Ortsakteuren und Vertretern aus Wirtschaftsunternehmen, Gewerbe, Sozial- und Kulturbereichen sowie Bewohnern und Besuchern bilden die Basis der Ermittlungen. Recherchen zur Historie, zu Ereignisabfolgen und zur Politik können die Einflüsse auf die Ist-Situation verdeutlichen. Zusätzliche Grundlagen liefern neben bisherigen Untersuchungsmaßnahmen, Studien, Gutachten usw. auch, soweit vorhanden, unternehmerspezifische Standortanalysen, welche ähnliche Kriterien qualitativ-heuristisch oder formal-algorithmisch untersuchen, aber andere Gewichtungen und Orientierungen zur Standortbewertung hinzuziehen. Es wird bei allen Abfragen die Unterscheidung der Binnen- und Außensicht vorgenommen, da diese sich in der Regel unterscheiden. Meist ist die Außensicht besser, da sie sich auf die Vorteile, im Sinne der Besuchsmotivation konzentrieren.

Alle Prozesse bedürfen fachlich kompetenter Unterstützung bei formaler und inhaltlicher Erarbeitung, bei Analyse und Recherche, Gestaltung und Präsentation. Imagegestaltung braucht ein örtlich verankertes Selbstbild, weshalb zunächst die Studien, wie auch die Konzeptentwicklungen sich an der Binnensicht der Bürgerinnen und Bürger orientieren sollten.

2.1.1 Standort- und Lagefaktoren, Standortentwicklung

Imagestudien beinhalten die Überprüfung aller Standortfaktoren und deren Variantenvielfalt. Zur Beurteilung stehen nicht die Quantität und das Vorhandensein aller Handelsangebote im Vordergrund, sondern auch die Qualität und die Stimmigkeit zum Gesamtbild des Ortes müssen Beachtung finden. Zudem werden Entwicklungen und Veränderungen in den letzten Jahrzehnten und die Wirksamkeit bisheriger Maßnahmen betrachtet.

Standortfaktoren unterscheiden sich in harte und weiche Faktoren. Diese sind im Einzelnen:

harte Standortfaktoren

- Lage
- Baukultur historisch und aktuell
- Wirtschaft
- Finanzkraft
- Infrastruktur

weiche Standortfaktoren

- Gesundheit und Soziales
- Bevölkerung: Zusammensetzung, Engagementbereitschaft
- Kultur/ Freizeit: Angebot und Nachfrage
- Ereignisse: historisch und aktuell
- Wohnqualität

Dazu werden Recherchen in den einzelnen Bereichen vorgenommen und Befragungen in Einzelgesprächen oder Interviews durchgeführt. Auch in Arbeitsgruppen lassen sich Einstellungen und Meinungsbilder ortsansässiger Bürger erfassen.

2.1.2 Immobilienmarkt

Der Immobilienmarkt stellt oft einen Gradmesser in Imagefragen dar. Preisgestaltung und Nachfrage, Behaltperspektive und Nachfolgeregelungen sind stark vom Image des Standortes geprägt.

2.1.3 Einkaufsverhalten und Bedarf

Einkaufs- und Konsumverhalten werden ebenso zu Parametern der Standortattraktivität gezählt. Dabei muss in Art und Qualität der Angebote unterschieden werden. Outlet-Center mit Billigangeboten vermitteln ein anderes Image als Einkaufsstrassen mit hochwertigen Markenprodukten. Umgebungsfaktoren und Atmosphäre nehmen zudem starken Einfluss auf das Kundenverhalten und die Angebote. Im Zuge des Funktionswandels gewinnen sie wieder an stärkerer Bedeutung, da die Kunden Einkaufserleben gezielt gestalten und mit Freizeitaktivitäten verbinden. Bedarfe sind nicht nur auf Waren reduziert, sondern schließen Angebote zum Komfort und Service mit ein. So zum Beispiel: kind- und seniorengerechte Aufenthaltsbereiche, Lieferservice oder Wegeführung.

2.1.4 Bürgerliches Engagement, Stadtatmosphäre und Stimmungen

Diese Imagefaktoren zählen zu den gestaltbaren und veränderbaren Parametern. Auf den ersten Blick scheint nur die Atmosphäre durch Stadtmöblierung, Verkehrsgestaltung oder Begrünung städtischerseits noch beeinflussbar, aber auch die Bürger lassen sich zu mehr Engagementbereitschaft motivieren, wenn die Kommunikationsstrukturen offen, transparent und bürgereinbindend aufgebaut werden. Der Tonus, in dem die Anliegen geäußert werden, spielt dabei eine ebenso große Rolle. So zählen beispielsweise Protestkundgebungen und radikale Positionierungen zu den Hauptgründen spontaner Imageveränderungen. Formate und Ausrichtungen im Eigenengagement der Bürger ziehen unterschiedliche Zielgruppen an. Aber auch im Innern haben niederschwelliger Protest oder kritische Haltungen von Bürgern Einfluss auf aktuelle Stimmungsbilder. Andererseits können hier seitens der Verwaltungen eine positive Wertschätzung vorhandener Initiativen und eine aktive Verantwortungsübergabe bei einzelnen Aktionen die Engagementbereitschaft und Motivation von Bürgern fördern und somit die Standortidentifikation und Binnensicht verbessern. Oftmals werden hier Befürchtungen vor Widerstand, Kritik und Alleingängen generalisiert und damit konstruktiv kritische Impulse vernachlässigt. Auch werden dabei politische Orientierungen und Parteizugehörigkeiten häufig überbewertet und blockieren infolge manche Umsetzungen notwendiger Maßnahmen. Zu dichte Kontrollbedürfnisse und zu eng lenkende Steuerungsmaßnahmen seitens der Stadtverordneten sind mögliche Folgen. Nicht nur in Zeiten leerer Verwaltungskassen werden hier kostenfreie Unterstützungsmöglichkeiten und Entwicklungschancen vergeben. Zudem entlasten integrative Maßnahmen, wie Aufgabenverteilung, Akzeptanz neuer Impulse und Verantwortungsübergabe und führen zu rascherer Handlungsfähigkeit.

Eine negative Imagebinnensicht braucht die Anhörung und Anerkennung derer, die sie äußern. Der Versuch, sie zu übertünchen mit schnelllebigen Marketingmaßnahmen von außen, provoziert in der Regel mehr Widerstand und Stagnation. Krisensituationen bewirken in der Regel Polarisierungen. Polarisierungen bewirken Spannungen. Spannungen erschweren Lösungen.

Lösungen brauchen Solidarisierung und Kooperation. Diese wiederum wirken auf die innerstädtische Atmosphäre, indem sie neben positiverer Kommunikation auch oft in Aktivitäten und Gestaltungen sichtbar werden.

2.1.5 Standortrepräsentation nach Außen

Da sich Imagebilder in der Binnenwahrnehmung und der Außenwahrnehmung oft stark unterscheiden, sollten Befragungen sowohl in der näheren als auch weiteren Umgebung stattfinden. Die Wirkung der Kommunikation über den eigenen Standort nach außen ist oftmals mit Grund für ein negatives, schwaches oder widersprüchliches Imagebild. Das begründet u.a. den Ansatz der Imageförderung von innen nach außen aufzubauen.

2.1.6 Image und Standortbefragung

Zur Erfassung von Stimmungsbildern können Fragebögen erstellt werden, welche die o.g. Faktoren beinhalten sollten und persönliche Motive der Befragten zum Wohnen, Einkaufen und Arbeiten am Standort mit einbeziehen.

Auch wenn diese standardisiert sind und/oder in entsprechend großen Befragungszahlen abgebildet werden, unterliegen sie stark aktuellen Stimmungs- und Zielorientierungen. Die Beauftragung von Instituten wird meist zu teuer. Dennoch können die individuell formalisierten Befragungen interessante Ergebnisse bringen und ihre Auswertungen Verwendung finden.

PROJEKT

„Standortanalyse lokale Ökonomie Viersener Südstadt“



Viersen – Beispiele für Leerstände in der Südstadt

Fotos: © Hochschule Niederrhein

Die Viersener Südstadt befindet sich seit 2009 im Soziale-Stadt-Programm, welches durch weitere Mittel aus dem Programm BIWAQ (Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier) um arbeitsmarktpolitische Maßnahmen ergänzt wird. Ein Teilprojekt von BIWAQ in der Südstadt ist die Förderung der lokalen Ökonomie. Für eine mögliche Neuausrichtung

und zukünftige Vermarktung des Stadtteils wurden zunächst umfangreiche Standort- und Imageanalysen durchgeführt. Diese soll Stärken, Potentiale und Standortqualitäten, aber auch Problemlagen der Südstadt bewusstmachen.

Die Untersuchung zu Wirtschaftsstruktur, Standortbedingungen und Potenzialen beruht auf unterschiedlichen Befragungen von Akteuren und Zielgruppen. Sehr ausführlich wurden zum einen die Unternehmen zu Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Wirtschaftsstandortes befragt. Hierbei konnte zunächst eine genaue Bestandsaufnahme der Unternehmen gemacht werden, außerdem wurde u.a. aufgenommen, welche Standortfaktoren als besonders wichtig eingeschätzt werden und wie die Qualität dieser bewertet wird. Zum anderen wurde das Image der Südstadt durch Passantenbefragungen in der Gesamtstadt erfragt. Neben der Innenwahrnehmung, war dabei auch die Außenwahrnehmung, sowie identitätsstiftende und imageverbessernde Maßnahmen Gegenstand der Untersuchung.

Weitere Informationen

- BIWAQ-Teilprojekt „Stärkung der lokalen Ökonomie in der Viersener Südstadt“: www.suedstadtbuero.de
- Bericht zur Standortbefragung: www.suedstadtbuero.de
- Bericht zur Imagebefragung: www.suedstadtbuero.de

Ansprechpartner/in

Stadtverwaltung Viersen
Fachbereich Stadtentwicklung

Herr Walter Jenniches
walter.jenniches@viersen.de
02162 101 280

2.1.7 Herausarbeiten der Alleinstellungsmerkmale, Standortvorteile und spezifischen Besonderheiten

Studienergebnisse von Imageuntersuchungen unterstützen die Präzisierung von Alleinstellungsmerkmalen, Standortvorteilen und spezifische Besonderheiten. Oftmals werden weniger auffallende deutlicher. Auch das Zusammenspiel derselben sollte auf seine Crossing- und Synergieeffekte hin geprüft werden.

2.1.8 Zielformulierung und Handlungsempfehlungen

Analysen und Auswertungen von Imagestudien werden in Imagekonzepten zusammengefasst und münden dort in Handlungsempfehlungen. Sie sollten präzise die Vorgehensweise und die Inhalte beschreiben, um dem Standortmarketing möglichst differenzierte Grundlagen zu schaffen.

2.2 Imagekonzept

Imagekonzepte haben Leitbildfunktion. Sie sollen die unterschiedlichen Maßnahmen zur Standortentwicklung subsummieren und strukturieren. Sie erleichtern das Vorgehen im Gesamtprozess und führen zu einer oft vernachlässigten Stimmigkeit in der Außenwirkung.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Studie bilden sie die Brücke zum Standortmarketingkonzept. Sie garantieren die Ortsauthentizität, versprechen eine bessere Tragfähigkeit und Tiefenwirksamkeit der Maßnahmen. Sie umfassen neben den Inhalten und Zielausrichtungen die Beschreibung der Vorgehensweisen und Zielgruppen und formulieren bereits mögliche Handlungsempfehlungen im Hinblick auf geeignete Maßnahmen.

Eine Imageveränderung bzw. -verbesserung bedarf einer intensiven Vorbereitung in Bezug auf die eigene spezifische Identität.

2.2.1 Erarbeitung eines Imagekonzeptes auf Basis der Imagestudie

Die Analysen derselben stellen letztendlich eine bedeutende Grundlage der Projektplanung eines integrierten Standortmanagements dar und werden in Form einer Imageeinschätzung zusammengefasst, aus der sich ein Imagekonzept entwickeln lässt. Diese Studien erheben nicht den Anspruch auf Wissenschaftlichkeit. Bevölkerungsbefragungen erreichen in der Regel keine objektiv wertfreien Ergebnisse, die Validität und Falsifizierbarkeit garantieren könnten. Das Thema Image bleibt letztendlich ein nicht klar zu fassendes Phänomen mit einem großen Anteil irrationaler Stimmungsbilder und instabiler Einschätzungen und ist vielleicht nicht zuletzt auch deshalb von so hoher Wirksamkeit. Aufgrund der multiplen psychosozialen Einflüsse und der hypothetischen Erfassungsmethodik wird empfohlen, die Erfassungen und Recherchen von fachkompetenten Berufsgruppen durchführen zu lassen.

Das Imagekonzept umfasst entsprechend der vorausgehenden Betrachtungen alle harten und weichen Imagefaktoren, bindet die vergangenen wie die aktuellen Zeitläufe sowie die unterschiedlichen Zielgruppen in einem strategisch aufgebauten Prozess ein. Hohe identifizierbarkeit mit den Grundaussagen, positive Werteorientierung und nachhaltige Methodik sind wesentliche Items der Konzeptausrichtung.

2.2.2 Vorschläge zu Methoden zur Verstetigung eines tiefenwirksamen Imagekonzepts im Innen- und Außenbild

Um nachhaltige und tiefenwirksame Veränderungen oder auch Erhalt zu bewirken, wird ein schrittweises Vorgehen empfohlen. So können bereits aus Ergebnissen der ersten Prüfungen erste praktische Handlungsempfehlungen und weitere Ideen zur Verbesserung der ortsinternen Kommunikationsstrukturen und -abläufe und damit verbundene Lösungswege als Grundlage erarbeitet werden.

Die mit dem Ort gekoppelten positiven oder negativen Assoziationen sind es, die affektiv die Wahrnehmung und entsprechend das Aufenthalts- und Konsumverhalten der Bewohner und Besucher steuern. Gefühlsorientierung bedeutet gleichzeitig auch Instabilität, Schwankungsbereitschaft und Manipulierbarkeit, was zum einen folgerichtig heißen könnte, dass Image veränderbar und gestaltbar ist und zum anderen, dass die Wahrnehmung der Betrachter bei gleicher Faktenlage zu beeinflussen ist.

Da die örtlichen Veränderungen derzeit zunehmend von emotional geladenen Themen abhängig sind, wie z. B. existenzielle Unsicherheiten, Überfremdungsängsten oder Schuldzuweisungsfragen treten oftmals reale Gegebenheiten und tatsächliche Bedürfnisbearbeitungen in den Hintergrund. Das bedeutet, dass die Inhalte der ersten Maßnahmen kognitive Realisierung zum Schwerpunkt haben sollten. Als konkrete Maßnahmen eignen sich beispielsweise themenorientierte Vorträge mit aufklärenden Inhalten zu Gesamtzusammenhängen oder Rückmeldungen zu tatsächlichen Gegebenheiten und Anforderungen.

Im zweiten Schritt, der auch parallel erfolgen kann, sind Bürgerbeteiligungsformate zur Aktivierung, Solidarisierung und Verstärkung eigener Standortverantwortungsanteile sinnvoll. Hierbei werden ortsspezifische Sichtweisen und langfristig tragende Perspektiven erarbeitet, aber auch kreative Umsetzungsideen gemeinsam entwickelt. Durch Kampagnen und Öffentlichkeitsveranstaltungen können diese Prozessergebnisse gemeinsam nach außen getragen werden. In diesem Prozessschritt können bereits begleitende Marketingstrategien hinzugezogen werden, die auf die Umsetzungsformate konzentriert und inhaltlich an den Beteiligungsformaten orientiert sein sollten.

Die geeigneten Handlungsinstrumente und Produkte sind in Bezug auf Tiefenwirksamkeit, Reichweite, Strahlkraft und Langfristigkeit hin zu beurteilen. Das Imagekonzept erhält hier zudem eine Kontrollfunktion für den nachfolgenden Marketingprozess.

2.3 Standortmarketing

Ein Standortmarketing entwickelt sich auf Grundlage des Imagekonzepts. Zumindest sollte es dies dann tun, wenn eine effektive, authentische und aktivierende Wirkung gewünscht wird. Ein folgelogisches Marketingkonzept, das Ausrichtung, Zielformulierungen, aber auch einzelne Maßnahmen, Formate und Verstetigungsstrategien beinhalten sollte, bereitet den nächsten Schritt zur Umsetzung einzelner Aktivitäten und bildet die Grundlage zur klassischen Marketingproduktauswahl vor.

Ferner lassen sich daraus bereits erste Handlungsempfehlungen zur Imagepflege ableiten, die dann den Abschluss eines Marketingkonzeptes darstellen. Hinweise zu möglichen Controlling-Verfahren in Rückkopplung mit dem Imagekonzept sichern die Umsetzungsstrategien ab. Dies geschieht unter Mitwirkung und in enger Abstimmung mit den Ortsakteuren, der Stadtentwicklung und des integrierten Standortmanagements.

