



Bundesvereinigung
City- und Stadtmarketing
Deutschland e.V.

FLÄCHENMANAGEMENT

- Instrumente und Maßnahmen für die Innenstadtentwicklung -

Autoren: Jürgen Block, Stefanie Icks
Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V.
Geschäftsstelle
Tieckstraße 38
10115 Berlin
Tel.: 030 - 28042671
E-Mail: office@bcsd.de

Datum: Juni 2010

Inhalt

1	EINLEITUNG	3
	Eine Annäherung an das Thema.	
2	DEFINITION	4
	Was ist Flächenmanagement?	
3	ANALYSE EINES STANDORTES	5
	Relevante Daten für eine Angebots- und Nachfrageanalyse.	
	3.1. Nachfrageanalyse	5
	3.2. Angebotanalyse	7
	3.3. Räumliche Daten	7
	3.4. Immobiliendaten	8
4	HANDLUNGSFELDER IM FLÄCHENMANAGEMENT	9
	Praktische Beispiele aus der Umsetzung des Flächenmanagements.	
	4.1. Angebotsdarstellung	9
	4.2. Akquisition	10
	4.3. Nutzungskopplungen und Zwischennutzungen	11
	4.4. Öffentlichkeitsarbeit	12
5	ZUSAMMENFASSUNG	13
6	QUELLENVERZEICHNIS	14
7	WEITERFÜHRENDE LITERATUR	15

1. EINLEITUNG

Im Folgenden soll ein Überblick über die Methoden, Instrumente und Maßnahmen im Flächenmanagement, die zu einem erfolgreichen Umgang mit der Leerstandsproblematik führen, gebracht werden. Es wird darauf eingegangen, welche Möglichkeiten die Stadt- bzw. Citymanagement-Organisationen besitzen dem Leerstand entgegen zu wirken und einen attraktiven Branchen-Mix zu erreichen. Im nächsten Abschnitt werden wichtige Daten zur Nachfrage- und Angebotsanalyse genannt, die zur Orientierung über einen relevanten Standort dienen. Das letzte Kapitel befasst sich mit den Handlungsfeldern des Flächenmanagements. Hier werden praktische Beispiele aufgeführt, die einen Erfolg in der Umsetzung von Flächenmanagementstrategien aufweisen.

Der demographische und wirtschaftliche Wandel führt zu Kaufkraftverlusten in den Innenstädten, die in der Folge verstärkten Leerstand zu verzeichnen haben. Ausgehend von Strukturkrisen des Einzelhandels, einer veränderten Nachfrage und einem zunehmenden Funktionsverlust der Innenstädte wird dieser Prozess verstärkt. Der Marktanteil an traditionellen Fachgeschäften im Einzelhandel, der für die Innenstadt typisch ist, sinkt. Durch die Aufweichung von Branchengrenzen, vor allem durch die großen Discounter, die viele innenstadtrelevante Produkte als Massenware billig anbieten, kommt es zu verstärkter Konkurrenz und zu einem Niveauverlust beim Angebot. Insgesamt sind die Ausgaben, die im klassischen Einzelhandel in den letzten Jahren getätigt wurden regelmäßig gesunken. Des Weiteren ist eine Konsumverlagerung zu beobachten, da die Überalterung der Gesellschaft teilweise dazu führt, dass verstärkt Gelder für die Altersabsicherung genutzt werden. Ebenfalls übernimmt der Internethandel über seine elektronischen und digitalen Vertriebswege einen steigenden Prozentteil der Konsumausgaben.¹

Auch der Bau großer Einkaufszentren oder Factory-Outlet-Center, die nicht oder nur schlecht mit der Innenstadt verflochten sind, ziehen gerade in mittelgroßen und kleinen Kommunen die Kundenfrequenz aus den Innenstädten ab.

Leerstände, in zentralen Lagen, haben kurzfristige und langfristige ökonomische Folgen für die Stadt und ihre Gesellschaft (siehe Abbildung 1).

Zunächst haben die Eigentümer der leerstehenden Immobilien Mieteinbußen. Dadurch sinkt die Investitionsbereitschaft in die eigenen Immobilien, so dass notwendige Modernisierungen und Anpassungen an die konkrete Nachfrage oft ausbleiben. Das hat zur Folge, dass potenzielle Investoren dem Standort fernbleiben, weil das Standortangebot nicht ihren Anforderungen entspricht.² Die Anzahl der Leerstände wirkt sich negativ auf die Umgebung aus und kann so nach und nach zum Niedergang eines Quartiers führen. Dieser sogenannte Trading-Down-Effekt, der in einer Abwärtsspirale weitere Leerstände verursacht, führt zum Funktionsverlust und zur Verödung der Innenstädte. Ganz allgemein versteht man unter „Trading-Down“-Effekt den Qualitätsverlust von Einkaufs- und Wohnquartieren, der durch die Ver-

¹ vgl.: Heerde; Heinze (2010)

² vgl.: Froessler; Rosic (2009)

drängung des traditionellen, gehobenen Einzelhandels und den Rückgang der gewachsenen Angebots- und Nutzungsvielfalt einsetzt.

Abbildung 1:
Leerstand eines Ladenlokals in der Innenstadt
(Bildquelle: <http://www.marktflair.de>)



Auch die Wohnqualität und -attraktivität kann an den betroffenen Standorten sinken. Dienstleistungsunternehmen und Wohnungen liegen traditionell über den Ladenlokalen und leiden beim Leerstand im Erdgeschoß unter Verschmutzungen, Vandalismus und Sicherheitsproblemen. Wird dieser Entwicklung nicht aktiv gegengesteuert, kann es zu weiteren Auszügen und damit zu einer Beschleunigung des Abwärtssogs im Quartier kommen. Leerstehende Laden-, Büro- und Wohnflächen erzeugen Handlungsdruck und sind daher überall ein wichtiger Gegenstand im Aufgabenkatalog der Stadt- und Citymarketing-Organisationen.

Ein wichtiges Instrument zur Lösung dieser Problematik ist das Flächenmanagement bzw. Leerstandsmanagement. Es soll den Flächennutzungsproblemen vorbeugen und damit zur Stärkung der Attraktivität und der Konkurrenzfähigkeit der Standorte städtischen Zentren führen.

Die Komplexität des Flächenmanagements entspricht sowohl dem Strategieansatz des Stadtmarketings, die Multifunktionalität von Innenstädten zu bewahren als auch dem querschnittsorientiertem Methodenansatz. So können die bewährten Methoden und Instrumente des Stadtmarketings, vor allem durch die Zusammenarbeit mit den öffentlichen und privaten Handlungsträgern, fortgesetzt oder aufgegriffen werden.

2. DEFINITION

Ganz allgemein wird unter Flächenmanagement die bewusste und zielgerichtete Gestaltung und Verwaltung von Flächen verstanden. Der Umgang mit den leerstehenden Flächen sollte aber einen wesentlich weiteren Fokus haben, denn auch die vollständige Analyse der möglichen Nutzungen einer solchen Fläche ist eine wichtige Aufgabe des Flächenmanagements. Die Grundidee ist die systematische Vorbeugung von Leerstand bzw. das Füllen von Leerständen. Zudem sollte die Flächennutzung vorausschauend, unter Stabilisierung der attraktiven Branchenmischung, optimiert werden.

Vor allem Innenstädte mit ausgedehntem Geschäftsbereich und innerstädtische Randlagen und Nebenzentren sind vom Leerstand betroffen. Aber auch große Stadtteilzentren, die keine oder nicht genügend moderne Geschäftsgrößen für den Einzelhandel bieten können. Generell betrifft es unattraktive Geschäftslagen oder Solitärlagen, genauso wie veraltete, unattraktive

und schlecht angebundene Standorte der Stadt. Speziell handelt es sich um Läden, die aufgrund ihrer Lage und ihrer Größe nicht mehr den aktuellen Anforderungen entsprechen oder um inhabergeführte Fachgeschäfte, deren Kundenpotential verloren geht, zu kleine Lebensmittelgeschäfte, die in Konkurrenz mit den Discountern nicht bestehen können, kleinere Kauf- und Warenhäuser und veraltete Fachmärkte.

3. ANALYSE EINES STANDORTES

Wichtige Angebots- und Nachfragedaten zur Schnellorientierung über einen Standort sind die **Kaufkraft**, der **Umsatz** und die **Zentralitätskennziffer**.

Die Kaufkraft ist eine am Markt anerkannte Richtgröße zur Ermittlung des Konsumpotenzials. Vereinfacht kann die Kaufkraft als Summe aller Nettoeinkünfte pro Region bezeichnet werden. Die Kaufkraft wird direkt am Wohnort des Konsumenten ausgewiesen und ist damit ein wichtiger Indikator für das Konsumpotenzial der dort lebenden Bevölkerung.³

Die Umsatzkennziffer summiert alle im örtlichen Einzelhandel getätigten Umsätze. Sie spiegeln die Verteilung der Einzelhandelsumsätze wider. Im Gegensatz zur Kaufkraft wird der Umsatz am Standort des Einzelhandels gemessen.⁴

Die Zentralitätskennziffer ist, unter anderem, ein Maß für die Attraktivität eines Standortes als Einkaufsort. Sie gibt an, inwieweit der örtliche Einzelhandel in der Lage ist, überörtliche Kundschaft anzuziehen. Städte mit hoher Einkaufsattraktivität, wichtigen Infrastruktureinrichtungen (wie Schulen, Ärzte) und vielen Arbeitsplätzen weisen Zentralitätskennziffern von über 100 aus, da sie zum Beispiel die Kaufkraft anderer Gebiete an sich binden und dabei weniger als die eigene Kaufkraft an andere Gebiete abgeben.⁵

3.1 Nachfrageanalyse

Das **Marktgebiet** ist der relevante Untersuchungsraum auf der Nachfrageseite. Das Gebiet ist das Spiegelbild der Standortattraktivität und der Wettbewerbssituation. Es dient den Standortinteressenten als Basis für die Potenzialberechnung und Platzierung von inhabergeführten Geschäften oder Filialen. Es gibt verschiedene Methoden, um die Potenziale eines Marktgebietes zu ermitteln. Dazu gehören die Kundenbefragung, die Haushaltsbefragung, eine Gutachterabschätzung oder ein Gravitationsmodell für den Standort.

Bei der Kundenbefragung handelt es sich lediglich um eine Kurzabfrage des Wohnortes (Ortsteil, Postleitzahl) zur Ermittlung des Einzugsgebietes. Diese Methode hat allerdings nur eine begrenzte Aussagekraft, da die Fallzahl (Passanten) begrenzt ist.