Das eigenständige Standortmarketing, das Orte wie Produkte als Marken inszeniert, ohne die Imagegrundlagen, die o.g. vielfältigen Facetten und die Bürgerbeteiligungen zu berücksichtigen, kann aufgrund der Erfahrungen nicht mehr befürwortet werden. Diese schnelllebigen Konzepte umfassen meist lediglich die Entwicklung der Produktpräsentation im Hinblick auf modische Gefälligkeitsaspekte und schnelle Reaktionsfähigkeit auf Klagen. Unterfüttert werden sie üblicherweise durch Bedürfnis- und Mängelabfragen zu Standortqualitäten und -wahl und einer Begründung zu modischen Verfahren. Eine Veränderung zeichnet sich bereits vielerorts ab, da auch hierbei zunehmend innerstädtische Netzwerke und Akteure in Kommunikations- und Bürgerbeteiligungsprozessen miteingebunden werden, benötigen aber oftmals noch einer intensiveren Orientierung an Tiefenwirksamkeit, Nachhaltigkeit und Ortsspezifika.

Image entwickelt sich von innen nach außen. Zunächst müssen sich die Ortsansässigen mit ihrem Standort identifizieren, d.h. sie vertreten und kommunizieren die Qualitäten und tragen die defizitär empfundenen Faktoren mit. Um die Standortqualität zu verbessern braucht es die Standortverantwortung der Beteiligten.

PROJEKT

„Imageentwicklung Bad Bergzabern“

Im Sinne der oben genannten Faktoren zur Bedeutung von Veränderungspotentialen und tiefenwirksamen Maßnahmen mit langfristiger Perspektive einer Imagegestaltung wurde in Bad Bergzabern ein innovatives Konzept unter intensiver Beteiligung der Bürgerschaft initiiert.

Aufgrund einer Imageanalyse im Rahmen der Beauftragung eines Zentrumsmanagements unter Leitung des Büros Stadtimпульs von Herrn Michael Kleemann in Kooperation mit dem Büro für Raum- und Umgebungspsychologie von Frau Susanne Schultz wurde eine Image-AG gegründet, die sich den Aufgaben eines integrativen Standortmanagements annimmt. Dazu wurden Bürgerinnen und Bürger aktiviert, die sich bereits mit möglichen Standortpotentialen auseinandergesetzt haben, bzw. bereits Ideen

entwickelt und in Gang gebracht haben. Die Gruppe besteht aus neu Zugezogenen und Alteingesessenen sowie Stadtbürgermeister Dr. Ludwig und dem Tourismusleiter Herrn Kelter. Der überwiegende Teil der Teilnehmer ist in kreativen Berufen tätig oder privat künstlerisch aktiv.



Bad Bergzabern – Schloßplatz

Foto: © Andreas Praefcke

Schmuckstücke“ zu einem „Bergzaberner Schatz“ zusammengeführt. Methodisch entschied man sich für ein „storytelling“-Konzept. Eine der Teilnehmerinnen betreibt ein Büro mit diesem Schwerpunkt und vermittelte der Gruppe die mögliche Vorgehensweise. Als „Schatzhüter“ wurde eine legendenhafte und kaum erwähnte ortshistorische Gestalt ausgewählt, der die Grafikerinnen der Gruppe nun Leben einhauchen. Die Gruppe entwickelt an dieser Figur entlang derzeit (Sommer 2016) eine Geschichte, welche die einzelnen Perlen zusammenführt unter dem Motto „Bad Bergzabern – mein Schatz“. In dieses Konzept werden alle Ortsaktivitäten, Vereine, Markt, Veranstaltungen, Standortqualitäten etc. miteingebunden werden. Das positive Wir-Gefühl der Gruppe bewirkt mittlerweile bereits eine Verbesserung der ursprünglich sehr negativen Binnenkommunikation. Der Imageaufbau soll neben einer Neubelebung bzw. Stärkung der Ortsidentifikation, den Tourismus und den örtlichen Handel stärken. Im Laufe des Prozesses werden dazu verstärkt Wechselwirkungsmaßnahmen und -effekte erarbeitet.

Das Ergebnis einer intensiven Imagestudie zeigte eine hohe Anzahl außerordentlicher regionaler Alleinstellungsmerkmale, wie z.B. Therme, Kneipp-Historie, einzigartige Renaissancebauten, touristische Attraktivitäten etc., die aber von Besuchern nicht als Ganzes wahrgenommen werden und entsprechend wenig synergieeffektiv profitieren. Somit wurden die einzelnen „Perlen und

Weitere Informationen

Stadtverwaltung Bad Bergzabern
Stadt Bad Bergzabern
Königstraße 61
76887 Bad Bergzabern
06343 7010
stadt.bad-bergzabern@vgbza.de

Ansprechpartner/in

- Bürgermeister der Stadt Bad Bergzabern
Herr Dr. Fred-Holger Ludwig
- Zentrumsmanagement Bad Bergzabern
- Herr Michael Kleemann
- Frau Susanne Schultz

2.3.1 **Darstellung der Vorgehensweise und Wirkungsweisen von verschiedenen Marketingstrategien, -maßnahmen und -produkten**

Die Methoden benötigen die inhaltlichen Verknüpfung mit allen Anliegen des innerstädtischen Entwicklungsprozesses, sowohl zu den funktionalen Belangen, wie bauliche, verkehrstechnische und immobilienwirtschaftliche Belange, als auch zu denselben der Standortwirtschaft, zu den Konzepten des Tourismus, der Kultur und der Sozialbereiche.

Über Formate der Bürger- und Akteursbeteiligung sollten Bewohner und Ortsaktive in die Prozesse mit eingebunden werden. Das gilt nicht nur für die Einbindung bei der konzeptionellen Entwicklung, sondern auch bei der Entwicklung und Durchführung einzelner Maßnahmen und Aktivitäten. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit sollten stetige Presse- u.a. Medienbegleitungen stattfinden, um vor Ort nicht nur Transparenz zu zeigen, sondern auch Motivation und Stimmungsaufwertung unter der eigenen Bevölkerung zu erzielen.

Das Corporate Identity (CI) sollte an einer ortspezifischen Grundaussage orientiert sein. Dabei darf einerseits nicht die Aufzählung aller Standortvorteile eine Botschaft verwässern, andererseits darf auch ein zu begrenztes Bild, die Nutzungsmöglichkeiten nicht einschränken. Das CI sollte vielfältig mit allen modernen Kommunikationswegen kompatibel sein. Themen- und Inhaltsauswahl ergeben sich, ebenso wie die zeitlich organisatorische Konzeptplanung an den Prioritätensetzungen, die im Image- und Marketingkonzept erarbeitet wurden.

Die Auswahl der Marketingprodukte sollte zunächst tiefenwirksame Produkte, den weitreichenden Produkten vorziehen. Direkte Ansprachen in kleineren Rahmen, gemeinsame Aktivitäten der unmittelbar Beteiligten und deren interne Kommunikationsstruktur sind zur zentralen Verankerung unabdingbar. Erst danach werden die weiteren Maßnahmen des üblichen Marketings, wie z.B. Flyer, Broschüren u.ä. auch in der Außendarstellung glaubwürdig wirksam.

Um diese schrittweise und von innen nach außen gerichtete Strategie verwirklichen zu können, bedarf es der Bereitschaft zur intensiven Kooperation zwischen einem ggf. eingesetzten externen Werbebüro mit den standortverantwortlichen Vertretern und dem integrierten Standortmanagement.

Alternativ oder additiv wäre auch an einen kleinen Kreis von drei bis vier Personen zu denken, die vor Ort gut vernetzt sind, Charisma besitzen und auch bei den jeweiligen Veranstaltungen argumentativ und inhaltlich überzeugen können.

2.3.2 **Vorschläge zum Ausbau eines Controlling-Systems für alle Projekte und Maßnahmen**

Um die Wirksamkeit der Imagekampagnen oder einzelner marketingstrategischer Aktivitäten zu erhöhen, ist eine stetige Kontrolle, i.S. einer begleitenden Reflexion empfehlenswert. Grundlegende Orientierung hierzu stellen die oben beschriebenen Konzepte dar. In Abgleich mit denselben und den Rückmeldungen nach einzelnen Maßnahmen sollten die Stimmigkeit zur Gesamtausrichtung, die Motivationswirkung und die Aktualität hinterfragt, geprüft und eventuell korrigiert werden. Dies kann durch die Standortgemeinschaft oder/und durch das integrierte Standortmanagement erfolgen. Eine begleitende Dokumentation unterstützt den Controlling-Prozess.

2.3.3 Marketingstrategische Beratung und Begleitung

Zu oben beschriebenen Maßnahmen ergänzend, bietet sich eine langfristige und fortwährende Begleitung und Beratung an. Schnelle Reaktionsfähigkeit und kontinuierliche Vertiefung sind Vorteile dieser Maßnahmen. Kreativität und Fantasie können die inhaltlichen, Klarheit und Erreichbarkeit die methodischen Prüfparameter sein, um Wiedererkennbarkeit und Funktionalität aufrecht zu erhalten.

2.3.4 Imagekampagne / Imageoffensive, Events, Aktionen, Veranstaltungen

Imagekampagnen stellen in der Regel den Abschluss eines Imageentwicklungsprozesses dar und kommunizieren nach innen und außen den Beginn einer neuen Ausrichtung. Auch wenn bereits viele Ortsakteure in den vorausgehenden Gestaltungsprozess eingebunden waren, so symbolisiert die Kampagne den kompensierten Inhalt des neuen oder aufpolierten Images.

Unterschiedliche Veranstaltungsformate können zur Solidarisierung, zur Mitverantwortung, zum Eigenengagement und nicht zuletzt zu einem gemeinsamen Kennenlernen und Feiern führen. Darüber hinaus können sie Plattformen zur Vermittlung von Informationen und zu Diskussionsrunden sein. Einzelaktivitäten sollten, wie der Gesamtprozess, unter der Priorisierung der Mitwirkung von Bürgern stehen.

2.3.5 Stadt- und Standortbewerbung

Grundsätzlich gilt, dass sowohl bei den Zielgruppen, als auch bei den zu bewerbenden Inhalten die ortsstimmige Balance zwischen Vielfalt und Spezifizierung gefunden wird. Die bisherigen Standortwettbewerbe bestanden oft darin, sich mit einer möglichst identischen Angebotspalette gegenüber der gleichen Klientel gegenseitig auszubooten. Sie standen ganz im Zeichen der ausgrenzenden Konkurrenz. Alleinstellungsmerkmale gerieten in den Hintergrund.

Synergien und Spezifizierungen werden zwingend notwendig, um gemeinsam in einem überregionalen Gesamtverständnis Entwicklungspotentiale und Stabilisierung zu kreieren. Dabei genügen die üblichen Werbestrategien mit Massenprodukten wie Flyer, Fahnen oder ähnlichen nicht. Werbemaßnahmen brauchen als ordentliches Fundament eine grundlegende Definition der Kernkompetenzen eines Standortes, sie brauchen eine ortseigene Vision und seine charakterisierende Spezifizierung. Ihr Image muss das im alltäglichen Handeln ausdrücken und sich in der Ortsgestaltung wiederfinden.

PROJEKT

„Innenstadtmanagement Mitten in Ludwigsfelde“



Ludwigsfelde – Neue Mitte mit teilender Autobahnbrücke

Foto: © Stadt Ludwigsfelde

In Ludwigsfelde fehlt bislang eine klassische Stadtmitte, weswegen die Stärkung und Aufwertung des Zentrums eine hohe Priorität haben. Zur Umsetzung des Zentrenkonzeptes wurde deshalb ein umfangreiches Innenstadtmanagement eingerichtet, welches vielfältige Aufgaben, wie die Steuerung der Entwicklungen, Realisierung von Aufwertungsmaßnahmen, Beteiligung der Öffentlichkeit, Ansprache potentieller Investoren und allgemeine Vermarktungsaktivitäten übernimmt. Das Management soll eine ausgewogene und attraktive Nutzungsmischung im Zentrum herstellen, welches bisher durch eine Autobahnbrücke an zentraler Stelle zerschnitten ist.

Das 2010/2011 eingerichtete Innenstadtmanagement wird durch ein externes Stadtplanungs-, sowie ein externes Stadtmarketingbüro in Zusammenarbeit mit der Stadt betrieben. Neben der Realisierung von baulichen Maßnahmen ist die Stadt- und Standortwerbung eine zentrale Aufgabe.

Ein beispielhaftes Projekt ist der Ludwigsfelder Geschenkgutschein „Wir verschenken die Stadt!“ zur Erhöhung der Kundenbindung, welcher in teilnehmenden Geschäften, bei Dienstleistern und in einigen Freizeiteinrichtungen eingesetzt werden kann. Teilnehmende Unternehmen werden durch Aufkleber und Schilder deutlich von außen sichtbar gemacht.

Außerdem wurde durch das Innenstadtmanagement ein Standort-Exposé erstellt, welches für Investoren, Projektentwickler sowie Immobilienmakler ausführliche Informationen und Potentiale der Innenstadt zusammenfasst und der Ansprache dieser dient.

In Ludwigsfelde fehlt bislang eine klassische Stadtmitte, weswegen die Stärkung und Aufwertung des Zentrums eine hohe Priorität haben. Zur Umsetzung des Zentrenkonzeptes wurde deshalb ein umfangreiches Innenstadtmanagement eingerichtet, welches vielfältige Aufgaben, wie die Steuerung der Entwicklungen, Realisierung von Aufwertungsmaßnahmen, Beteiligung der Öffentlichkeit, Ansprache potentieller Investoren und allgemeine Vermarktungsaktivitäten übernimmt. Das Management soll eine ausgewogene und attraktive Nutzungsmischung im Zentrum herstellen, welches bisher durch eine Autobahnbrücke an zentraler Stelle zerschnitten ist.

Weitere Informationen

- Innenstadtmanagement: www.ludwigsfelde.de
- Standort Exposé: www.ludwigsfelde.de
- Aktive Stadt- und Ortsteilzentren: www.staedtebaufoerderung.info

Ansprechpartner/in

Stadtverwaltung Ludwigsfelde Fachbereich Bauen und Infrastruktur

Herr Torsten Klaehn
torsten.klaehn@svludwigsfelde.brandenburg.de
 03378 827 216

PROJEKT**„Immobilien- und Standortgemeinschaft (ISG) Bahnhofsviertel Münster e.V.“**

Münster – The Moon in Alabama –
Ein Kunstprojekt mit Tobias Rehberger

Foto: © Roman Mensing

eine Konzepte und Projekte in den Bereichen Quartiersentwicklung, -gestaltung, -leben und -marketing um, wie Quartiersmanagement, Standortmarketing, Gebäudeanalysen und Gestaltungshilfen oder künstlerischer Interventionen. Die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel setzen sich aus den Mitgliedsbeiträgen, Sponsorengeldern und Fördermitteln zusammen. Es besteht eine enge und abgestimmte Zusammenarbeit mit anderen Innenstadtakteuren, insbesondere mit der Stadtverwaltung, so dass eine gemeinsame Strategie verfolgt wird. Ein gemeinschaftliches Projekt ist die Umgestaltung des Bahnhofsvorplatzes, welches durch Mittel aus dem Programm „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ finanziert wurde. Die ISG trug Ihrerseits durch private Mittel zur Umsetzung eines innovativen Lichtkonzeptes bei. Das große Engagement des Vereins erleichtert die Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privaten und hat bereits spürbar zu Aufwertung und Imageverbesserung beigetragen.

Obwohl 2008 in Nordrhein-Westfalen auf landesrechtlicher Ebene die Möglichkeit zur Bildung gesetzlicher ISG (BIDs) geschaffen wurde, stellt die ISG Bahnhofsviertel Münster bereits seit 2005 einen freiwilligen Zusammenschluss der Gewerbetreibenden und Immobilieneigentümern dar. Ziele der Mitglieder sind die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität des Bahnhofsviertels, der Werterhalt der Immobilien, die Gestaltung des Wirtschafts- und Wohnstandortes und ein nachhaltiger Branchenmix.

Neben Beratungsleistungen für Eigentümer und Gewerbetreibende setzt die ISG eigene

Weitere Informationen

- Aktive Stadt- und Ortsteilzentren: www.staedtebaufoerderung.info
- Homepage der ISG Bahnhofsviertel Münster e.V.: www.bahnhofsviertel-muenster.de
- Vorstellung der ISG bei der Architektenkammer NRW: www.aknw.de
- Vorstellung der ISG auf des MBWSV NRW: www.mbwsv.nrw.de

Ansprechpartner/in

Büro Frauns

Frau Elke Frauns,
Herr Boris Vandeck
info@bahnhofsviertel-muenster.de
0251 534 870

2.3.6 Aufbau und Verstetigung einer Standortgemeinschaft

Werbegemeinschaften verändern sich mit den aktuellen Herausforderungen. Nicht mehr nur die Händlergemeinschaften sind gefordert die Kundenanziehung zu aktivieren. Alle Ortsakteure müssen eingebunden werden, wenn es um die Attraktivitätssteigerung, die Standortprofilbildung und die Förderung der Eigeninitiative von Bürgern geht. Standortgemeinschaften umfassen alle interessierten Ortsakteure, die Einfluss auf die (Re-)Präsentation der Stadt nehmen. Sie sind das geeignete Instrumentarium, um Bürger als aktive Mitgestalter in die Standortentwicklung auf Augenhöhe einzubinden.