Eine Haushaltsbefragung erfolgt als ausführliches Interview, in dem unter anderem nach dem Konsumverhalten gefragt wird, so dass sich Aussagen über die Nachfrage von bestimmten Warengruppen erstellen lassen.

³vgl. URL: <http://www.gfk-geomarketing.de/marktdaten>

⁴ vgl. URL: <http://www.gfk-geomarketing.de/marktdaten>

⁵ vgl. URL: <http://www.mbi-geodata.de>

Die Gutachterabschätzung ist eine Methode, bei der die Abschätzung nach Inaugenscheinnahme des Angebots am Standort und im Umland auf der Basis von Erfahrungswissen erhoben wird. Über die Erfahrung des Gutachters können Aussagen über Kaufverhalten, Kaufkraftbindung oder Kaufkraftpotenzial, verschiedene Standorteigenschaften oder Präferenzen für Einkaufsgebiete getätigt werden.

Beim Gravitationsmodell werden die „Gravitationskräfte“, wie die Entfernung und die Erreichbarkeit eines Standortes zum Wohnort, in der Regel auf der Basis von der Angebotsattraktivität modelliert.

Weiterhin gehören zu den zahlreichen Daten, die ein Marktgebiet charakterisieren, die Einwohnerzahl eines Marktgebietes und das Kaufkraftvolumen. Die Einwohnerzahl spielt in den Expansionsstrategien von Unternehmen eine wesentliche Schlüsselrolle. Das Kaufkraftvolumen ergibt sich aus der Einwohnerzahl multipliziert mit der durchschnittlichen Kaufkraft und der Kaufkraftkennziffer. Eine qualitative Nachfrageanalyse ermöglichen Milieu-Studien (siehe Abbildung 2), die Zielgruppen in Modellen zeigen, welche Menschen nach ihren Lebensauffassungen und Lebensweisen gruppieren.

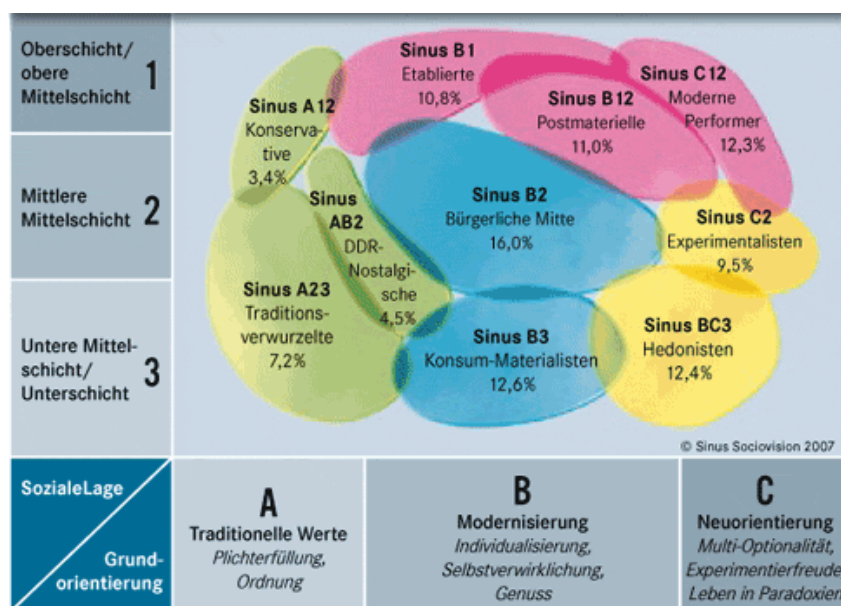


Abbildung 2: Sinus-Milieus zur Nachfrageanalyse

(Quelle:www.sociovision.de)

Die Sinus-Milieus verbinden soziodemografische Eigenschaften wie Bildung, Beruf oder Einkommen mit den realen Lebenswelten der Menschen, das heißt mit ihrer Alltagswelt, ihren unterschiedlichen Lebensauffassungen und Lebensweisen. Das Modell hat sich in der Wissenschaft etabliert und wird kontinuierlich durch Begleitforschung und Beobachtung soziokultureller Trends aktuell gehalten. Um Menschen bzw. Zielgruppen zu erreichen, muss man ihre Befindlichkeiten und Orientierungen, ihre Werte, Lebensziele, Lebensstile und Einstellungen genau kennen lernen, nur dann bekommt man ein wirklichkeitsgetreues Bild davon, was die Menschen bewegt und wie sie bewegt werden können.⁶ Das Modell kann auch auf die (Innen-

⁶ siehe auch: <http://www.sociovision.de/loesungen/sinus-milieus.html>

)Stadt angewendet werden und es können qualitative Aussagen über die Besucherstruktur in der Innenstadt gemacht werden. Es lassen sich Defizite der Innenstadt in der Zielgruppenansprache erkennen oder Ansiedlungs-, Profilierungs- und Werbestrategien aufsetzen.

3.2. Angebotsanalyse

Die standortbezogene **Verkaufsfläche** ist die zentrale Größe für Bauleitverfahren und Standortkonzepte. Hier sollte der Nutzungsmix vollständig erfasst und genaue Angaben über den Anteil an Einzelhandel, Gastronomie, Dienstleistung und zum Leerstand gemacht werden können. Eine weitere Größe zur Analyse des Angebots ist die Umsatzkennzahl **Flächenproduktivität**. Diese berechnet sich aus dem Brutto-Umsatz je Quadratmeter Verkaufsfläche und ist die zentrale Basis für die Abschätzung von Entwicklungschancen.

Die **Kaufkraftbindung** beschreibt den Teil des Nachfragepotenzials in einer Stadt und seinem Marktgebiet, der zum Erhebungszeitpunkt tatsächlich dort gebunden wird. Die Berechnung kann branchenbezogen oder branchenübergreifend erfolgen. Berechnungsbasis ist der tatsächlich erzielte Umsatz einer Branche / Zone des Marktgebietes dividiert durch das Nachfragepotenzial dieser Branche / Zone des Marktgebietes.⁷

3.3 Räumliche Daten

Es gibt verschiedene räumliche Daten bzw. städtebauliche Rahmenbedingungen, die im Flächenmanagement relevant sind. Einige einzelhandelsspezifische Anforderungen an die Lage und Nachbarschaft sollen hier aufgezeigt werden.

Man differenziert die Lagebestimmung bzw. -analyse eines Standortes in unterschiedliche Einkaufslagen. Diese werden dann anhand von qualitativen und quantitativen Unterscheidungskriterien bewertet.

Quantitative Klassifikationen teilen sich wie folgt ein: Die Top 1a-Lage, die eine Hauptgeschäftslage mit höchster Passantenfrequenz darstellt. Die 1a-Lage ist geprägt von einem dichten Filialistenbesatz oder von Magnetbetrieben und besitzt etwa 75 bis 95 Prozent der Passantenfrequenz der Toplage. Durch dichten Geschäftsbesatz, aber unterbrochen durch andere Nutzungen und durch eine niedrige Passantenfrequenz (ca. 50 bis 75 Prozent der Toplage) kennzeichnet sich die 1b-Lage. Zudem gibt es die 2er-Lage, welche sich durch einen dünnen Geschäftsbesatz und einer noch niedrigeren Frequenz (unter 50 Prozent der Toplage) charakterisiert.

Qualitative Kriterien konkretisieren die quantitativen Lageklassifikationen. Die 1a-Luxuslage ist beispielsweise geprägt durch Anbieter im hochwertigen Segment mit exklusiven Marken. Währenddessen die 1a-Konsumlage die beste Frequenz besitzt und von Anbietern geprägt ist, die auf einen schnellen Warenumsatz ausgerichtet sind. Hier findet man Sortimente und Kollektionen, die ein breites Publikum benötigen.

⁷ vgl. URL: <http://www.cima.de/forum/glossar.php?title=Kaufkraftbindung>

1a-Lagen kennzeichnen sich unter anderem durch einem hohen Anteil an Textil-, Schuh-, Schmuck- und Parfümgeschäften, durch fehlende Unterbrechung des Ladenbesatzes anderer Nutzungen und durchgehende Schaufensterfronten aus. 1b-Lagen weisen hingegen differenziertere Branchen, einen hohen Anteil an Spezial- und Nischenanbietern, zahlreiche Dienstleistungen, einen deutlich niedrigeren Bekleidungsanteil, eine geringere Flächenproduktivität und einen höheren Leerstand auf. Lagenübergänge können meist abrupt sein, zum Beispiel entlang von Grundstücksgrenzen oder durch das Aufbrechen der Durchgängigkeit der Schaufenster- und Fassadenfronten. Straßenkreuzungen oder das Ende der Fußgängerzone bewirken ebenfalls einen Übergang von einem zum anderen Bereich.

Als typische relevante Branchen, die maßgeblich zur Nutzungsvielfalt und Attraktivität von Innenstädten beitragen und bei denen in der Regel durch eine räumlich konzentrierte Lage positive Agglomerationseffekte (z.B. durch die Möglichkeit von Verbundkäufen) auftreten, sind zum Beispiel Bekleidung und Textilwaren, Schmuck, Pharmazeutika und Drogeriewaren, Bastel-, Geschenkartikel und Kunstwaren. Daneben gibt es eine Reihe von Branchen bzw. Warengruppen, deren Ansiedlung in zentralen Lagen von Innenstädten oder Stadtteilzentren nicht erforderlich sind. Standortanforderungen, die einen großen Flächenbedarf oder An- und Abtransport der Ware benötigen, sind Bedingungen, die in zentralen Innenstadt- oder Stadtteillagen meist nicht mehr vorhanden sind. Ein weiterer wichtiger Standortindikator ist die Passantenfrequenz. Diese wird durch Zählungen vor dem Objekt zu unterschiedlichen Zeiten ermittelt. Andere Kriterien sind die Dichte des Geschäftsbesatzes, der Branchen-Mix, der Filialisierungsgrad, die Flächenstruktur oder Ladenleerstände bzw. Mindernutzungen. Der Filialisierungsgrad ist der Anteil von Filialen überregional agierender Einzelhandelsketten.

Entscheidend können auch der Besatz und die Attraktivität von einzelhandelsnahen Dienstleistungen in der jeweiligen Lage sein. Wichtig ist hierbei die Branchenkompatibilität, wer sind die direkten Nachbarn und passen die Geschäfte bzw. Mieter zusammen. Bei einer Umfeldanalyse werden verschiedene Nutzungsanker festgestellt. Nutzungsanker sind großflächige Magnetbetriebe mit einem großen Angebot oder Branchenführer.