Zugehörigkeitsgefühle und Standortbindung können so wieder neu definiert und belebt werden. Sie erlauben weit mehr als Mitbestimmung, sie eröffnen Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung und Belebung eines Ortes im Hinblick auf alle Standortfaktoren. Denn der Handel trägt nicht mehr alleine die entscheidende Rolle im innerörtlichen Selbstverständnis.

2.3.7 Investorenanwerbung – Baukultur als Standort(marketing)faktor

Welche Möglichkeiten Baukultur als Standortmarketingfaktor bei der Investorenanwerbung und damit auch als Wirtschaftsfaktor hat, hängt u.a. von der Verfahrens- und Ergebnisqualität in Bezug auf gestalterische Qualitätsbelange ab. Eine Rolle spielen dabei zum einen Wettbewerbe (Ideen und Realisierungen), mit denen sich ein zu frühes Ketten an Investoren verhindern lässt und Gestaltungsbeiräte zum anderen. Diese haben zum Ziel, Vorhaben, die aufgrund ihrer Größe, Lage und Bedeutung stadtbildprägend sind, zu beraten und zu begleiten. Auch niederschwelligere qualifizierte Grundstücksausschreibungsverfahren städtischer bzw. kommunaler Flächen i.S. von Interessenbekundungsverfahren, initiiert, beraten oder gesteuert vom Standortmanagement sichern Baukultur als Standortfaktor.

Um die wirtschaftlichen Qualitätsbelange zu berücksichtigen und Baukultur somit nicht zur Investitionshürde, sondern zum Katalysator für Innenstädte wird, müssen wirtschaftliche und soziale Aspekte der Baukultur stärker berücksichtigt werden. Kaufmännisches „Einzel“-Handeln hingegen soll nicht nur auf das Geschäft (Laden) fokussiert sein, sondern muss sich auch mit dem Gebäude und der Nachbarschaft, in der es sich befindet, auseinandersetzen. Geeignete Wege dieses Ziel zu erreichen, sind gemeinsame Aktivitäten, offene Planungsdialoge und Beteiligung der Betroffenen.

Die Stadtpolitik hingegen hat kaum die Möglichkeit, allgemeine wirtschaftliche Veränderungsprozesse (gerade im Handel) zu beeinflussen. Ihre Aufgabe ist es daher, im Zusammenwirken mit dem Standortmanagement Innenstadtprozesse und Veränderungen im Sinne einer nachhaltigen, ganzheitlichen Entwicklung zu steuern.

Die Rolle des Standortmanagements Innenstadt bei der Sicherung von Baukultur ist bedeutsam. Unter dem Titel „Mehr Wert Baukultur“ muss kommuniziert und klargestellt werden, dass Baukultur nicht nur der Ästhetik, sondern auch dem Werterhalt innerstädtischer Immobilien dient. Zudem bedeutet Bauinvestition Kulturinvestition und diese sind eben auch Wirtschaftsinvestitionen, denn unsere Städte sind gewachsene Kultur- und Wirtschaftsgüter.

Als Einflussfaktoren, die zur Rentabilität von Baukultur beitragen können, sind die optische Qualität der Gebäude, die Unterscheidbarkeit von anderen Objekten, Vermarktbarkeit, Immobilie als „Marke“ und das Lebenszykluskonzept der Immobilie zu nennen. Baukultur kann so zur Wertstabilität von Wohngebäuden/Wohngebieten führen, die Identität des Standortes fördern,

wirtschaftliche Ausstrahlungskraft entfalten und dadurch einen Mehrwert für Kommunen, Region, Wirtschaft und Bürger generieren.

Dabei stellt auch der Denkmalschutz eine besondere Herausforderung bei der Sicherung von Baukultur dar, denn die Denkmaleigenschaft kann den Verkehrswert und somit die Rentabilität erheblich beeinflussen. Zum einen können Wertnachteile entstehen, z.B. durch erhöhte Instandhaltungs- und Werterhaltungskosten, erhöhte Energiekosten, unwirtschaftliche Bauweise, Erhaltungsverpflichtungen, Nutzungsbeschränkung und Verfügungsbeschränkung und zum anderen Wertvorteile durch Steuervergünstigungen, direkte öffentliche Förderungen, Prestigegewinn, erhöhte Wohn- und Lebensqualität. Schutzmaßnahmen und fördernde Maßnahmen können private Investitionen, trotz Wertnachteilen, in die Erhaltung von Denkmälern induzieren. Die Umlage der Kosten auf den Mietzins kann allerdings zu einer Verdrängung einkommensschwacher Bewohner führen.

Baukultur wird zum Katalysator und Standortmarketingfaktor, wenn hohe Qualität zu tragbaren Kosten realisierbar ist und damit soziale und gesellschaftliche Anforderungen erfüllt werden können, der Mehrwert von Baukultur nicht nur in Kosten und Ertrag gemessen wird und eine „Anerkennungskultur“ für bemerkenswerte Planungen, Gebäude und Prozesse etabliert wird. Diese sollte als eine Art „Gegenleistung“ zu besonderen Investitions- und damit Renditerisiken der Investoren und Bauherren eine bedeutsame Rolle spielen, da die „Investitionsatmosphäre“ ein nicht zu unterschätzender weicher Imagefaktor für Investoren darstellt.

So können „Runde Tische“ mit Konzentrations- und Bündelungsfunktion für Genehmigungsverfahren (Stichwort: „Verlässlichkeit“), mehr beratende Funktion von Denkmalbehörden (Stichwort: „Denkmalpflege“) und Projektlegitimationen über öffentliche Qualitätskontrollen, z.B. durch Workshops oder Wettbewerbsverfahren, bei innerstädtischen Immobilien- und Projektentwicklungen unterstützend wirken.

3. Strategie- und Kommunikationsprozesse

Unter dem Schlagwort „Kommunikation“ wird hier im Rahmen eines integrierten Standortmanagements das Erfassen und Analysieren, das Erklären und Begleiten, das Lösen und Verbinden von zwischenmenschlichen Konstellationen in gemeinschaftlichen und individuellen Strukturen, zu internalisierten und spontan reaktiven Umgangsmustern, verbalem wie nonverbalem Verhalten, sowie deren Rahmenbedingungen im Kontext aller stadtentwicklungsrelevanten Prozesse verstanden.

Kommunikation wirkt in allen Facetten der innerstädtischen Entwicklung mit, ob in bilateraler oder multilateraler Gestalt, ob im internen und externen Austausch, ob in technisch planerischen oder verwaltungsrelevanten, sozialen und wirtschaftlichen Aufgabenstellungen. Die einzelnen Kommunikationsbeteiligten stehen dabei sowohl in einem gemeinsamen, als auch jeweils in einem individuellen Bezugsrahmen, innerhalb dessen wiederum spezifische Konstellationen, Abhängigkeiten und Verstrickungen in unterschiedlichsten Formen auftreten.

Unter dem Begriff der Beziehungsebene zusammengefasst, beeinflussen diese interpersonellen Wechselwirkungsphänomene nicht nur die Sachebene, sie entscheiden oft maßgeblich über deren Stellenwert und Wertegang. Über die zwischenmenschlichen Geflechte hinaus, werden inzwischen auch die beteiligten Objekte und

Räume in ihren Zugehörigkeits-, Beziehungs- und Bindungsbedeutungen für Eigentümer, Nutzer, Berater und andere Beteiligte stärker gewichtet. Die Kommunikationsprozesse im innerstädtischen Themenfeld dienen der Einbindung Interessierter, Teilhabender und Betroffener auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Gesellschaft.

Diese Partizipation ist ein grundlegendes Gestaltungsprinzip demokratischer Prozesse und soll zur Eigen- und Mitverantwortung, aber auch zur Vielfalt und Kreativität bei der Generierung von Lösungen und Entscheidungen beitragen. Dazu können die Beteiligungen in jeweils passenden Formaten organisiert und entsprechend der Aufgabenstellung begleitet werden. Die Intensität, die Häufigkeit und das Engagement der Beteiligungsprozesse entscheiden mit über den Verlauf von Vorhaben, deren Durchführung und v.a. über deren Akzeptanz und Tragfähigkeit. Insgesamt führten die Erfahrungen und Erkenntnisse zu Kommunikations- und Beteiligungsaktivitäten i.S. der Humanzentrierung zu einem deutlichen Bedeutungszuwachs der psychosozialen Handlungsinstrumente, was mittlerweile zurecht deren gleichwertige Stellung als einzelner Baustein neben anderen Bausteinen unter dem Begriff „Strategie- und Kommunikationsprozesse“ des integrierten Standortmanagements bewirkt hat.

3.1 Methoden und Instrumente

Kommunikationstechniken können als strategische Instrumente und Methoden interne und externe Beziehungs- und Arbeitsprozesse von Orten initiieren, unterstützen, erweitern, klären, vermitteln und bewegen. Sie finden in einem stufenweisen Aufbau in den Näherungen zu den Beteiligten statt, deren Intensität, Häufigkeit und Dauer von inneren und äußeren Faktoren beeinflusst werden. In konflikthaftern Prozessen werden Abgrenzungen und Rationalisierung erarbeitet.

Das Verständnis und die Handhabung der Prozesse bedürfen professioneller Kenntnisse, um die bewusste Auswahl und den gezielten Einsatz der Instrumentarien ermöglichen zu können. Wie bei anderen Begleitungsprozessen auch, sind Objektivität, Kompetenz, Kontinuität und emotionale Distanz wichtige Voraussetzungen zur Durchführung der Aufgaben, die Mehrwert für Kommunen, Region, Wirtschaft und Bürger generieren.

Dazu stehen Instrumente wie Coaching und Konfliktmanagement im Vordergrund. Gerade das letzte Instrument erfordert erhöhtes Einfühlungsvermögen, um einen sachlichen, konstruktiven Interessenausgleich bewirken zu können. Entscheidend ist eine Atmosphäre der wechselseitigen Akzeptanz anderslautender Meinungen zu kreieren. Zu allen Formaten muss die Kommunikationssituation stimmen. Die Wahl zwischen privatem und öffentlichem Raum, die Einbeziehung Dritter und/oder die veranschlagte Zeit sind wichtige Parameter, die entschieden und vorbereitet werden müssen. Die Beauftragten stehen in direktem und regelmäßigem Austausch mit allen Beteiligten und halten sich bezüglich persönlicher und privater Belange an die Schweigepflicht und den gegebenenfalls erforderlichen Datenschutz. Die einzelnen Schritte informativer, aktivierender, vertrauensbildender und solidarischer Maßnahmen aus dem Bereich der Kommunikation und Beteiligung sind im Folgenden:

Kontaktaufbau

Erstkontakte zum Kennenlernen unter persönlicher und sachbezogener Vorstellung mit kurzen Informationen zur Ist-Situation und den eventuellen Vorhaben.

Informationsaustausch

Gegenseitige Fragen und Informationen zur Überprüfung und Erfassung relevanter Fakten in Bezug auf Personen, Objekte und Umgebungsfaktoren sowie Interessenabgleich, Schärfung der Inhalte und Abgrenzung der Themen.

Beratung

Umfassendere Informationen zu Fragen, Unklarheiten und Unsicherheiten in Bezug auf die nächstliegenden Handlungsschritte und Gespräche zur Sensibilisierung, Vertiefung und Orientierung für den jeweiligen Prozess und dessen weitere Zusammenhänge.

Bewusstseinsschärfung

Gespräche mit mehr oder weniger appellativem Charakter zur Auslösung von Verantwortungsübernahme, Einsichten zu problematischen Aspekten und/oder Perspektivenwechsel. Sie kann zudem der Aufdeckung von emotionalen und systemischen Bindungen dienen und Sachinhalte freilegen.

Aktivierung

Motivierende, empathisch geführte Gespräche zur Kooperationswilligkeit, zur Mitmachbereitschaft und/oder Initiativwerdung für einzelne Maßnahmen oder Mitwirkungen.

Kontaktpflege

Verstetigung der Kontakte, um die Informationen aktuell zu halten, Veränderungen einzubeziehen, die persönliche Ansprechbarkeit zu signalisieren und eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen.

Coaching

Längere Begleitung und intensivere Beratungsebene, auf der die einzelnen Belange des zu Beratenden stärker beleuchtet werden, um prozessorientiert motivationale Klärung, Ressourcenaktivierung und Unterstützung bei der Problembewältigung anbieten bzw. vermitteln zu können. Die Methode wird auch zur Prävention eingesetzt, um Konflikten vorzubeugen oder deren Verschärfung zu vermeiden.

Konfliktmanagement

Treten unterschiedliche Ziele, verschiedene Handlungsabsichten und/oder emotionale Verstrickungen in hinderlicher Intensität oder Häufigkeit auf, bedarf es professionellen Strategien, um Einigungen und Kompromisse auszuhandeln und Prozesse lösungsorientiert zu gestalten.

Deeskalation und Stabilisierung sind Maßnahmen der Krisenintervention, die hier Anwendung finden können. Voraussetzung für das gelingende Konfliktmanagement sind die Bereitschaft aller Konfliktbeteiligter zur Mitwirkung, die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Lösungsorientierung, die durch Maßnahmen der Bewusstseinsklärung und Aktivierung geklärt oder aufgelöst werden können.

Mediation

Intensiveres Konfliktlöseverfahren zur Neuorientierung in meist längerfristig blockierenden Schwierigkeiten und Stagnationen. Auch hier gelten die Voraussetzungen des Konfliktmanagements.

Behördenmanagement

Unterstützung bei Fragen und Konflikten bezüglich Baurecht, Sanierung u.a. verwaltungsrelevanten Angelegenheiten. Unterschieden werden muss hier zwischen beziehungs- und sachbezogenen Aufgabenstellungen und Konfliktsituationen, die entsprechend unterschiedliche Vorgehensweise erfordern.

Nutzungsberatung

Gestalterische, wirtschaftliche und funktionsbezogene Informationen zur Nutzung und Nutzungsvariationen, wie z.B. Zwischennutzung, Projektnutzung verfügbarer Immobilien- und Raumflächen in privatem und/oder öffentlichem Besitz. Klärung von Perspektiven und Motivation des jeweiligen Nutzers.

Vermarktungsunterstützung

Einzelmaßnahmen zur schnelleren Verwertung vorhandener Flächen und Objekte. Einbindung in Formate, wie z.B. Immobilienbörsen.

Nutzungsvermittlung

Unter der Nutzung eigener Karteien, Kontakte und Kenntnisse kann die erneute Nutzung von Flächen beschleunigt und Nutzern Perspektiven und Nutzungsvarianten aufgezeigt werden.

Bau- und Gestaltungsberatung

Fachliche Beratung, eventuell unter Einbindung von Architekten und anderen Fachleuten, wie z.B. Denkmalbehörde zur Initiierung, Aktivierung und Klärung von baulichen Fragen in Bezug auf die funktionale und ästhetische Nutzung.

Ökonomische Beratung

Immobilienwirtschaftliche Informationen und/oder Vermittlungen zur Erfassung von Werten und Aufwendungen in Bezug auf einzelne Objekte und Projektentwicklungen im Kontext der Orts- und Lagebedingungen. Hierzu wird auch auf „Neue Wege für innerstädtische Netzwerke“ des Wirtschaftsministeriums mit ihrem Ziel privates Kapital für die Innenstadtentwicklung zu generieren verwiesen.

Quartiersgemeinschaftsbildung

Zur sozialen und wirtschaftlichen Aktivierung und Attraktivierung einzelner innerstädtischer Zonen können Solidarisierungs- und Verantwortungsbereitschaften geweckt werden. Gebietsorientierte Selbst- und Nachbarschaftshilfe bedürfen gelegentlich der Initiierung und Unterstützung von außen. Je nach Themenstellung kann der Prozess kürzere oder längere, stete oder intervallische Unterstützungsmaßnahmen benötigen.

Projektwerkstattinitiierung

Aufbau und Durchführung themenorientierter Gemeinschaftsaktivitäten im Zusammenhang mit spezifischen Herausforderungen zur Bewältigung gemeinsamer Betroffenheit und zu Problemlösungen im Team.

Projektentwicklung und Projektmarketing

Gebietsumfassende oder einzelobjektbezogene Ausarbeitung von Neuorientierung in Bezug auf die Nutzung von Räumen und Flächen unter finanziellen, lage- und ortsbestimmten Gesichtspunkten.

Veranstaltungsmoderation

Organisation und Steuerung öffentlicher und nicht öffentlicher Veranstaltungen und anderer Bürgerbeteiligungsformate zur Strukturierung und Ergebniskreierung.

Schulungen, Seminare und Vorträge

Informationsveranstaltungen, Förderung und Weiterbildung zu Aufgabenstellungen der Innenstadtentwicklung.

Oben genannte Methoden stellen zum Teil auch die Handlungsinstrumente des Immobilienmanagements sowie der Eigentümeraktivierung / -beratung / -coachings (vgl. Kap. 1.4.2 und 1.4.3) dar. Sie bauen teilweise aufeinander auf, können aber auch u.U. parallel eingesetzt werden.

3.1.1 Erfassung, Konzeption und Aufbau von Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen

Die Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen ergeben sich durch die jeweiligen Zielgruppen, die Zielformulierung des Arbeitsauftrages und den organisatorischen Rahmenplan. Im Einzelnen handelt es sich in der Regel um folgende Beteiligte mit den jeweils abgestimmten Kommunikationsstrukturen:

Eigentümer von Immobilien

Einzelgespräche, Eigentümeraktivierung, -coaching, Konflikt- und Behördenmanagement, ökologische und ökonomische Beratung.

Nutzer von Immobilien und Straßenräumen

Einzelgespräche, Händleraktivierung, Begleitung bei der Flächensuche, Vermittlung an Eigentümer und unterstützende Partner und Quartiere sowie zu Behörden, Training zu Serviceangeboten und Gestaltungsfragen.

Verwaltung und Behörden

Beratung zu strategischen, planerischen und kommunikativen Fragen. Abstimmungen zum Projektmanagement und der Projektplanungen, Aktivierung zu und Einbindung in Partizipationsprozesse.

Makler

Einbindung in die Suche nach Einzellösungen zu Nutzungen, Zwischennutzungen und Konversionen sowie Aktivierung für gesamtörtliche Belange.

Fachberater in den Bereichen Ökonomie, Ökologie, Baukultur, Stadtplanung

Erfassung derer Erfahrungen und Einschätzungen der Ist-Situation, Entstehungstheorien und Vorhaben. Vermittlung und Steuerung von Beratungsprozessen.

Öffentlichkeit, Presse- und andere Medien

Informationsaustausch, Kontaktaufbau und -pflege zur Verbesserung sachlicher Aufklärungen, Beteiligungsstrukturen und bei der Imagegestaltung.

Initiierung, Organisation und Durchführung von Veranstaltungen, Bürgerforen, Arbeitsgemeinschaften und Werkstätten

Die Vorgehensweise gliedert sich in diesen Prozessen in drei Phasen: Erfassung und Identifikation, Analyse und Auswertungen, Rückmeldungen und Verstetigungen. Sie findet in Einzelgesprächen und / oder in bestehenden oder initiierten Gruppen statt.

3.1.2 Konzeption und Aufbau von Aktivierungs- und Ansprachestrategien

Zur Grundlagenbildung wird die Datenerfassung und/oder die Ergänzung und Überarbeitung eventuell vorhandener Dateien benötigt. Unter Auswertung der Problemlage und der Auftragsanforderungen werden im Rahmen der Projektplanung Prioritäten und Abfolgen bei der Akteursansprache gesetzt und die Auswahl geeigneter Kommunikationsinstrumente und Beteiligungsformate vorgenommen.

Dabei sollten alle Aufgabenbereiche des integrierten Standortmanagements berücksichtigt werden: Immobilienmanagement, Akteursvernetzung, Stadtmarketing, Imagebildung, Strategische Planung, Eigentümeraktivierung, Händleraktivierung. Die Bedürfnisse und Interessenlagen der Akteure aus diesen Bereichen haben dabei leitende Priorität. Sie sind maßgebend für die inhaltliche Orientierung und stellen die Entscheidungsgrundlagen für Beteiligungsformate dar.

Bewährt hat sich unabhängig der Teilnehmerzahlen und eventuell anfänglicher Skepsis frühstmöglich mit Gruppenprozessen zu beginnen und die Ortsakteure somit einzubinden.

In stark konfliktbehafteten Prozessen kann zunächst die Vorbereitung durch wiederholte Einzelgespräche sinnvoll sein. Stufenweiser Gruppenaufbau kann innerhalb der einzelnen Themengruppen, aber auch im übergeordneten Sinn der Gruppenzusammenführung, z.B. bei der Gestaltung von Standortgemeinschaften, erfolgen. Zu Vorbereitungen auf Ansprachen, Aktivierungen und Beteiligungsauftrufe eignen sich direkte Einladungsschreiben per Brief oder E-Mail. In Telefonaten oder persönlichen Besuchen können erste Informationen ausgetauscht und Bedürfnisse erfasst werden.

Diese beteiligten Akteure werden mittels folgender Formate erreicht und aktiviert:

Einzelgespräche

Direkter 4-Augen-Kontakt mit dem Fokus auf Bedürfnisabfragen, persönlichen Einstellungen und Perspektiven.

Themengruppen

Meist einmaliges Zusammentreffen Interessierter mit dem Ziel viele Kenntnisse und verschiedene Meinungen zu einem speziellen Thema zusammenzutragen mit oder ohne Entscheidung über die weitere Nutzung.

Arbeitsgruppen

Vertiefende Arbeit an ortsrelevanten Themen unter Einbeziehung spezifischer Zielgruppen und/oder Aufgabenstellungen.

Projektwerkstätten

Zusammenschlüsse von Betroffenen und/oder Interessierten zur Erarbeitung von Bewältigungs- und/oder Lösungsstrategien einer zeitlich und inhaltlich abgegrenzten Aufgabenstellung, wobei die Suche unter eigener Nachforschung zum systematischen Erkenntnisgewinn geschieht.

Zukunftswerkstätten

Methode zur gemeinsamen Ideenentwicklung und Strategiefindung unter Zugriff auf das kreative Problemlösepotential der beteiligten Bürger aufgrund deren Vorerfahrungen und örtlichen wie fachlichen Kenntnisse. Sie kennzeichnet sich durch die Gestaltung der Abläufe in einzelnen Phasen: Kritik-, Fantasie- und Verwirklichungsphase.

Standortgemeinschaften

Mehr oder weniger verbindlich organisierter Zusammenschluss unterschiedlicher Ortsakteure, deren Interessenschwerpunkt die wirtschaftliche und gesellschaftliche Weiterentwicklung des Standortes ist. Über die Anliegen von Werbegemeinschaften u.a. Interessenverbänden hinaus, sollen Lösungsansätze und Handlungsfelder durch Vernetzung und Synergieeffekte kreiert werden. Durch die Vielfalt der Zusammensetzung und die oft hohen Teilnehmerzahlen erlangen Standortgemeinschaften kompensiert starken Einfluss auf das örtliche Geschehen und die Politik.

Die beschriebenen Formate, Strukturen und Vorgehensweisen benötigen die im Folgenden genannten kommunikativen und gruppenspezifischen Techniken, welche nur unter fachlich-methodischen Feld- und Handlungskompetenzen durchzuführen sind:

- formelle und informelle Befragungen und Interviews
- aktives Zuhören
- Konzeptionierung, Einleitung und Durchführung von Dialogen im Einzelkontakt und im Gruppenprozess
- Gruppenleitung in unterschiedlichen Konstellationen und in einzelnen Arbeitsphasen
- Vermittlung und Anwendung themenzentrierter Interaktion
- Vermittlung und Anwendung systemischer Methoden
- Entscheidung zu und Einsatz von Mediations- und Supervisionsverfahren
- Entscheidung zu und Einsatz von Reflexions- und Feedbackverfahren
- Vermittlung und Anwendung von Fraktionierung, Reframing- und Umbewertungsstrategien
- Strategieentwicklung zum Praxistransfer.

3.1.3 Organisation und Identifikation der Akteure und Akteursgruppen

Aus vorbereitenden Untersuchungen, Auftragsanliegen und Problemstellungen werden einzelne Akteure und Gruppierungen identifiziert. Dabei sollten Vertreter aus allen Bereichen gesucht werden. Kulturschaffende und Sozialengagierte ebenso, wie Tourismusexperten, Vertreter der Glaubensgemeinschaften, Wirtschafts- und Unternehmensvertreter, Werbefachleute und Verwaltungen.

Alle Kommunikationsebenen werden dabei mit einbezogen: Personen aus dem unmittelbaren persönlich privaten Umfeld der Betroffenen, der nachbarschaftlichen und anderen systemischen Bezugsgruppen, die Kontaktpersonen auf Lokal- und Regionalebenen sowie die regional relevanten Einflussnehmer aus Politik und Gesellschaft. Neben Einzelsprachen werden themenorientierte Gruppen initiiert oder bereits bestehende Gruppierungen, wie z.B. Werbegemeinschaften oder Verbände angesprochen. In diesen Personenkreisen gibt es meist Multiplikatoren und Leitfiguren, die beim Aufbau und der Durchführung von Beteiligungsformaten als unterstützende Projektpartner fungieren können.

Zur Vertrauensbildung, zum Organisationsmanagement und zur Verstetigung ist die konstante Prozessbetreuung wesentlich.

PROJEKT „Bürger- & Akteursbeteiligung Herxheim“



Ortsgemeinde Herxheim
Foto: © stadimpuls,
Zentrumsmanagement Herxheim

So gab es zunächst die Gruppe der Eigentümer, die Gruppe der Händler und die Gruppe Vernetzung sowie die Gruppe Baukultur. Inhaltlicher Überbau aller Gruppen war die Weiterentwicklung des Standortes und die Stärkung des Ortszentrums, der sich an dem parallel erarbeiteten Imageleitbildthema „Gesundheit, Kultur und Soziales- und deren Synergien“ orientierte.

In einer Zukunftswerkstatt führte man die Gruppenergebnisse zwischen den einzelnen Gruppentreffen zusammen und entwickelte daraus weitere gemeinsame Handlungsstrategien. Alle Bürgerinnen und Bürger hatten während des Prozesses die Möglichkeit, sich in Bürgerforen zu informieren und ihre Anregungen einzubringen. Im Laufe des Jahres 2016 werden alle Beteiligungsprozesse in eine Standortgemeinschaft münden, welche die erarbeiteten Maßnahmen, die neue Marketingstrategie und die Zentrumsplanung in der Umsetzungsphase unterstützen, kontrollieren und die Entwicklung weitertragen soll.

Im Laufe des Zentrumsmanagementprozesses der Gemeinde Herxheim bei Landau, zu dem das Büro Stadtimpuls von Michael Kleemann in Kooperation mit dem Büro für Raum- und Umgebungspsychologie von Frau Susanne Schultz beauftragt wurde, wurden 2014 zunächst zu einzelnen Themenfeldern Arbeitsgruppen gegründet, in denen sich Bürgerinnen und Bürger mit thematischen Gemeinsamkeiten austauschen sowie eigenverantwortliche Mitwirkungsmöglichkeiten kreieren konnten.

Weitere Informationen

Gemeindeverwaltung
Herxheim:
Obere Hauptstraße 2
76863 Herxheim
07276 5010
www.herxheim.de

Ansprechpartner/in

- Ortsbürgermeister:
Herr Franz-Ludwig
Trauth
- Zentrumsmanagement
Herxheim
- Herr Michaeli Kleemann
- Frau Susanne Schultz

3.2 Kommunikation und Vernetzung

Kommunikation initiiert Vernetzung und Vernetzung initiiert Kommunikation. Obwohl das Verständnis und die Bedeutung der Begriffe inzwischen durch den umgangssprachlichen Gebrauch verankert zu sein scheinen, mangelt es an der Selbstverständlichkeit im Umgang und der konstruktiven Nutzung derselben.

Vernetzung beschreibt die persönliche Verknüpfung einzelner Personen unter themenorientierten Sachverhalten und / oder individuellen Interessen zur Erweiterung von Kenntnissen und Kontakten. Für alle Beteiligten soll ein persönlicher Mehrwert entstehen, der nicht immer zeitgleich, aber sicher irgendwann erfolgen soll. Die Beziehungen können dabei unterschiedliche Nähe- und Distanz- sowie Intensitätsqualitäten haben. Sie dienen v.a. der Schöpfung von Kreativität und Innovation. In gelingenden Situationen neigen Menschen zur Individualisierung und Abgrenzung. Erfolge werden der eigenen Initiative zugeschrieben und scheinen die Richtigkeit des eigenen Verhaltens zu bestätigen. Die überall spürbare Krisenhaftigkeit führt zur Schuldzuweisung im Außen. Die Politik, die Verwaltung, die Stadt sind typische Adressaten für irrationale und diffuse Ängste. Das eigene Handeln verharrt, die eigenen Pfunde werden zusammengehalten und die persönliche Haltung wird abwartend. Abwartend gegenüber den Adressaten, wo die Verantwortung bereits verortet wurde. In diesen Prozessen Mitwirkungsbereitschaft, Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme auszulösen, ist mitunter schwierig.

Aufklärung und Informationsvermittlung in Vorträgen mit Zuhörerbeteiligung und offene Austauschrunden bei Themenabenden sind geeignete Instrumente, um die hoch emotionalisierten Eindrücke und Wertungen zu versachlichen, Aufmerksamkeit auf die Ist-Situation zu erwirken und Chancen der Vernetzungsarbeit deutlich zu machen. Gut funktionierende Netzwerke können wiederum Schwierigkeiten haben, neuen Input von außen zuzulassen.

Beide Problemstellungen erfordern aktiven Zugang, klare Interessensbekundungen, Klärungen bzgl. der Kooperationsbereitschaft und der Mehrwerkerwartungen. Bereits während der Erfassungsphase sollten bestehende Netzwerke identifiziert werden und eigene Vernetzungen aufgebaut werden. Netzwerkaufbau und Vernetzungsförderung brauchen neben der sachlichen Gestaltung häufig soziale Kompetenzunterstützung, um sie effektiv in die Gesamtprozesse zu integrieren.

3.2.1 Kontaktaufbau und Ansprache sowie Befragungen von Innenstadtakteuren

In Einzelkontakten / Erstkontakte

In geplanten oder beiläufig sich ergebenden Kommunikationssituationen werden erste Kontakte geknüpft, die das persönliche Kennenlernen und gegenseitige Informieren über Ist-Situationen und die eventuellen Vorhaben zum Inhalt haben.

Zielgruppen: Gesprächspartner aus allen Bereichen

Methode: informeller oder formeller Austausch, der währenddessen oder im Nachhinein protokolliert wird. Vertiefungen, Pflege und Verstetigungen durch Beratung, Coaching oder andere Prozesse entscheiden sich nach einzelnen Projektvorhaben und der Gesamtprojektplanung.

In Gruppenansprachen

Einladungen zu Gruppen- und / oder Informationsveranstaltungen.

In Befragungen

Mittels vorbereiteter Fragebögen werden Informationen zu zuvor ausgearbeiteten Themen erfasst, um vergleichbare Aussagen zu erlangen.

Sie bedürfen einer Mindestzahl von Teilnehmern, die sich an der Größe der Ortschaft und dem jeweiligen Themenfeld orientieren. Sollen sie zu wissenschaftlich haltbaren Ergebnissen führen, so ist ein Unternehmen zu beauftragen. Befragungen können aber auch Stimmungsbilder einfangen, Meinungsstendenzen erfassen und Orientierung zu Sachverhalten geben.

3.2.2 Förderung der Kooperationsbereitschaft und Vernetzung

In der Stadtentwicklung wird Kommunikation als Methode im Partizipationsprozess von Bürgern eingesetzt und für bestimmte Belange initiiert oder bei bestehenden Vernetzungen dafür instrumentalisiert. Oftmals zeigen Vernetzungsbemühungen rasch erste Anzeichen von Müdigkeit, da sie sich auf den gegenseitigen Austausch von Beschwerden und Klagen zu beschränken scheinen und sich in Solidarisationen zur Verfestigung und Durchsetzung eigener Positionen erschöpfen. Nach anfänglicher Erleichterung entstehen alsbald Gefühle von Zeitverlust, Langeweile und Resignation. Nicht zuletzt weil die oft unausgesprochenen Erwartungshaltungen nicht erfüllt werden und die typisch zwischenmenschlichen Befindlichkeiten, Über- und Unterlegenheitsrängeleien und Polarisierungen auch hier die Sachebenen verschatten.

Vernetzung konstruktiv zu gestalten, den gemeinsamen Nutzen schmackhaft und erlebbar zu machen sowie die Mitwirkungsbereitschaft aufrecht zu erhalten, stellt eine der größten Herausforderung für die Akteure dar. Kooperationswilligkeit, Offenheit und Veränderungsbereitschaft sind Voraussetzungen wirksamer Netzwerkarbeit. Vernetzung muss mehr sein als Austausch und Wissen umeinander. Sie ist ein Instrument zur Problemlösung, Ideenfindung und sozialkooperativen Unterstützung. Die derzeitigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandelprozesse benötigen Solidarisation unterschiedlicher Interessengruppen und interdisziplinäre Zusammenarbeit.

3.2.3 Kontaktpflege und -verstetigung

Verstetigung und Pflege der Kontakte ist nicht nur zur konstanten Aktualisierung der Informationen wichtig, sondern begünstigt die Entwicklung und / oder Stabilisierung eines gewissen Vertrauensverhältnisses. Diese Aufgabe benötigt enormen Zeitaufwand der bei der Projektplanung nicht unterschätzt werden darf. Sie ist kein nebensächlicher Faktor, der sich ergibt oder nicht. Sie ist ein zentrales Instrument zur Aufrechterhaltung der Kommunikationsstrukturen, der Vernetzung, der Aktivierung und Motivierung von Prozessbeteiligten in allen Bereichen.