Auch die verschiedenen städtebaulichen Nutzungs- und Erlebnisqualitäten, die das nahe Umfeld bzw. die Nachbarschaft bietet, sollten untersucht werden. Dabei spielt der öffentliche Raum eine wesentliche Rolle. Er war schon immer Ort der gesellschaftlichen Kommunikation und des Austausches. Eine hohe Aufenthaltsqualität des öffentlichen Raums ist ein wesentliches Ziel von Stadtentwicklung und somit auch für die Stadtmarketing-Organisationen von hoher Relevanz. Ebenso relevant ist die Förderung der Multifunktionalität von (Innen-) Städten, dabei ist die Entfernung verschiedener infrastruktureller (Hauptbahnhof, Parkhaus etc.), kultureller (Kino, Theater etc.), touristischer (Sehenswürdigkeiten, Hotel, Gastronomie etc.) und wissenschaftlicher Einrichtungen (Universität) wichtig für die Umfeldanalyse.

3.4 Immobiliendaten

Der Standortinteressierte hat spezifische Anforderungen an eine Immobilie. Wichtig sind die Flächengröße, die Ausstattung, eine hohe Raumfunktionalität und die Miete. Gerade und gut

sichtbare Fassaden, ein übersichtlicher Eingangsbereich und ein ebenerdiger Zugang sollten gegeben sein. Die wesentlichen Immobiliendaten werden durch die Objektanalyse erfasst. Diese macht unter anderem Angaben zur Mietfläche, zum Mietvertrag und zur Ist-Nutzung. Eine Vertragsanalyse befasst sich mit dem Mietrecht, den unterschiedlichen Vertragstypen, der Vertragslaufzeit, einer Bonitätsprüfung des Mieters und mit Mietsicherheiten. Hier wird die Mietsache definiert.

4. HANDLUNGSFELDER IM FLÄCHENMANAGEMENT

In diesem Kapitel werden wesentliche Handlungsfelder zur Umsetzung des Flächenmanagements vorgestellt.

4.1 Angebotsdarstellung

Eine grundlegende Aufgabe ist das Erfassen und das Darstellen des Angebots, sprich welche gewerblichen Flächen stehen in welchem Umfeld zur Verfügung. Die Darstellung kann im Sinne einer Flächen- und Angebotsdatenbank gewährleistet werden. Ein Beispiel bietet hier die Industrie- und Handelskammer Hannover, die auf ihrer Website ein Flächen- und Recherchesystem für den Einzelhandel und Dienstleister bereitstellt (siehe Abbildung 3).

The screenshot shows the IHK Hannover website interface. The header includes the IHK logo and the date 'Dienstag, 1. Juni 2010'. The main content area is titled 'Kaufkraft- und Umsatzkennziffern zu Göttingen' and is divided into three sections: 'Kaufkraftkennziffern 2009', 'Umsatzkennziffern Jahr 2009', and 'Einzelhandelsrelevante Kaufkraftkennziffern Jahr 2009'. Each section provides population and household statistics for Göttingen as of 01.01.2008. A sidebar on the left lists various locations under 'Standortinformationen'.

Section	Category	Value
Kaufkraftkennziffern 2009	Bevölkerung (Stichtag: 01.01.2008)	
	Bevölkerung absolut	121.513
	Bevölkerung (in Promille)	1,478
Umsatzkennziffern Jahr 2009	Bevölkerung (Stichtag: 01.01.2008)	
	Bevölkerung absolut	121.513
	Bevölkerung (in Promille)	1,478
Einzelhandelsrelevante Kaufkraftkennziffern Jahr 2009	Bevölkerung (Stichtag: 01.01.2008)	
	Bevölkerung absolut	121.513
	Bevölkerung (in Promille)	1,478
Kaufkraft	Kaufkraft gesamt (in Mio EUR)	2.192,4
	Kaufkraft je Einwohner (in EUR)	18.042
	Kaufkraftkennziffer (in Promille)	1,407
Umsatz	Umsatz gesamt (in Mio EUR)	809,9
	Kaufkraft je Einwohner (in EUR)	6.666
	GfK POS Umsatz (in Promille)	2,030
Einzelhandelsrelevante Kaufkraft	Kaufkraft gesamt (in Mio EUR)	619,2
	Kaufkraft je Einwohner (in EUR)	5.096
	Kaufkraftkennziffer (in Promille)	1,448

Abbildung 3: Das Flächen- und Recherchesystem der IHK Hannover
(Quelle: <http://www.hannover.ihk.de>)

Dieses Ladenleerstandsmanagementsystem, genannt FREE unterstützt Interessierte bei der Suche nach einer leerstehenden Gewerbeimmobilie oder beim Verkauf und der Vermietung einer solchen. FREE ist eine Kooperation der IHK Hannover mit mehr als 50 Städten und Gemeinden in der IHK-Region Hannover. Es richtet sich an potenzielle Mieter und Käufer von Immobilien zur gewerblichen Nutzung. Das Ladenflächenportal beinhaltet zwei wesentliche Informationsbereiche, neben den eigentlichen Immobilienangeboten, privater und gewerblicher Anbieter auch eine umfangreiche Standortinformation. Das Angebot umfasst verfügbare Ladenlokale für Einzelhandel, Gastronomie und sonstige Dienstleistungen. Die Darstellung der Objekte erfolgt in Form von Exposés, die Objektbeschreibungen und die Kontaktdaten des Anbieters beinhalten, ebenso wie Fotos, Grundrisse und Lagepläne. Das System ermöglicht eine direkte Kontaktaufnahme zwischen Interessenten und Anbietern. Alle Eintragungen und Aktualisierungen sind kostenlos. FREE bietet einen aktuellen Immobilien-Service für Angebote leerstehender bzw. zur Vermietung oder zum Verkauf anstehender Gewerbeimmobilien in ausgewählten Innenstädten und Stadtteilzentren. Neben detaillierten Informationen zum Immobilienobjekt bietet die Flächendatenbank auch allgemeine Standortinformationen zu Bevölkerung, Kaufkraft etc. Zur Angebotsdarstellung gehört ebenfalls der Mietpreisspiegel. Der Mietspiegel beinhaltet ein Preismonitoring für Eigentümer und Nutzer. Dieser sollte detailliert für alle Lagen verfügbar sein, nicht nur für die 1a-Lage, und regelmäßig aktualisiert werden.

4.2 Akquisition

Akquisitionsorientierte Maßnahmen beinhalten das schrittweise Vorgehen bei der Recherche, Ansprache und Ansiedlung von Unternehmen beispielsweise zur Aufwertung der Branchenmischung. Dahinter steckt der Aufbau von Vermittler- und Beraternetzwerken. Das Stadtmarketing leistet hier Unterstützung für Gewerbebetreibende und ansiedlungsinteressierte Unternehmen. Darunter fällt, den Kontakt zu den Eigentümern der gewünschten Räumlichkeiten herzustellen, Informationen über die Möglichkeit von Fördergeldern zu geben, Hilfe bei behördlichen Beantragungen vorschlagen oder eine Beratung im Bereich Marketing und Public Relations zu offerieren. Dabei können neben dem örtlichen Stadtmarketing die Wirtschaftsförderung der Stadt, örtliche Banken, Makler, Haus und Grund oder die Industrie- und Handelskammer wesentliche Partner des Netzwerkes sein.

Die Zusammenarbeit im Flächenmanagement sollte verbindliche Kooperationen im Sinne von Public Private Partnership schaffen. Es entstehen Partnerschaften zwischen öffentlichen und privaten Akteuren, in denen gemeinsam Projekte finanziert und durchgeführt werden. So kann eine Strategie für Entwicklungskonzepte der Standorte entworfen werden, um diese über Maßnahmen aufzuwerten und um alle beteiligten Akteure einzuschließen.

4.3 Nutzungskopplungen und Zwischennutzungen

Eine Chance für einen funktionsfähigen Standort sind die Nutzung von Synergien und die Vernetzung von Angeboten. Gemeint sind Zusammenführungen verschiedener Branchen zur Verbesserung der Angebotsvielfalt, um eine lebendige Branchenmischung zu schaffen.

Denn besteht vorerst keine Chance auf eine wirtschaftlich tragfähige Nutzung des gewerblichen Leerstandes, kann eine durchdachte und Impuls gebende Nutzungsmischung die Lösung sein. Diese kann aus Existenzgründern, regionalen Erzeugern, dem Handwerk, Kulturtreibenden und Kreativen bestehen. Solche Pioniernutzungen lösen eine positive Entwicklung aus, denn diese können weitere Nutzer anziehen bzw. nachfolgende Investitionen und wirtschaftliche Nutzungen. Es kann zu einer Verbesserung der Aufenthaltsqualität und zu einer erhöhten Besucherfrequenz kommen.

Das Flächenmanagement kann ebenfalls Unterstützung bei den ersten Schritten in die Selbstständigkeit geben und z.B. bei der Vermittlung von Förderungsprogrammen behilflich sein.

Um eine vorübergehende Nutzung und Umwertung von Leerständen zu realisieren, sollte dieser zur Zwischennutzung als Raum für kreative Projekte zur Verfügung stehen. Denn gut vermarktete Attraktionen, wie z.B. die sogenannten Pop-up-Stores ziehen kurzfristig Medieninteresse und Besucher an.

Abbildung 4:
Beispiel eines gelungenen Pop-up-Stores
(Quelle: <http://www.meating-point.com/>)



Pop-up-Stores sind temporäre kommerzielle Zwischennutzungen von leerstehenden gewerblichen Immobilien. Das Prinzip lautet dabei: Ein kleines Budget und eine ausgefallene Idee erzeugen eine große Aufmerksamkeit und Wirkung. Ein Beispiel ist das Konzept „mono.meating.point“ (siehe Abbildung 4).