3.2.4 Händleraktivierung, -training und -coaching

Die derzeitigen Veränderungen im Handel und in der innerstädtischen Nutzungskultur erschweren die Situation der Geschäftsinhaber und Einzelhändler. Online-Handel, Mobilität, verändertes Konsumentenverhalten, Werteverstärkungen, Filialistenpolitik u.a. scheinen die schlechtere Wirtschaftslage zu begründen. Andererseits beeindruckt Zahlen, die von Wachstum und hoher Finanzkraft der Konsumenten und Zugewinnen einzelner Kollegen sprechen.

Vielfach zeigen sich Unsicherheiten und Mängel im Umgang mit der Warenauswahl, der Ladengestaltung, der Servicequalität, der eigenen Motivation u.a. individuellen Faktoren. Die Vorgehensweisen der Werbegemeinschaften scheinen weniger effizient als sie es noch vor wenigen Jahren waren. Die Beschränkung auf Werbemaßnahmen und Veranstaltungen können die heutigen Herausforderungen nicht mehr auffangen und mobilisieren die Kunden deutlich weniger. Statt notwendiger Solidarisierung und gebündelten Kooperationsmaßnahmen, wie z.B. Cross-Marketing reagieren viele Händler resignativ und abgrenzend. Die Nachfolgeregelung stellt derzeit einen der wichtigsten Aspekte des Händlercoachings dar. So haben einige nicht rechtzeitig auf diese Herausforderung reagiert, wohlwissend, dass keine Nachfolge vorhanden ist, andere, die sich um eine solche bemüht haben, keine mehr gefunden. Die Gründe dafür sind unterschiedlich. Man hat beispielsweise vergeblich auf die Kinder gehofft, die dann mangels Perspektiven oder Neuorientierungen und Ortswechselln abgesprungen sind oder man hat ihnen davon abgeraten, weil das Inhabergeschäft sehr anstrengend ist, die Leerstände in der Nachbarschaft zunehmen oder das Ladenkonzept überaltert ist. Häufig sind die baulichen Zustände katastrophal oder entsprechen nicht den heutigen Ladenanforderungen, weshalb Versicherungen und Behörden keine Zustimmungen mehr erfolgen lassen. Oder die Banken verweigern Businessplänen lage-, standort-, zustands- oder investitionsbedarfsbedingt die Zustimmung. Zudem bestehen Beschränkungen bei der Kreditvergabe infolge der verstärkten Risikogewichtung nach den Capital Requirement Directive und Capital Requirement Regulation der Europäischen Union basierend auf den Basel III-Vereinbarungen der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, so dass Händlern oftmals kein konditionengerechter Zugang zu Fremdkapital möglich ist.

Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist auch hier der Mangel an Servicekräften. Die Erfahrung zeigt, dass hier ein großer Bedarf an sachlichen Informationen zu Hintergründen und Zusammenhängen der Veränderungsprozesse vorhanden ist. Stetes oder intervallisches Kontaktieren in Einzelkontakten oder Gruppenansprachen, Einzelveranstaltungen oder Trainingsprogrammen sind auch hier flexibel gestaltbare Vorgehensweisen. In der Spezifizierungen statt in der Vielfalt, in Ergänzungsproduktpaletten mit Nachbarschaften, in transparenten Herstellungsprozessen und in der Ausweitung des Serviceangebots sind mögliche Antworten. In diesem Aufgabenfeld liegt eine der großen Chancen der innerstädtischen Unterstützung durch das integrierte Standortmanagement. Aber auch hier bedarf es der fachkompetenten Unterstützung im Kommunikations- und Gestaltungsbereich und zwar mindestens gleichwertig mit der betriebswirtschaftlichen Beratung.

3.3 Bürger- und Akteursbeteiligung

Zu den zentralen Zielen der Bürger- und Akteursbeteiligung zählen u.a. (nach Prof. Nanz): die Wiederbelebung lokaler oder regionaler Gemeinschaften, die Modernisierung administrativer Strukturen, die Stärkung demokratischer Grundprinzipien. Im Vordergrund stehen dabei:

Information

Die Grundlage der Bürgerbeteiligung stellt die umfassende Information der Bewohner über aktuelle Entwicklungen und kommunalen Vorhaben dar.

Mitentscheidung

Im Sinne der Beratungen und Meinungsäußerung soll versucht werden Bürgerwille mit in die Entscheidungsprozesse der Kommunen einfließen zu lassen.

Mitgestaltung

Bei Lösungserarbeitungen, Projektvorhaben oder Umsetzungsstrategieentwicklungen können sich die Bürger öffentlich äußern, einbringen und ihren Einfluss geltend machen.

Hierdurch wird das bisherige klassische städtebauliche Instrumentarium, welches vornehmlich planerische, gestalterische und ökonomische Werkzeuge umfasste, mit soziologischen und psychologischen Fachaspekten und Methoden ergänzt.

3.3.1 Innenstadtforen

Das Bürgerbeteiligungsformat „Innenstadtforum“ sensibilisiert themenbezogen das Bewusstsein der Bürger, informiert sie über aktuelle Prozesse und Veränderungen der Stadt und bindet sie gleichzeitig aktiv mit ein.

Vorträge mit anschließenden Diskussions- und Fragerunden oder Podiumsdiskussionen – meist mit Fachleuten – geben der öffentlichen Veranstaltung die übliche Struktur. Sie können zusätzlich mit anderen Gruppentechniken ergänzt werden, wie z.B. Rundgängen, Thementische o.ä. Ziel ist es meist, Dialogprozesse anzuschließen, über Neuerungen zu informieren, Kreativpotenzial der Bürger zu aktivieren und sie im Sinne der Partizipation an ihrem Standort einzubinden und zu vernetzen. Oft gilt es derzeit auch Akzeptanz für kritischen Handlungsbedarf zu wecken. Als weitere Beispiele erfolgreicher integrierter Stadtentwicklungskonzepte sind Projekte der Kulturstadt Unkel am Rhein, die Kooperationsinitiative Mayen und „Gemeinsam für Idar-Oberstein“ genannt werden. Auch ist bei Unkel und Idar-Oberstein herauszustellen, dass diese Prozesse von engagierten Bürgerinnen und Bürgern und Händlern in Gang gesetzt worden sind.

PROJEKT „Göppingen Innenstadtforum 2030“

Bürgerbeteiligung ist seit 2010 in Göppingen eng mit dem Innenstadtforum 2030 verknüpft. Das erfolgreiche Format wurde innerhalb des integrierten Stadtentwicklungskonzeptes geschaffen, um einen Dialogprozess zwischen Stadt und Bürgern in Gang zu setzen. Ziel ist es Bewusstsein zu schaffen für Themen und Potentiale der Innenstadt, aber auch für den notwendigen Handlungsbedarf.

Als regelmäßige Veranstaltungsreihe mit bisher 34 Terminen, sowie einem weiteren umfangreichen Repertoire an unterschiedlichen Formaten konnte es sich in Göppingen mittlerweile auch für gesamtstädtische Belange etablieren.

Unter Einbezug von Fachleuten werden die Bürger bei den Innenstadtforen zunächst über aktuelle Entwicklungen informiert, anschließend wird durch Frage- und Diskussionsrunden in einen Dialog übergeleitet. Die Stadt kann die Anregungen der Bevölkerung in den weiteren Planungsprozess direkt einfließen lassen. Jeder Termin setzt einen eigenen thematischen Schwerpunkt, so dass jedes Mal unterschiedliche Nutzergruppen und Akteure betroffen sind.

Weitere Informationen

- www.goepingen.de
- [Dokumentation "Stadt Bürger Dialog"](#)
- [Plakat zur Bürgerbeteiligung und weiteren Maßnahmen in Göppingen](#)

Ansprechpartner/in

Stadtverwaltung
Göppingen
Fachbereich Stadtentwicklung, Stadtplanung und Baurecht

Frau Susanne Mehlig
stadtplanung@goepingen.de
07161 650610



Stadt Göppingen und Folder Innenstadtforum
Foto: © Stadt Göppingen

Weitere Bausteine der Beteiligung sind beispielsweise Workshops und Stadtspaziergänge mit dem Baubürgermeister, wobei Maßnahmen direkt vor Ort anschaulich diskutiert werden können. Die verschiedenen Formate können dabei in flexibler Weise die Bürger beteiligen und unterschiedliche Bevölkerungsgruppen ansprechen. 2015 wurde die Stadt im Rahmen des Kongresses „Stadt Bürger Dialog“ vom Land für das kontinuierliche Engagement für Beteiligungs- und Baukultur, das auch Platz für innovative Formate lässt, gewürdigt.

PROJEKT**„Kulturstadt Unkel am Rhein –
Entwicklung eines kulturbasierten Netz-
werkes unter aktiver Bürgerbeteiligung“**

Ausgehend vom Pilotprojekt der Kulturstadt konnte in Unkel am Rhein ein kulturbasiertes Netzwerk geschaffen werden, welches einen langfristigen bürgerschaftlich getragenen Prozess in der Kleinstadt in Gang gesetzt hat. Mit Hilfe des privaten Engagements der Zivilgesellschaft sollten Strategien entwickelt werden, um die Innenstadt und ihre Immobilien aufzuwerten.

Der beständigen Beteiligung der Bürger ist es zu verdanken, dass das Leitbild der Kulturstadt in den letzten Jahren zunehmend in die Realität umgesetzt werden konnte. Unterstützung erhielten sie dabei sowohl von Seiten der Stadt als auch von der Landesstrategie „Neue Wege für innerstädtische Netzwerke“.

Das sehr aktive Bürgernetzwerk organisierte sich in den sechs AGs „Leerstandsmanagement, Immobilien, Menschen & Geschichten, Immobilienfinanzierung & Fördermittel, Stadtmanager, Stadtbild und Kommunikation“ und konnte vielfältige Ideen verwirklichen, wie die Schaffung eines Logos und des Kulturkalenders oder die Etablierung vielfältiger kultureller Veranstaltungen, wie „design + gestaltung am rhein“ oder „Musik in Unkeler Gassen“. Die erschlossenen kulturwirtschaftlichen Potentiale werden in Unkel zugunsten der Innenstadtentwicklung genutzt. Des Weiteren wurde die Immobiliensituation mit einem Immobilienkataster und einer Gestaltungssatzung angegangen.

Unkel am Rhein – Bürgernetzwerk, Leerstandsbesichtigung

Foto: © TU Kaiserslautern

Der bedeutendste Schritt zu einer langfristigen Verstetigung der geschaffenen Strukturen war allerdings die Gründung der Entwicklungsagentur Unkel – Kulturstadt am Rhein e.V. nach Abschluss des Pilotprojektes. Die Agentur setzt den begonnen Prozess fort und dient darüber hinaus der Akquirierung von finanziellen Mitteln.

Weitere Informationen

- Projekt auf der Homepage der Stadt www.unkel.de
- Projekt auf der Homepage des MWVLW RLP www.mwvlw.rlp.de

Ansprechpartner

Entwicklungsagentur
Unkel –
Kulturstadt am Rhein e.V.

Herr Rex Stephenson
[rex.stephenson@
entwicklungsagen-
tur-unkel.de](mailto:rex.stephenson@entwicklungsagentur-unkel.de)
02224 900780



3.3.2 Zukunftswerkstätten

Zukunftswerkstätten sind eine Methode zur gemeinsamen Ideenentwicklung und Strategiefindung unter Zugriff auf das kreative Problemlösepotenzial der beteiligten Bürger aufgrund deren Vorerfahrungen und örtlichen wie fachlichen Kenntnisse. Sie kennzeichnet sich durch die Gestaltung der Abläufe in einzelnen Phasen aus: Kritik-, Fantasie- und Verwirklichungsphase werden nacheinander durchlaufen, wobei der Fantasiephase im Gegensatz zu anderen Methoden besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden soll. Mittels freier Assoziation werden Visionen provoziert, die mehr kreative Lösungen versprechen als herkömmliche Erarbeitungsmethoden.

Sie werden ähnlich den Projektwerkstätten zeitlich begrenzt, leiten aber oft in andere Standortformate über, bzw. entwickeln sich zur Lösungsfindung aus eben solchen.

PROJEKT „Zukunftswerkstatt Lauf“



Zukunftswerkstatt Lauf – Arbeitsgruppe

Arbeitsgruppen gebildet, welche anschließend die vier Arbeitsschritte Orientierungsphase, Wahrnehmungs- und Kritikphase, Fantasiephase und Umsetzungsphase durchliefen. Innerhalb der Arbeitsgruppen wurden mögliche Projektideen zur Aufnahme in das ISEK entwickelt.

In einer zweiten Runde im April wurden auf Grundlage der bisherigen Ergebnisse die Arbeitsgruppen weiter thematisch differenziert. Zwei weitere Treffen folgten, bis im Oktober 2010 die ersten Ergebnisse zum ISEK öffentlich präsentiert werden konnten.

Der begonnene Beteiligungsprozess soll weitergeführt und verstetigt werden. Die Arbeitsgruppen sollen auch ohne Moderation an ihren Projektideen weiterarbeiten. Dazu soll ihnen von kommunaler Seite ein Ansprechpartner als Pate an die Hand gegeben werden. So soll sichergestellt werden, dass auch nach Abschluss der ISEK-Erstellung ein möglichst breiter Beteiligungsprozess stattfindet.

In Lauf begann im Januar 2010 der Auftakt für den Beteiligungsprozess zur Aufstellung des integrierten Stadtentwicklungskonzeptes in Form einer Zukunftswerkstatt. Zu der zweitägigen Veranstaltung wurde öffentlich eingeladen, so dass 60 Teilnehmer der Bürgerschaft und weiterer relevanter Akteure sich beteiligten.

In dem dialogorientierten Verfahren wurden unter Moderation themenspezifische Ar-

Weitere Informationen

- Stadt Lauf
www.lauf.de
- ISEK mit Dokumentation
www.lauf.de

Ansprechpartner/in

Stadtverwaltung Lauf
Fachbereich
Wirtschaftsförderung
und Stadtentwicklung

Herr Uwe Zwick
u.zwick@stadt.lauf.de
09123 184 163

3.3.3 Themenworkshops

Das Beteiligungsformat im Workshop-Charakter befasst sich meist – bei einem einmaligen Zusammentreffen Interessierter – mit einem speziellen Thema. Dabei sollen unter Zuhilfenahme üblicher gruppenspezifischer Instrumente möglichst viele Meinungen, Ideen und Kenntnisse zusammengetragen werden, um eine Lösungsstrategie, ein Vorhaben oder einen Vorschlag auszuarbeiten. Die Entscheidung über eine Nutzung oder Umsetzung fällt oft erst im Nachhinein.

PROJEKT

„Lagen-Workshop Ludwigshafen am Rhein“



Ludwigshafen/Rhein
Foto: © Stadt Ludwigshafen

Die Innenstadt in Ludwigshafen hat, wie viele andere Städte auch, mit dem Strukturwandel im Einzelhandel zu kämpfen. Auch hier sind die Gründe vielschichtig und vielfältig. Der Bau einer neuen Shopping Mall, ursprünglich als Impuls für die Innenstadt gedacht, soll zusätzlich die bereits bestehende Entwicklung der Kaufkraftverluste und Leerstände in der Ludwigshafener Innenstadt begünstigt haben. Um diese zu stabilisieren und zu entwickeln, soll eine Profilierung der Lagen und die Aufwertung des öffentlichen Raums erfolgen. Ein besonderer Handlungsbedarf wurde in den Erdgeschosslagen identifiziert, so dass sich das Innenstadtmanagement vorrangig dieser Aufgabe widmen sollte.

Das Innenstadtmanagement, welches von zwei Unternehmen in Kooperation übernommen wird, führte zunächst eine umfangreiche Bestandsaufnahme mit Lage- und Gebäudecheck für jede Immobilie durch, um problemorientiert die Eigentümer anzusprechen und zielgerichtet zu möglichen Maßnahmen zu beraten. Ein wichtiger Baustein ist außerdem die Definition von Lageprofilen, welche als Leitlinien für die zukünftige Entwicklung dienen. Entsprechend dem Motto „Betroffene zu Akteuren machen“ wurden die Profile zusammen mit Eigentümern, Anwohnern und Unternehmen in Lage-Workshops erarbeitet. Dadurch sollten die Betroffenen einerseits für inhaltliche Neuausrichtungen einzelner Lagen sensibilisiert sowie für bauliche Maßnahmen mobilisiert werden. In den vier durchgeführten Lagen-Workshops wurden für acht wichtige Lagen Leitvorstellungen zur Stärkung von Handel, Gastronomie, Dienstleistung und Wohnen benannt. Anschließend an diese Ergebnisse soll mit dem Immobilien-Dialog der Kommunikationsprozess durch Netzwerktreffen, Zielgruppenansprache und Einzelgespräche vertieft werden.