Ein weiteres Beispiel für eine erfolgreiche Zwischennutzung bietet die Stadt Salzkotten. Diese bewarb sich mit dem Thema „Lichtblick - Kultur trifft Leerstand" bei der City-Offensive „Ab in die Mitte!“ Nordrhein-Westfalen. Die Idee, kulturelle Veranstaltungen in die leerstehenden Räumlichkeiten in die Salzkottener Innenstadt zu bringen, brachte den Wettbewerbsgewinn und Fördermittel ein. Mit dem Projekt zieht für einen bestimmtem Veranstaltungszeitraum Kultur in die Leerstände und nutzt die freien Potenzialflächen der Innenstadt. Diese werden umfunktioniert zu „Räume für Ideen" und es gehen kulturelle Projekte an den Start, um die Besucher der Veranstaltungen auch auf diese Räume aufmerksam zu machen. Beispielsweise entsteht in einem alten Kino ein kreatives Kultur- und Veranstaltungsangebot für Kinder, Ju-

gendliche, Senioren und Gäste. Ziel ist, die Kernstadt für Gesellschaft, Kultur und Einzelhandel zu stärken und zu sichern. Allerdings erweisen sich Maßnahmen für zukunftsfähige Konzepte und langfristige Projekte als wesentlich schwieriger für eine ungenutzte Immobilie. Wenn man kurzfristig keine Lösung findet, sollten die Leerstände durch Kaschierung temporär verdeckt werden. Dies kann durch Plakate, Dekorationen oder Kunstattraktionen in leeren Schaufenstern umgesetzt werden.

4.4. Öffentlichkeitsarbeit

Die Vermarktung des Profils eines Standortes ist von großer Bedeutung. Eine Aufgabe des Flächenmanagements ist es eine positive Kommunikation über die Stärken eines Standortes zu führen. Denn eine regelmäßige positive Berichterstattung in der lokalen Presse kann einen langsamen Wandel eines negativen Images bewirken. Ebenfalls bieten sich Innenstadtflyer, Imagebroschüren, Standort- oder branchenspezifische Exposés an, um einen Standort und seine Entwicklung darzustellen.

Die Stadt Leipzig z.B. wirbt in ihrer Imagebroschüre mit „Rendezvous in Leipzig“ (siehe Abbildung 5).



Abbildung 5:
Die Imagebroschüre der Stadt Leipzig
(Quelle: <http://www.leipziger-freiheit.de/>)

Auf vierundzwanzig Seiten weist die Broschüre Leipzigs Stärken in der Wirtschaft und der Wissenschaft, die kulturelle Vielfalt und das Lebensgefühl aus. Unternehmen, Organisationen und Einrichtungen der Stadt nutzen das Produkt der „Leipziger Freiheit“, um bei Auftritten im In- und Ausland sowie bei Präsentationen vor internationalem Publikum für den Standort zu werben.

In zahlreichen Städten und Kommunen haben sich Stadt- bzw. Einkaufsgutscheine als Marketingmaßnahmen zur Kaufkraftbindung etabliert. Im Februar 2005 hat das Stadtmarketing Bamberg einen Einkaufsgutschein im Scheckkartenformat, der mit historischen Motiven der Stadt gestaltet ist, vorgestellt (siehe Abbildung 6). Solche Wertsysteme dienen der Stärkung des Handels und hier vor allem dem innerstädtischen Einzelhandel. Die Stadt- und Einkaufsgutscheine sollen in erster Linie Kaufkraftabflüsse vermeiden und die Kaufkraft vor Ort binden und somit den regionalen Wirtschaftskreislauf stärken. Weitere positive Effekte sind die Kundengewinnung, die Stimulierung des Zusatzkonsums, eine Umsatzsteigerung und das

Angebot eines zusätzlichen Service für Kunden. Der Bamberger Einkaufsgutschein kann in den ca. 400 beteiligten Geschäften eingelöst werden. Dem Stadtmarketing obliegt die Verwaltung des Gutscheinkontos bei der Sparkasse, dort werden alle Ein- und Auszahlungen abgewickelt.⁸



Abbildung 6:
City-Schexs des Stadtmarketing Bamberg
(Quelle: <http://city-schexs.mybamberg.de/>)

5. ZUSAMMENFASSUNG

Die Aufgaben des Flächenmanagement sind vielseitig und sollten immer ganzheitlich betrachtet werden. Ein Flächenmanager muss vorausschauend handeln und Leerstände frühzeitig erkennen, so dass rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden können.

Leerstehende Geschäfte bzw. Räumlichkeiten in der Innenstadt bieten kein ansprechendes und attraktives Erscheinungsbild für Anwohner und Besucher. Es bedarf kreativer und innovativer Ideen und Maßnahmen, um die Innenstadt zu revitalisieren.

Eine vollständige Analyse des Standortes auf der Angebots- und Nachfrageseite ist unerlässlich. So verschafft man sich einen Überblick über die Gesamtsituation der Leerstandsproblematik und leitet daraus bestimmte Handlungsfelder ab.

Durch das Erfassen und Darstellen des Flächenangebots können Leerstände frühzeitig erkannt werden und in einer Flächendatenbank angeboten werden bevor es zum Leerstand kommt. Finden sich keine langfristigen bzw. lückenlosen Nutzungen kann eine Zwischennutzung der freien Ladenlokale eine wichtige Maßnahme sein. Diese bieten kreativen und ideenreichen Projekten einen Raum zur Verwirklichung. Die meist kulturellen Zwischennutzungen machen auf die Leerstände aufmerksam und ziehen ein neues Publikum und bestenfalls neue Nutzer an.

Der Flächenmanager sollte im regelmäßigen Kontakt zu den relevanten Akteuren aus Verwaltung, Politik, Handel und Gastronomie stehen. Vor allem muss er ein Vertrauensverhältnis zu den Eigentümern und gewerblichen Mietern aufbauen und pflegen, um so frühzeitig und idealerweise vor Entstehung des Leerstandes angemessen reagieren zu können. Nur im persönlichen Kontakt lassen sich Lösungen für Laufzeiten, Miethöhe und eventuelle bauliche Anforderungen der Mieter oder Nutzungsinteressenten finden. Deshalb ist die Sensibilisierung der Eigentümer für Stadtentwicklungsfragen und deren Beratung und Unterstützung eine Kernaufgabe des Leerstandsmanagements.

⁸ cima direkt Heft 2/2009

Die genannten Maßnahmen und Instrumente sind Beispiele für Anwendung des Flächenmanagements in Innenstädten und zeigen auf, dass man sowohl kreative und innovative Ideen benötigt, aber auch mit standardisierten und professionellen Methoden arbeiten muss.

6. QUELLENVERZEICHNIS

Literatur:

BRUNNER, Maja (2009): Ein Einkaufsgutschein macht Karriere. In: cima direkt. Heft 2. Seite 20-22.

HEERDE; HEINZE (2010): Flächen managen – statt nur verwalten. Praktische Werkzeuge für die Zentren- und Quartiersentwicklung. bcsd.Akademie Seminar.

FROESSLER, David R.; ROSIC, Nenad (2009): Leerstandsmanagements in Steinheim. Modellprojekt der Innovationsagentur Stadtumbau Nordrhein Westfalen. Düsseldorf.

Internet:

URL: http://www.gfk-geomarketing.de/marktdaten/marktdaten_nach_thema/kaufkraft.html
[letzter Zugriff: 27.05.2010]

URL: http://www.gfk-geomarketing.de/marktdaten/marktdaten_nach_thema/posumsatz_einzelhandel.html
[letzter Zugriff: 27.05.2010]

URL: <http://www.mbi-geodata.de> [letzter Zugriff: 27.05.2010]

URL: <http://www.cima.de/forum/glossar.php?title=Kaufkraftbindung>
[letzter Zugriff: 27.05.2010]

URL: http://www.mono.de/mono_die_marke/markenerlebnis/meating_point/index.html
[letzter Zugriff: 07.06.2010]

URL: <http://www.leipziger-freiheit.de/publikationen/imagebroschuere/>
[letzter Zugriff: 05.07.2010]

URL: <http://www.hannover.ihk.de> [letzter Zugriff: 05.07.2010]

URL: <http://city-schexs.mybamberg.de> [letzter Zugriff: 05.07.2010]

URL: <http://www.sociovision.de/loesungen/sinus-milieus.html> [letzter Zugriff: 05.07.2010]

7. WEITERFÜHRENDE LITERATUR

BENTLER, Andreas (2003): „Leerstandsmanagement – Arthopping ist eine Investition in den Standort.“ In: City- und Stadtmarketing. Heft 4. S.10-13

DRASCH, Tobias; LEHNERDT, Jörg (2003): Paradox: Leer stehende Läden und dennoch viele Bauanfragen für den großflächigen Einzelhandel. In: City- und Stadtmarketing. Heft 4. S.21

FRAUNS, Elke; IMORDE, Jens; JUNKER, Rolf (Hrsg.) (2005): Dokumentation der Auftaktveranstaltung Standort Innenstadt – Raum für Ideen. Münster 2005.

FRAUNS, Elke; IMORDE, Jens; JUNKER, Rolf (Hrsg.) (2007): Standort Innenstadt – Raum für Ideen. Ladenleerstand. Ein Fachbuch. 1. Auflage. Stadtanalyse Verlag. Eppstein.

HOLL, Stefan (2002): „Revitalisierung von Geschäftsleerständen und Handelsbrachen.“ In: Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung mbH (Hrsg.): Infodienst. S.1-4

KALDASCH, Anja (2008): Innerstädtische Leerstände – Handlungsempfehlung für den Einzelhandel. 1. Auflage. VDM Verlag Dr. Müller. Saarbrücken.

MINISTERIUM FÜR INFRASTRUKTUR UND LANDWIRTSCHAFT DES LANDES BRANDENBURG (2009): Lücken nutzen. Eine Chance für die Innenstadt. Brandenburgische Universitätsdruckerei und Verlagsgesellschaft. Potsdam.

o.V. (2004) : Erfolgsfaktoren für Leerstandsmanagement im Überblick. In: Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung mbH (Hrsg.): Infodienst. S.1-3

PEPPEL, Andreas (2002): Kommunikation ist der Schlüssel zum Abbau von Leerstand. In: City- und Stadtmarketing. Heft 3. S.34-36.

POPPITZ, Marianna (2008): DSSW-Studie. Nutzung gewerblicher Leerstände. Zwischen der Sicherung, Stärkung und Entwicklung von Standorten. DSSW-Materialien. Berlin.

SCHMITZ, Marco (2004).: Leerstand ist Notstand. In: Handelsjournal. Heft 10. S.12-14.

STEPPELER, Hubert (2006): Immobilien- und Standortgemeinschaften. Ein innovativer Ansatz zur Revitalisierung deutscher Innenstädte?1. Auflage. Rainer Hampp Verlag. München u. Mering.

WILLINGER, Stephan (2005): Leerstand als Möglichkeitsraum. Urbane Strategien zur Revitalisierung in den Innenstädten. In: Informationen zur Raumentwicklung. Heft 6. S.397-407.