Die Innenstadt in Ludwigshafen hat, wie viele andere Städte auch, mit dem Strukturwandel im Einzelhandel zu kämpfen. Auch hier sind die Gründe vielschichtig und vielfältig. Der Bau einer neuen Shopping Mall, ursprünglich als Impuls für die Innenstadt gedacht, soll zusätzlich die bereits bestehende Entwicklung der Kaufkraftverluste und Leerstände in der Ludwigshafener Innenstadt begünstigt haben. Um diese zu stabilisieren und zu entwickeln, soll eine Profilierung der Lagen und die Aufwertung des öffentlichen Raums erfolgen. Ein besonderer Handlungsbedarf wurde in den Erdgeschosslagen identifiziert, so dass sich das Innenstadtmanagement vorrangig dieser Aufgabe widmen sollte.

Weitere Informationen

- Stadtbau West
www.staedtebaufoerderung.info
- Innstadtmanagement Ludwigshafen
www.ludwigshafen.de
- Zwischenbericht Innenstadtmanagement
www.ludwigshafen.de

Ansprechpartner/in

Stadtverwaltung
Ludwigshafen am Rhein
Bereich
Stadtentwicklung

Herr Volker Adam
volker.adam@ludwigshafen.de
0621 504 2201

3.3.4 Quartiersentwicklung

Zur sozialen und wirtschaftlichen Aktivierung und Attraktivierung einzelner innerstädtischer Zonen können Solidarisierungs- und Verantwortungsbereitschaften geweckt werden.

Eine Quartiersbildung eignet sich v.a. zur Bewältigung anstehender aktueller Themen von der alle oder viele Anrainer über einen längeren Zeitraum betroffen sind, aber auch im Rahmen einer gesamtstädtischen Strategie. Sie dient zudem der Spezifizierung und Konzentration von Standortpotenzialen. Inhaltlich und organisatorisch soll sie überwiegend von den Ortsansässigen selbst gestaltet werden. Dies geschieht in Form von Quartierswerkstätten oder anderen Verbindungsformaten. Gemeinschaftlich kümmert man sich um die anstehenden Belange, plant und organisiert Veranstaltungen, pflegt das eigene Netzwerk, indem man nach Cross-Marketing und anderen Arrangements zur gegenseitigen Stärkung sucht und fördert damit den Standort insgesamt.

Dadurch wachsen oft wieder die zurückgehenden Standortbindungen sowie Zugehörigkeits- und Heimatgefühle. In diesen Bezirken entwickelt sich oft eine ganz eigene Atmosphäre, die sich v.a. durch direkte Kommunikation, lebendigen Austausch, Straßen- und Platzbelebung sowie individuelle Geschäfte auszeichnet. Dem städtischen Gesamtprozess verleihen Quartiere großstädtischen Charme und vermitteln eine Vielfalt von Lebens- und Wohnqualitäten.

Um Quartiersentwicklungen zu initiieren, zu begleiten oder organisatorisch zu unterstützen, können Quartiersmanager im Rahmen des Citymanagements oder in Kooperation mit dem Citymanagement eingesetzt werden. Themenorientierte Quartiersmanagements wie z.B. bei Sanierungsgebieten oder im Rahmen sozialer Projekte werden in der Regel gezielt beauftragt.

Quartiersentwicklung kann eine Lösung für viele derzeitige Probleme bewirken und sicherlich neue Perspektiven aufzeigen. Gebietsorientierte Selbst- und Nachbarschaftshilfen bedürfen gelegentlich der Initiierung und Unterstützung von außen. Je nach Themenstellung kann der Prozess kürzere oder längere, stete oder intervallische Unterstützungsmaßnahmen benötigen.

PROJEKT**„Bürgerwerkstatt Senefelder Quartier /
Südliche Innenstadt Offenbach“**

Offenbach

Fotos: © Spiegelneuronen

Im Rahmen der Hessischen Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt (HEGISS) befindet sich das Senefelder Quartier/ Südliche Innenstadt im Aufstellungsprozess des integrierten Handlungskonzeptes. Für die begleitende Bürgerbeteiligung wurde, unter Leitung der Verwaltung und eines für Stadtentwicklung und Kommunikation spezialisierten Büros, eine Bürgerwerkstatt mit 30 Teilnehmern, durchgeführt.

Zu Beginn der Veranstaltung wurden das Programm Soziale Stadt, die Ergebnisse der Bestandsaufnahmen sowie die Arbeitsschritte des Beteiligungsverfahrens vorgestellt. Es wurde ein Verfahren mit zwei Phasen vorgesehen, so dass es einerseits eine Diskussionsrunde über die Gegenwart und andererseits eine über die Zukunft gab. Des Weiteren wurden die drei Themen „Leben im Stadtteil“, „Stadtbild/Stadtgestaltung“ und „Hauptbahnhof“ vorgegeben.

Es wurden Gruppen gebildet, welche zusammen von Tisch zu Tisch weiterzogen, wenn die Zeit abgelaufen war. Am Tisch wurde das jeweilige Thema in der ersten Runde für die Gegenwart diskutiert, wozu zehn Minuten vorgesehen waren. Anschließend rückte man gemeinsam einen Tisch weiter, um das nächste Thema zu vertiefen. In der zweiten Runde hingegen waren für dieselben Themen zwanzig Minuten vorgesehen, um über mögliche Entwicklungen in der Zukunft zu reden. Für jeden Tisch wurde zudem ein/e feste/r „GastgeberIn“ festgelegt, welche die Diskussionen verfolgten und zentrale Ergebnisse festhielt. Allgemeine Leitfragen für die zwei Runden sollten die Diskussion weiter strukturieren. Nach der 90-minütigen Arbeitsphase wurden die Ergebnisse von den GastgeberInnen präsentiert. Außerdem erfolgte ein Ausblick über das weitere Vorgehen.

Weitere Informationen

- HEGISS Südliche Innenstadt
www.offenbach.de
- Präsentation zur Bürgerwerkstatt
www.offenbach.de
- Dokumentation zur Bürgerwerkstatt
www.offenbach.de

Ansprechpartner/in

Stadtverwaltung
Offenbach
Amt für Stadtplanung,
Verkehrs- und
Baumanagement

Herr Tobias Kurtz
tobias.kurtz@offenbach.de
069 806 527 90

4. Städtebau und Immobilien

Der Immobilienbestand steht in unmittelbarem Kontext zur städtebaulichen Entwicklung der Innenstädte und Ortszentren. Beide Handlungsfelder beeinflussen sich wechselseitig. Besonders deutlich wird dies bei der Bewältigung von Leerstandsproblematiken, welche sich nicht nur auf den privaten Immobilienmarkt und die persönlichen Betroffenheiten der Immobilieneigentümer und die ansässigen Einzelhändler auswirken, sondern Negativeffekte wie Imageverluste, negative Stadtbildveränderungen, soziale und strukturelle Verschiebungen sowie Funktionsverluste und -defizite der Innenstädte und Zentren nach sich ziehen.

Den verschiedenen Problemkonstellationen können die drei Verantwortungsebenen Stadt, Immobilienmarkt und Immobilieneigentümer (bzw. Nutzer) zugeordnet werden. Immobilieneigentümer können jedoch nur bestimmte Probleme selbst lösen, wenn auch alle

Entscheidungen über Vermietung, Leerstand, bauliche Inwertsetzung oder Verkauf der Immobilien allein in dessen Verantwortung liegen. So kann er seine Immobilie zwar aufwerten, das Umfeld und die Nachfrage am Immobilienmarkt jedoch nicht verändern.

Das „Integrierte Standortmanagement Innenstadt“ steht somit vor der Herausforderung, durch ein abgestimmtes und ausgeglichenes strategisches und prozessorientiertes Vorgehen derartigen Entwicklungstendenzen entgegenzutreten und Wandlungsprozesse positiv zu lenken.

4.1 Städtebauliche Beratung

Im Rahmen der städtebaulichen Beratung erfolgt die fachliche Rückkoppelung zwischen der städtebaulichen Entwicklungsplanung und weiteren städtebaulichen Planinstrumenten mit den Belangen der Immobilienentwicklung und Bedürfnissen der Innenstadt- und Immobilienakteure. Durch die Beratung werden die Beteiligten aus Politik, Verwaltung, weitere Fachberater sowie die Immobilienakteure vor Ort durch die Erarbeitung strategischer und konzeptioneller Empfehlungen unterstützt.

4.1.1 Erfassungen und Zielkonzepte im Hinblick auf den örtlichen Immobilienmarkt, Standortidentifikation und Nutzungssynergien

Ein wichtiger Aspekt bei der städtebaulichen Beratung bezieht sich auf Erfassungen und die Erarbeitung bzw. den Abgleich vorhandener Zielkonzepte im Hinblick auf den örtlichen Immobilienmarkt, die Schaffung von Standortidentifikationen bei den Immobilieneigentümern und -nutzern sowie das Erreichen von Nutzungssynergien durch gezielte Themen- oder Branchenentwicklungen durch den strategischen Ausbau und entsprechende Konzeptentwicklungen für straßen- oder quartiersbezogene Nutzungscluster.

Die Immobilienentwicklung ist kein in sich geschlossenes und isoliertes System. Die Wertigkeit und damit die Potenziale einer Immobilie werden im Kern durch den Objektzustand, die Lageattraktivität, die Markttrendite sowie den Eigentümer- und Mieternutzen bestimmt. Dabei ist die Immobilie umgeben von einem Kranz an Akteuren, die neben objektiven Gegebenheiten insbesondere auch subjektive, emotionale oder vage in die Zukunft gerichtete Haltungen, Meinungen bis hin zu Rechtspositionen vertreten, welche maßgeblich auf die Immobilie zurückwirken können.

Aus immobilienökonomischer Perspektive wird der Wert einer Immobilie vor allem durch lagespezifische Parameter bestimmt. Die nachhaltige Immobilienwertsicherung gelingt deshalb nur, wenn das aktive Tun sich nicht auf die Objektebene beschränkt (Bewirtschaftung, Modernisierungen und Instandsetzungen), sondern sich auch den Verbesserungs- und Aufwertungsmöglichkeiten der Standortfaktoren auf den Maßstabsebenen von der Straßenlage bis hin zur gesamtgemeindlichen Entwicklung zuwendet.

Somit bestehen wesentliche Abhängigkeiten und Einflußnahmefaktoren auf die Wertentwicklung von Immobilien, insbesondere aber auch im Hinblick auf mögliche Strategien und Handlungsansätze zur Leerstands-beseitigung, durch Maßnahmen der Standortaktivierung, -verbesserung und Imagegestaltung in Bezug auf die jeweiligen Regionen, Städte und Gemeinden (vgl. Kap. 2 „Imagegestaltung, Standort- und Wirtschaftsfaktoren“).

4.1.2 Zieltransfer und Rückkoppelungen

Das „Integrierte Standortmanagement Innenstadt“ dient im Rahmen der städtebaulichen Beratung durch Zieltransfer und Rückkoppelung der Umsetzung der klassischen städtebaulichen Entwicklungsplanung, in dem die dort verorteten programmatischen und konzeptionellen Ziele und Maßnahmenbündel den Immobilieneigentümern und Innenstadtakteuren „übersetzt“ und auf deren konkrete Bedürfnisebene heruntergebrochen werden. Damit können v.g. Instrumente und Konzepte eine wesentlich breitere Akzeptanz finden, als es bspw. durch die formalisierten oder auch teilformalisierten Beteiligungsformate wie Bürgerversammlungen, Foren, Planoffenlagen etc. erfolgt. Das Management weckt im Idealfall das Bewusstsein für die Standortverantwortung der einzelnen Eigentümer und Akteure. Hierdurch ergeben sich wiederum weitere Impulse und Synergien.

Des Weiteren gibt das integrierte Standortmanagement im Rahmen der städtebaulichen Beratung Hinweise und Empfehlungen, wie öffentliche und private Maßnahmen möglichst effizient und wirtschaftlich abgestimmt werden können. Bspw. kann öffentlichen Investitionen in Straßenzügen oder Quartieren mit einer hohen Eigentümer- und Nutzeraktivierung und hohem Standortbewusstsein derselben eine höhere Priorität zugemessen werden als an anderer Stelle in der Kommune bzw. Stadt. Nicht zuletzt sollen über die städtebauliche Beratung des integrierten Standortmanagements im Sinne des planerischen Gegenstromprinzips konkrete Ideen, Impulse und konzeptionelle Inhalte bei der Aufstellung und Fortschreibung der städtebaulichen und strategischen Entwicklungskonzepte eingebracht werden.

4.2 Strategisches Immobilienmanagement

Systematik in der Methodik, Vernetzung der immobilienwirtschaftlichen Akteure, Kenntnis der Markt- und Standortgegebenheiten sowie enge Anbindung an konzeptionelle Vorgaben und Entwicklungsperspektiven sind die Basis eines effizienten und in der Umsetzung erfolgreichen Immobilienmanagements. Hierbei setzt es immer an den Bedingungen vor Ort an und ist verbunden mit entsprechenden Standortanalysen und notwendigen Schwerpunktsetzungen. Dabei kann und muss das Immobilienmanagement auf die Ergebnisse und Analysen der Leistungsbau- steine „Imagegestaltung, Standort- und Wirtschaftsfaktoren“ sowie der „Strategie- und Kommunikationsprozesse“ zurückgreifen.

4.2.1 Erfassungs- und Analysephase

Im Rahmen der Erfassungs- und Analysephase stehen arbeitsmethodisch systemische Betrachtungsweisen innerhalb der Konstellationsfaktoren Eigentümer, Nutzer und Objekt im Fokus (Eigentümer-Nutzer-Objektkonstellationen, ENOK). Die Auswertung der Erfassungen der unterschiedlichsten und differenziertesten Merkmale in den vorgenannten Konstellationsebenen lässt eine jeweilige Typisierung und Kategorisierung zu, die Ableitung von Objekt-, Eigentümer- und Nutzertypen und -kategorien:

Typisierung

ET-1 (aktivierbar)	NT-1 (kooperativ)	IT-1 (marktgängig)
ET-2 (bedingt aktivierbar)	NT-2 (bedingt kooperierbar)	IT-2 (schwellentypisch)
ET-3 (nicht aktivierbar)	NT-3 (nicht kooperativ)	IT-3 (strukturegeprägt)

ET – Eigentübertyp, NT – Nutzertyp, IT – Immobilien-/Objektyp

Objektkategorien

Umnutzungsobjekt	Vermarktungsobjekt	Gestaltungsobjekt
Sanierungsobjekt	Abrissobjekt	

Eigentümerkategorien

Bestandshalter	blockierend	neutral	investitionsbereit
Bestandsveräußerer	blockierend	neutral	
Eigeninvestor	minderqualitativ / partiell	hochwertig / ideell	kapitalanlegend / neutral
Fremdinvestor	minderqualitativ	hochwertig / ideell	kapitalanlegend / neu- tral
Nutzungshalter	blockierend	neutral	anpassungs- / investi- tionsbereit / innovativ
Nutzungsaufgeber	–	–	–

Ergänzend betrachtet werden Umgebungsfaktoren, d.h. unmittelbare Nachbarschafts- bzw. Quartiersbezüge unter städtebaulichen, atmosphärischen und umgebungspsychologischen Aspekten.

4.2.2 Aktivierungs- und Einbindungsphase

Die Aktivierungs- und Einbindungsphase des Immobilienmanagements ist eng verknüpft mit dem Baustein „Strategie- und Kommunikationsprozesse“ (vgl. Kap. 3), hier jedoch fokussiert auf Immobilieneigentümer und -nutzer. Diese Phase ist als langfristiger Prozess zu sehen und mündet oftmals in ein begleitendes Eigentümercoaching (vgl. Kap. 4.3).

Die Immobiliennutzung und -umnutzung steht in engem Zusammenhang mit familiären Interessen und systeminternen Regularien. Häufig bestimmen die Familien- oder Gemeinschaftsdynamik Erwartungen und Zielsetzungen aktueller und künftiger Nutzungsplanungen. Die Bereitschaft für neue Nutzungskonzepte und Immobilienübergaben kann unausgesprochen und unreflektiert Veränderungen blockieren. Eine gründliche Ermittlung der Fakten und laufenden Prozesse in Bezug auf familiäre, historische, örtliche und emotionale Bindungen zwischen Eigentümern und ihren Objekten lässt Lösungsansätze besser erkennen und die Umsetzung initiieren. Der Praxisleitfaden empfiehlt, diesbezüglich eine gründliche Analyse zu erstellen.

Im Bereich der 1a- und 1b-Einzelhandelslagen können einzelne Projekt-Werkstätten sowie die Eigentümergebietung im Rahmen der Kommunikationsprozesse eine aktivere Steuerungs- und Koordinierungsfunktion im Hinblick auf Geschäftsansiedlungen übernehmen. Auch größere Projektentwicklungen können hier angestoßen und begleitet werden. In den Rand- und Streulagen liegen die Prioritäten des Immobilienmanagements dagegen schwerpunktmäßig in der Anwerbung von Privat- und Kleininvestoren für sogenannte „Schwellen-Immobilien“ unter Berücksichtigung neuer Nutzungs- und Architekturkonzepte sowie durch Einflussnahme auf moderate Immobilienpreisfindungen. Hierzu sind sowohl fachliche als auch soziale Kompetenzen erforderlich als auch eine gewisse Beharrlichkeit in der Eigentümermotivation und -überzeugung. Ebenso eine kontinuierliche Ansprechbarkeit und Offenheit für alle Fragen und „Sorgen“ der Eigentümer oder potenziellen Nutzer.

4.2.3 Operationalisierungsphase

Die beschriebene systemische Betrachtungsweise und die daraus abgeleiteten Typisierungen und Kategorisierungen ermöglichen dann innerhalb eines derart gestalteten und integrierten Immobilienmanagementansatzes die konkrete Ableitung von Handlungsstrategien und Handlungsinstrumenten in der Operationalisierungsphase.

Die Handlungsstrategien reichen vom Belassen eines Objektes im Status quo bis veränderte Rahmenbedingungen auf Eigentümerseite und /oder im Hinblick auf die standortbezogenen Rahmenbedingungen eintreten bis hin zur aktiven Standortaufwertung bzw. Neuprofilierung mit grundlegend neuen Bau- und Nutzungskonzepten. Allgemein kann gesagt werden, dass in der Regel immer die Eigentümerkonstellation letztlich ausschlaggebend zur Reaktivierung eines Leerstandes oder zur Entwicklung einer Immobilie an sich ist und die Objektkonstellation bzw. die standortbezogenen Rahmenbedingungen die Qualität der Leerstandsreaktivierung und Immobilienentwicklung beeinflusst.

Aus diesem Grund wird in den Fallkonstellationen mit hohen emotionalen Bindungen des Eigentümers an Standort und /oder Objekt bzw. bei Erbgemeinschaften als erstes konkretes Handlungsinstrument ein aktives Eigentümercoaching zu empfehlen sein. Das Wecken der Sanierungs- bzw. Verkaufsbereitschaft eines Objektes zu marktgerechten bzw. der Objektkonstellation angepassten Verkaufspreisen steht hier im Vordergrund. Je stärker die emotionalen Eigentümerbindungen sinken, desto mehr treten Strategien im Hinblick auf beratende Unterstützung der Eigentümer in Fragen baulich-architektonischer, nutzungsbezogener und immobilienökonomischer Hinsicht in den Vordergrund. In diesen Zusammenhängen könnte eventuell auch das Instrument des „Storytellings“ eingesetzt werden.

Im Rahmen der weiteren Operationalisierung ergänzen und verstetigen eine kontinuierliche Marktbeobachtung und die aktive Flächenvermittlung das strategische Immobilienmanagement. Eine Vernetzung insbesondere zu Projektentwicklern und zum Maklergewerbe muss hierbei initialisiert und kontinuierlich ausgebaut werden.

Die Architekturqualität der innerörtlichen bzw. innerstädtischen Gebäude gilt als Gradmesser baukultureller Qualitätsmaßstäbe. Im Rahmen des Immobilienmanagements sollen deshalb Standards für Innenstadt-Immobilien erarbeitet und formuliert werden bzw. im Falle vorhandener Grundlagen, wie bspw. Baufibeln, Gestaltungssatzungen etc. entsprechend angewendet werden. Adressaten sind Bauherren, Eigentümer und Nutzer. Ziel ist es, diese Qualitätsstandards durch ein Partnerschaftsnetzwerk zwischen Standortmanagement und Immobiliendienstleistern (Architekten, Makler, Finanzierungsberater), dem Baugewerbe und Handwerk, aus Verbänden und behördlichen Stellen zu vermitteln.

Das Immobilienmanagement soll darüber hinaus Eigentümern, Geschäftsbetreibern, Investoren, Bauträgern und Einzelhandelsunternehmen bei ihren Überlegungen zu standortadäquaten Projektierungen mit Fachwissen und den Kenntnissen der lokalen Gegebenheiten als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Beispielsweise können im Rahmen von Projektskizzen qualifizierte Aussagen zu den Markt- und Standortgegebenheiten sowie zur Wirtschaftlichkeit eines Projektes getroffen werden. Für die Entwicklung von Schlüsselimmobilien kann das Immobilienmanagement als Dienstleister für Eigentümer und potenzielle Nutzer bzw. Investoren immobilienbezogene Analysen und Konzepte erarbeiten sowie Projektentwicklungen begleiten, beraten oder steuern. Auch das Marketinginstrument des „Storytelling“ könnte hier Einsatz finden. Einerseits zur aufwertenden Vermarktung, andererseits zur Engagementbereitschaft und Neuidentifizierung.

Als grundlegende Handlungsstrategien und Handlungsinstrumente eines innerstädtischen Immobilienmanagements können zusammenfassend genannt werden:

Handlungsstrategien	Handlungsinstrumente
Ausschluss	Eigentümergeaktivierung, -beratung und -coaching
Zurückstellung	Behördenmanagement
Priorität Handlungsebene Eigentümer	Vermarktung und Vermittlung
Priorität Handlungsebene Nutzer	Nutzungs-, Bau- und Gestaltungsberatung
Priorität Handlungsebene Objekt	Ökonomische Beratung
Priorität Handlungsebene Umgebung	Projektentwicklung, Projektsteuerung

4.2.4 Immobilienmonitoring

Das Immobilienmanagement mit den genannten Konstellationserfassungen, Typisierungen, Kategorisierungen, Handlungsstrategien und Handlungsinstrumenten sollte in Form eines GIS-gestützten Immobilienmonitorings kontinuierlich fortgeschrieben und in bestimmte Verwaltungsabläufe integriert werden, z.B. im Rahmen der Bauberatungen, Wirtschaftsförderung, Liegenschaftsverwaltung etc. Datenschutzrechtliche Aspekte, v.a. in Bezug auf die erfassten Eigentümer- und Nutzerkonstellationen sind hierbei besonders zu beachten.

PROJEKT

„Citymanagement Kaiserslautern“



Kaiserslautern

Foto: © Stadt Kaiserslautern, Pressetelle

Im Rahmen des Citymanagements Kaiserslautern wurde in den Jahren 2015 und 2016 ein Immobilienmonitoring nach oben beschriebenen Kriterien aufgebaut und ist zu ersten Anwendungen gekommen.

Weitere Informationen

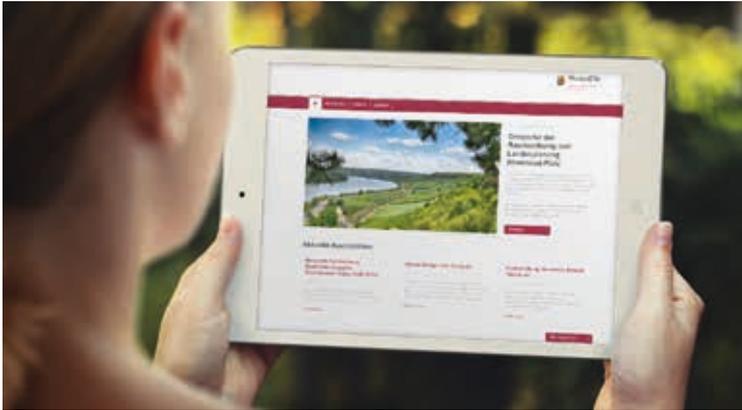
citymanagement@kaiserslautern.de

Ansprechpartner/in

- Citymanagement
Kaiserslautern
Willy -Brandt-Platz 1
67655 Kaiserslautern
0631 365 2662

- Herr Joachim Wilhelm
- Herr Michael Kleemann

PROJEKT „Raum+Monitor“



Die Internetplattform „Raum+Monitor“ der Landesplanung Rheinland-Pfalz dient als Instrument für die kommunale Planung der Innenentwicklung.

und Bewertung sowie die landesweit einheitliche Fortschreibung der Innenentwicklungspotentiale.

Seit Februar 2016 wurden die bestehenden Module „Außenreserven“, „Innenpotentiale“ und „Baulücken“ um das neue Modul „Gebäude“ erweitert. Mit der Möglichkeit der Erstellung eines Gebäudekatasters kann nun auch gezielter die Leerstandsproblematik in den Kommunen angegangen werden. Den Kommunen steht somit ein umfangreiches Instrumentarium zur Verfügung, welches helfen soll innerstädtische Potentiale gezielt zu vermarkten.

Für das Modul Gebäude sind nur wenige Pflichteingaben notwendig, die durch optionale Eingabemöglichkeiten erweitert werden können, so dass es sich individuell an die Bedürfnisse vor Ort anpassen lässt. Die Verbandsgemeinde Birkenfeld hat diese Möglichkeit bereits genutzt und auf Grundlage von Raum+Monitor ein qualifiziertes Leerstandskataster erstellt, bei dem alle Wohn- und Gewerbeflächen sowie Gebäude samt Exposé für potentielle Interessenten aufbereitet wurden. Die aufgenommenen Objekte sollen des Weiteren in der ebenfalls in diesem Zuge geschaffenen Gebäudebörse vermarktet werden.

Bereits 2011 wurde die Internetplattform „Raum+Monitor“ der Landesplanung als Instrument für die kommunale Planung der Innenentwicklung freigeschaltet. Damit verbunden war eine Ersterhebung der Potentialflächen in Rheinland-Pfalz. Die Plattform steht den Kommunen seit der Einführung kostenfrei zur Verfügung und erleichtert die selbstständige Erhebung

Weitere Informationen

- Informationen vom MWVLW RLP mit Beispielen aus der Verbandsgemeinde Birkenfeld und dem Eifelkreis Prüm www.ris.rlp.de
- Geoportal der Raumordnung und Landesplanung in RLP www.ris.rlp.de

Ansprechpartner

Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz – Oberste Landesplanungsbehörde

landesplanung@mwkel.rlp.de
06131 165 820

4.3 Eigentümeraktivierung, -beratung und -coaching

Aufgrund der Bedeutung der Eigentümerebene für die Stadt- und Immobilienentwicklung, nicht zuletzt auch aufgrund der immer knapperen öffentlichen Finanzressourcen, wird empfohlen, neben den baulichen und nutzungsbezogenen Aspekten des Immobilienmanagements, einen besonderen Fokus auf die Eigentümeraktivierung und -beratung bis hin zu einem prozessbegleitenden Eigentümercoaching zu legen. Dies kann ggf. auch als separater Baustein einzeln an hierfür spezialisierte externe Dienstleister und Berufsgruppen vergeben werden kann, bspw. in einem als Teamkonzept organisierten „Integrierten Standortmanagement Innenstadt“ zwischen Verwaltungsmitarbeitern und Externen. Letztlich wird hier auf die Methoden des unter Kap. 3 beschriebenen Bausteins „Strategie- und Kommunikationsprozesse“ zurückgegriffen und diese auf die Zielgruppe der Immobilieneigentümer fokussiert.

PROJEKT**„Innenstadtoffensive Neustadt an der Weinstraße“**

Neustadt/Weinstraße – Führung der Innenstadtagentur

Foto: © TU Kaiserslautern

auch Managementaufgaben zur immobilienbezogenen Förderung von Baukultur, Nutzungsvielfalt und Angebotsqualität, um aufzuzeigen, dass sich die Sanierung historischer Substanz nicht nur für das Stadtbild sondern auch für die Eigentümer lohnt.

Im Bereich Moderation und Öffentlichkeitsarbeit konnten einige erfolgreiche Formate erprobt werden. 2009 wurde der Wettbewerb „1a-Innenstadt-Immobilie“ ausgerichtet. Es wurden vorbildhafte Bau- und Sanierungsmaßnahmen im historischen Zentrum ausgezeichnet und öffentlich vorgestellt. Zur aktiven Leerstandsreduzierung führte die Innenstadtagentur ein Monitoring durch. Interessenten haben die Möglichkeit sich über ein Online-Portal zu informieren, außerdem wurden sie mit der „Immobilienbörse Innenstadt“ direkt angesprochen. An einem Aktionsstand wurden Flyer verteilt, die dargestellten Leerstände konnten sofort individuell aufgesucht und besichtigt werden. Des Weiteren versucht die Agentur positive Impulse zu geben, z.B. bei prominenten Leerständen durch kulturelle Nachnutzungen.

Neustadt an der Weinstraße hat 2009 mit der Innenstadtagentur einen zentralen Ansprechpartner und „Kümmerer“ für alle immobilienbezogenen Probleme in der Innenstadt geschaffen. Sie dient als Schnittstelle und zur Abstimmung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren, soll aber in erster Linie die Eigentümer, Gewerbetreibende und Geschäftsinhaber für die Innenstadtoffensive motivieren. Die Agentur übernimmt Beratungs-, Dialog-, und

Weitere Informationen

- www.staedtebaufoerderung.info
- www.nationalestadentwicklungspolitik.de

Ansprechpartner/in

Stadtverwaltung
Neustadt an der Weinstraße
Abteilung Stadtplanung

Herr Bernhard Adams
bernhard.adams@stadt-nw.de
06321 855 508

4.3.1 Systematisierung

Die Immobilieneigentümer sind keine heterogene, eindimensional zielgerichtete Solidargemeinschaft, wie bspw. die Geschäftsinhaber und Einzelhändler, und lassen sich demnach nicht ohne weiteres „institutionalisieren“. Die Eigentümeraktivierung und das Eigentümercoaching erfordern eine hohe Sozialkompetenz wie kommunikatives Geschick, Beharrungs- und Einfühlvermögen sowie entsprechende Fachkompetenzen.

Im Folgenden werden gerade für kleinere und mittlere Kommunen und Städte recht typische und häufig auftretende Falltypen – hier im Fokus: Leerstandsimmobilien – beschrieben.

Falltypus A

Das zusammen genutzte Wohnhaus, das lediglich noch von oftmals einer alleinstehenden, älteren Dame bewohnt wird. Die emotionale Bindung an das Objekt ist hoch. Der Wohnraum dieser Häuser entspricht weitgehend nicht mehr heutigen Anforderungen an zeitgemäßes Wohnen (Flächenzuschnitte, Sanitäranlagen, Deckenhöhen etc.). Die bewohnten Obergeschosse sind über eine schmale Treppe/Stiege erreichbar. Das Erdgeschoss steht leer bzw. wird als Abstellfläche genutzt. Eine gewerbliche Nutzung des Erdgeschosses liegt schon lange zurück (mehr als 10 Jahre). Im subjektiven Empfinden der Eigentümer werden diese untergenutzten Flächen jedoch nicht als „Leerstand“ eingestuft. Bemühungen um eine mögliche Untervermietung dieser Flächen werden seitens der Eigentümer nicht unternommen. Der Eigennutzer will oder kann den ersichtlich hohen Investitionsaufwand für eine umfassendere Modernisierung nicht mehr erbringen. Eine Aufwertung der Bausubstanz bzw. Umnutzung wird absehbar nur im Rahmen der Generationenfolge erfolgen können.

Falltypus B

Die Falltypisierung ist mit dem Falltypus A vergleichbar (Objektkategorie: Wohnhaus mit älterem Eigentümer), jedoch wird das Objekt selbst nicht genutzt und steht komplett leer. Der Eigentümer scheut sich – mit Verweis auf das hohe Lebensalter – höhere Investitionssummen in das Gebäude zu stecken. Im Wissen um den hohen Modernisierungsbedarf ist jedoch auch die Bereitschaft zur Vermietung gering ausgeprägt. Die Perspektive einer langfristig orientierten Renditeerwartung aus der Vermietung fehlt, vielmehr wird die Angst vor „Überschuldung im Alter“ bzw. dem Ärger mit potenziellen Mietern oder „Mietnomadismus“ zum Ausdruck gebracht. Verkaufsbereitschaft wird signalisiert, doch erfüllen offenbar bisher gebotene Kaufpreise nicht die Erwartung der Eigentümer. Dem Vorschlag zur Kontaktaufnahme mit Maklern stehen die Eigentümer reserviert gegenüber. Analog Falltypus A werden auch hier die Maßnahmen zur baulichen Aufwertung bzw. der Leerstands-beseitigung absehbar im weiteren Dialog mit der Erbgeneration zu erörtern sein.

Falltypus C

Das Objekt (Wohn- oder Wohn- und Geschäftshaus) steht komplett leer. Der Eigentümer hat das Objekt zum Zwecke der Inwertsetzung/Umnutzung erworben, hat es nicht veräußert, mit der Absicht das Objekt selbst zum geeigneten Zeitpunkt wieder in Wert zu setzen oder beabsichtigt eine Veräußerung für vorgenannte Zwecke. Das Objekt umfasst mehrere Nutzungseinheiten und soll nach Durchführung umfangreicher Modernisierungs- und Instandsetzungsmaßnahmen einer neuerlichen zeitgemäßen und marktkonformen Nutzung (Schwerpunkt Wohnen) zugeführt werden. Renditeaspekte aus der Vermietung bzw. Kapitalanlage sind dabei genauso anzutreffen wie die Eigennutzung. Allgemeine Fragen der Nutzungskonzeption, genehmigungsrechtliche Fragestellungen, denkmalschutzrechtliche Belange, noch ungeklärte Finanzierungsfragen oder die Prioritäten auf bisher anderen Projekten haben den Eigentümer bisher jedoch an der konkreten Umsetzung gehindert. Der weitere Handlungsbedarf ist objektspezifisch zu betrachten.

Falltypus D

Dieser Falltypus umfasst die gewerblichen Leerstände, deren Nutzungseinheiten oftmals eher kleinteilig (ca. 45 – 120 m²) und weitgehend an Standorten geringerer Frequentierung anzutreffen sind. Der bauliche Zustand der Objekte ist als durchweg gut, teilweise bis sehr gut zu beurteilen. Nach Einschätzung der Eigentümer ist der Leerstand in erster Linie auf den spürbar stärker werdenden Wettbewerbsdruck abseits der 1A-Lagen zurückzuführen. Der Vermarktung über Makler stehen die Eigentümer eher reserviert gegenüber bzw. wird auf Eigenvermarktung gesetzt, um sich „die Interessenten zuerst selbst anschauen“ zu können. Die Lösungsansätze zur aktiven Leerstands-beseitigung werden weniger im baulich-architektonischen Bereich als vielmehr im Kontext eines stadtübergreifenden Standortmarketings zu suchen sein.

Falltypus E

Bei Falltypus E erwirbt ein Projektentwickler/Investor leerstehende Bausubstanz zur Sanierung oder auch zum Abriss und Neubau. Hier entscheiden Lage, Baupotenziale sowie ggf. vorhandene steuerliche Abschreibungsmöglichkeiten darüber, ob die bestehende Bausubstanz saniert oder ein Neubau anvisiert wird. Diese Eigentümer-Objekt-Konstellation ist geprägt von renditeorientierten Aspekten. Es bestehen weder emotionale Bindungen zum Standort noch zum Objekt. Vorteil einer derartigen Konstellation ist, dass das Gebäude absehbar nicht im Status quo verharren wird und somit keine negativen Signalwirkungen auf das Umfeld ausgehen.

4.3.2 Kontaktaufbau

Zunächst steht die Kontaktabahnung i.S. des Kontaktaufbaus zu Immobilieneigentümern mit akuten oder sich abzeichnenden Leerstands- oder „Problem“-Immobilien zur Erfassung der aktuellen Situation, mit dem Ziel einer vertrauensbildenden Kommunikationsentwicklung bis hin zur späteren Beratung und Prozessbegleitung im Vordergrund. In dieser ersten Phase kann die entscheidende Bereitschaft für neue Ideen, Kooperationswilligkeit und eventuelle Lösungsorientierung initiiert werden. Dazu tragen auch die offene Vermittlung der eigenen Tätigkeiten und Interessen, sowie die Signalisierung der Ansprechbarkeit für alle Belange rund um die Immobilie bei.

4.3.3 Erfassung der Beziehungsflechtwerke

Die Erfassung der Beziehungsflechtwerke, der Familien- oder Gemeinschaftsdynamik, der Eigentümer-Objekt-Konstellation, der bisherigen Überlegungen seitens der Eigentümer und durchgeführten Aktivitäten aus neutraler Perspektive führt zu weiteren Erkenntnissen und stellt eine wesentliche Grundlage für die analytische Bearbeitung dar. Es folgt die gründliche Analyse der Ist-Zustände, der Erfassungsdaten und laufenden Prozesse in Bezug auf familiäre, historische, örtliche und emotionale Bindungen zwischen Eigentümern und ihren Objekten. Sie dient der Aufdeckung eventueller Blockaden, Motive und tieferliegender Bedürfnisse der Eigentümer und wird zu einem wesentlichen Baustein für die weitere Lösungserarbeitung in Ergänzung zu baulichen Faktoren, der architektonischen Immobilienbetrachtung und der Lage- und Ortsanalysen.

4.3.4 Beratung und Coaching

Die Aufarbeitung aller Analysen und Erfassungen mündet dann in der gemeinsamen Erarbeitung von konkreten Lösungsansätzen und Handlungsempfehlungen als greifbare und realisierbare Ergebnisse und konkrete Unterstützung in Entscheidungsprozessen für die Eigentümer und die Stadt. Die kontinuierliche Begleitung (Coaching) in weiteren Gesprächen schafft Stabilität im Prozess, lässt Konfliktpotenziale frühzeitig erkennen und moderiert letztendlich die Kommunikation aller Beteiligten.

PROJEKT

„Beratungsgutscheine und Architektenpool“



Wittlich

Foto: © TU Kaiserslautern

fördern. Erfolge werden vor allem bei der Reduzierung von Leerständen bei ungenutztem Wohnraum im Altbaubestand des Stadtzentrums sichtbar.

Die Altstadt Wittlichs weist zunehmend Funktionsverluste durch Leerstände und Sanierungsbedarfe bei Wohn- und Geschäftsflächen auf, so dass sich die Stadt seit 2009 im Programm aktive Stadt- und Ortsteilzentren befindet. Ein wichtiger Schwerpunkt bei der Umsetzung des integrierten Entwicklungskonzeptes ist die Beteiligung aller Akteure sowie die Stärkung der Wohnfunktion in der Altstadt durch Sicherung und Sanierung, aber auch Abriss und Neubau.

Um private Maßnahmen zu erleichtern, hat sich gezeigt, dass die kostenlosen Beratungen durch ortsansässige Architekten ein erfolgreicher Teil der Aktivierungsstrategie sind. Sie umfassen den notwendigen Sanierungsumfang, energetische und städtebauliche Anforderungen an die Sanierung, eine Maßnahmenpriorisierung und die voraussichtlichen Kosten. Regionale Banken übernehmen die Finanzierung der Gutscheine im Wert von 250€, von denen bereits über 100 ausgegeben werden konnten.

Innerhalb ihres Zentrenprogramms setzt die Stadt Wittlich bei der Ansprache von privaten Immobilieneigentümern im Stadtkern Beratungsgutscheine ein. Damit verbunden ist der Anspruch auf eine kostenlose Beratung durch Experten aus einem eigens eingerichteten Architektenpool. Erste Schritte bei privaten Investitionen sollen unterstützt werden, um Sanierungsmaßnahmen und auch Neubau von Wohn- und Geschäftsgebäuden zu

Weitere Informationen

- www.wittlich.de
- www.staedtebaufoerderung.info

Ansprechpartner/in

Stadtverwaltung Wittlich
Fachbereich Wirtschaftsförderung

Herr Rainer Wener
rainer.wener@stadt.wittlich.de
06571 171 300

4.3.5 Verstetigung und Netzwerkeinbindung

Langfristiges Ziel ist eine Vernetzung der Eigentümer untereinander in Ergänzung zu den örtlich tradierten und zugezogenen neuen Kontakten mit aktivierenden Impulsen, welche bei Bedarf – bspw. bei projektbezogenen Anlässen – zeitlich und räumlich begrenzt formalisiert werden kann und entsprechend zu moderieren sein wird (Eigentümersnetzwerke, Standort- und Quartiersgemeinschaften, Projekt-Werkstätten etc.).

Ein langfristiges Eigentümercoaching sollte zum einen Verstetigung in den (Innen-)Stadtentwicklungsprozess finden und zumindest ergänzend durch externe Dienstleistung erfolgen. Daneben kann eine externe Beratung in Bezug auf die interne und außengewandte Kommunikation Belebung in die bestehende Struktur bringen, motivieren und die gemeinsame Verantwortung für den Standort Innenstadt fördern. Auch zum gemeinsamen Außenauftritt und der Aktivierung alter und neuer Mitglieder kann die Beratung dienlich sein. Letztendlich sollte mit konkreten Seminar- und Beratungsangeboten nach Bedarf extern unterstützt werden, z.B. „Chancen der Einflussnahme von Eigentümern auf das Stadt- und Ortsbild“, „Kommunikation im Service“, „Kundenbindung in touristischen Regionen“ u.ä.

PROJEKT

„Netzwerk für eine lebendige Innenstadt Bruchsal“



Innenstadt Bruchsal

Foto: © TU Kaiserslautern

In der durch den Wiederaufbau geprägten Bruchsaler Innenstadt besteht vor allem bei den Wohngebäuden ein Erneuerungsbedarf. Da bereits kommunale Investitionen in den öffentlichen Raum erfolgten und es insgesamt kaum Leerstände gibt, liegt der Handlungsbedarf darin Impulse für private getragene Maßnahmen und Initiativen zu geben, um Sanierungen und Modernisierungen in Gang zu setzen. Dazu soll die Kooperation zwischen dem privaten Eigentümergebiet und der Stadt verbessert werden. Die Abstimmung weiterer städtebaulicher und quartiersbezogener Aufgaben, das Aufzeigen von Gestaltungsmöglichkeiten, aber auch die Einbindung älterer Eigentümer, sowie Eigentümer mit Migrationshintergrund sind Schwerpunkte der Zusammenarbeit.

Zentraler Ansprechpartner für die Eigentümer und starker Partner für die Stadt ist der lokale Haus & Grund Verein, welcher Projektträger des ExWoSt-Modellprojektes KIQ (Kooperation im Quartier mit privaten Eigentümern zur Wertsicherung innerstädtischer Immobilien) ist und dabei eine Vielzahl an Aufgaben, wie Monitorings und Beratung, übernimmt. Zusammen mit der Stadt wird die Lenkungsgruppe gebildet, welche das Netzwerk organisiert und Vortragsreihen, Messeauftritte und Informationen erarbeitet. Themen sind z.B. Fördermittel, Erneuerbare Energien, altersgerechter Umbau, Verkauf der Immobilie, Erhöhung der Wohnqualität oder der Umgang mit der Immobilie im Alter. Außerdem soll durch das Netzwerk eine Plattform für den Erfahrungsaustausch zwischen den Eigentümern geschaffen werden.

In der durch den Wiederaufbau geprägten Bruchsaler Innenstadt besteht vor allem bei den Wohngebäuden ein Erneuerungsbedarf. Da bereits kommunale Investitionen in den öffentlichen Raum erfolgten und es insgesamt kaum Leerstände gibt, liegt der Handlungsbedarf darin Impulse für private getragene Maßnahmen und Initiativen zu geben, um Sanierungen und Modernisierungen in Gang zu setzen. Dazu soll die Kooperation zwischen dem privaten Eigentümergebiet und der Stadt verbessert werden. Die Abstimmung weiterer städtebaulicher und quartiersbezogener Aufgaben, das Aufzeigen von Gestaltungsmöglichkeiten, aber auch die Einbindung älterer Eigentümer, sowie Eigentümer mit Migrationshintergrund sind Schwerpunkte der Zusammenarbeit.

Weitere Informationen

- www.bbsr.bund.de
- www.bruchsal.de

Ansprechpartner/in

Stadt Bruchsal
Stadtplanungsamt

Charlotte Klingmüller
Charlotte.klingmueller@bruchsal.de
07251 793 87

Leistungsbausteine und Teilleistungen für ein „Integriertes Standortmanagement Innenstadt“

Nachfolgend werden die zur kommunalen Anwendung empfohlenen Leistungsbausteine für ein integriertes Standortmanagement Innenstadt überblickhaft und zusammenfassend dargestellt.

Projektmanagement

Organisatorische Einbindung und Projektgrundlagen

- Organisatorische Einbindung
- Projektgrundlagen

Projektsteuerung

- Projektplanung
- Projektabstimmung

Imagegestaltung, Standort- und Wirtschaftsfaktoren

Imagestudie

- Standort- und Lagefaktoren, Standortentwicklung
- Immobilienmarkt
- Einkaufsverhalten und Bedarf
- Bürgerliches Engagement, Stadtatmosphäre
- Standortrepräsentation nach Außen
- Image- und Standortbefragungen
- Herausarbeiten der Alleinstellungsmerkmale, Standortvorteile und spezifische Besonderheiten
- Zielformulierung und Handlungsempfehlungen

Imagekonzept

- Erarbeitung eines Imagekonzeptes auf Basis der Imagestudie
- Vorschläge zu Methoden zur Verstetigung eines tiefenwirksamen Imagekonzeptes im Innen- und Aussenbild

Standortmarketing

- Darstellung der Vorgehensweise und Wirkungsweisen von verschiedenen Marketingstrategien, -maßnahmen und -produkten
- Vorschläge zum Aufbau eines Controllingsystems für alle Projekte und Maßnahmen
- Marketingstrategische Beratung und Begleitung
- Imagekampagne/Imageoffensive, Events, Aktionen, Veranstaltungen Stadt- und Standortbewerbung Aufbau und Verstetigung einer Standortgemeinschaft

Strategie- und Kommunikationsprozesse

Methoden und Instrumente

- Erfassung, Konzeption und Aufbau von Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen
- Konzeption und Aufbau von Aktivierungs- und Ansprachestrategien
- Organisation und Identifikation der Akteure und Akteursgruppen

Kommunikation und Vernetzung

- Kontaktaufbau und Ansprache sowie Befragungen von Innenstadtakteuren
- Förderung der Kooperationsbereitschaft und Vernetzung
- Kontaktpflege und -verstetigung
- Händleraktivierung, -training und -coaching

Bürger- und Akteursbeteiligung

- Innenstadtforen
- Zukunftswerkstätten
- Themenworkshops
- Quartierswerkstätten

Städtebau und Immobilien

Städtebauliche Beratung

- Erfassungen und Zielkonzepte im Hinblick auf Immobilienmarkt, Standortidentifikation und Nutzungssynergien
- Zieltransfer und Rückkoppelungen des Immobilienmanagements und Eigentümercoachings mit projektrelevanten Planungen und Prozessen des Städtebaus und der Stadtentwicklung

Immobilienmanagement

- Erfassung und Analyse
- Aktivierung und Einbindung
- Operationalisierung
- Aufbau und Pflege eines Immobilienmonitorings

Eigentümeraktivierung, -beratung und -coaching

- Systematisierung
- Beratung und Coaching
- Erfassung der Beziehungsflechtwerke
- Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen
- Verstetigung und Netzwerkeinbindung

Der Dialog Innenstadt Rheinland-Pfalz ist ein Pilotprojekt der Nationalen Stadtentwicklungspolitik des Bundes und wurde gefördert durch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. Bearbeitungszeit – November 2013 bis September 2016

Projektpartner:

Technische Universität Kaiserslautern
Fachgebiet Stadtumbau + Ortserneuerung
Prof. Dr.-Ing. Holger Schmidt
Dr.-Ing. Maximilian Vollmer
Pfaffenbergstr. 95
67663 Kaiserslautern

Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz
Wilfried Öchsner
Adolf-Kolping-Str. 4
55116 Mainz

Büro stadimpuls
Dipl.-Ing. Michael Kleemann
Bauassessor und Stadtplaner
Industriestraße 7b
76829 Landau

Autoren:

Dipl.-Ing. Micheal Kleemann
Bauassessor, Freier Stadtplaner AKRP
Industriestraße 7b
76829 Landau
www.stadimpuls.com
info@stadimpuls.com

Susanne Schutz
Institut für Raum- und Umgebungspsychologie
Höhenstraße 3
67433 Neustadt an der Weinstraße
www.umgebungspsychologie-schultz.de
info@umgebungspsychologie-schultz.de

Projektleitung:

TU Kaiserslautern
Fachgebiet Stadtumbau + Ortserneuerung
Pfaffenbergstr. 95
67663 Kaiserslautern
Prof. Dr.-Ing. Holger Schmidt
www.uni-kl.de/stadtumbau
stadtumbau@uni-kl.de



Praxisleitfaden

Integriertes Standortmanagement Innenstadt Rheinland-Pfalz

Michael Kleemann
Susanne Schultz

Unter Federführung des Fachgebiets Stadtumbau + Ortserneuerung der Technischen Universität Kaiserslautern wurde von November 2013 bis Sommer 2016 ein Pilotprojekt der Nationalen Stadtentwicklungspolitik durchgeführt. Entstanden ist daraus ein langfristig funktionierendes Netzwerk im Sinne eines kommunalen Erfahrungsaustausches zu Themen der Innenstadtentwicklung. Neu geschaffene Austauschformate wie die Innenstadtforen und die Arbeitsgruppe kommunaler Projektpartner konnten erfolgreich etabliert und auch auf Landesebene wichtige Impulse gesetzt werden. Angelehnt an die Methoden der Psychotherapie wurde zudem mit der „KlarStellung“ eine neue Planspielmethodik entwickelt, die insbesondere für verfahrenre und emotionalisierte Problemkonstellationen der (Innen-)Stadtentwicklung Lösungsansätze ermöglicht.

Der Ihnen hiermit vorliegende Praxisleitfaden für ein integriertes Standortmanagement Innenstadt ist ein weiteres, besonders wichtiges Ergebnis des Pilotprojektes. Erstellt in Zusammenarbeit mit den beteiligten Kommunen soll er Städten und Gemeinden als Hilfestellung und Leitfaden bei aktuellen Problemen der Innenstadtentwicklung dienen. Der Praxisleitfaden kann und soll bei Bedarf ergänzt und weiterentwickelt werden. Neben dieser Printausgabe liegt er auch in einer Onlineversion vor.

Der Praxisleitfaden entstand im Rahmen des Pilotprojektes der Nationalen Stadtentwicklungspolitik „Dialog Innenstadt Rheinland-Pfalz“.

Kaiserslautern, September 2016

