

Quedlinburg ist Spitze! Das wurde der kleinen Stadt im Harz ganz tauf frisch ins Stammbuch geschrieben. Innenstadtbesucher haben das Flair und das Ambiente der Welterbestadt in einer Umfrage (s. Kasten unten, „Vitale Innenstädte 2016“) mit der Schulnote 1,7 bewertet, die Gesamtattraktivität mit 2,0. Wer glaubt, das sei bei der historischen Kulisse ein Leichtes, liegt nur bedingt richtig. Sicher ist der Welterbestatus ein besonderes Pfund, mit dem gewuchert werden kann. Doch ist diese Auszeichnung keine Bank zum Ausruhen. Denn die Gesamtattraktivität setzt sich aus vielen Faktoren zusammen, beispielsweise aus dem Einzelhandelsangebot (2,3), der Gastronomie (1,8) oder den Freizeitmöglichkeiten (3,2).

### Überall ist ein Quäntchen Quedlinburg

Nicht jede kleine Stadt hat eine herausragende historische Altstadt, nicht jede kleine Stadt ist Welterbestadt – natürlich nicht. Dennoch: Ein Quäntchen Quedlinburg steckt vermutlich in vielen kleinen und mittelgroßen Städten. Vorausgesetzt, alle wichtigen Akteure ziehen gemeinsam an einem Strang. Sind sich Kommunalpolitiker, Entscheider in der Verwaltung, Wirtschaftsförderer, Gewerbetreibende, Immobilieneigentümer, Kulturschaffende und Einwohner des Stellenwerts einer lebendigen Innen-

### „VITALE INNENSTÄDTE 2016“

Die Wettbewerbssituation im innerstädtischen Einzelhandel verschärft sich. Doch zeigt die Untersuchung „Vitale Innenstädte 2016“ des Instituts für Handelsforschung (IFH), dass attraktive Innenstädte nach wie vor eine Sogwirkung auf Besucher ausüben – den Einkaufszentren auf der Grünen Wiese und dem boomenden Online-Handel zum Trotz.

Vorbei ist freilich die Zeit, in der die Attraktivität der städtischen Zentren beinahe im Alleingang vom Einzelhandel sichergestellt werden kann. Alle so genannten Innenstadt-Stakeholder sind aufgerufen, ihren

## ATTRAKTIVE STADTMITTE

# Kein Zufall, sondern gemeinsame Arbeit

Deutschland ist im Umbruch: Die Gesellschaft schrumpft, wird älter und bunter, den Nachwuchs zieht es verstärkt in pulsierende Metropolen, die Digitalisierung erfasst bald jeden Lebensbereich, das Konsumverhalten wandelt sich quasi täglich und der Wettbewerb zwischen Städten und Regionen wird schärfer. Besonders kleine und mittelgroße Kommunen stehen vor der Aufgabe, sich neu erfinden zu müssen. Wer diese Herausforderung akzeptiert und annimmt, hat Zukunft.

stadt bewusst, dann ist eine wesentliche Grundlage geschaffen. Dann sind Kommune und Stadtgesellschaft bereit, Vorhandenes zu pflegen und ungenutzte Potenziale zu heben. Aus Überzeugung. Der eigenen Stadt zuliebe. Herrscht Einigkeit, dass die eigene Stadt eine lebenswerte Zukunft haben soll, kann eine Zukunftsstrategie entwickelt und gemeinsam getragen werden. Dieses Miteinander gibt der Innenstadt eine Chance und schafft die Voraussetzung mit einem attraktiven städtischen Zentrum sowohl der Grünen Wiese, dem Online-Handel wie anderen Städten Paroli bieten zu können. Doch was macht eine Innenstadt attraktiv?

Das Attribut attraktiv wird von Stadt zu Stadt unterschiedlich definiert. Kein Wunder, besitzt doch jede Stadt einen individuellen Charakter. Doch die Basics sind vergleichbar und unabhängig von Größe und Einwohnerzahl. Jürgen Block, Geschäftsführer der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (bcsd), benutzt den griffigen Ausdruck von der „Multifunktionalität“, um zu erklären, was ein städtisches Zentrum anziehend macht.

### Attraktive Innenstädte sind multifunktional

Baustein Nummer 1 einer ansprechenden Stadtmitte ist der Einzelhandel. Er ist das Zugpferd, das die Menschen anlockt. Um die Erwartungen zu erfüllen, „ist ein stimmiger Handelsmix wichtig“, betont bcsd-Geschäftsführer Jürgen Block. Stimmig meint ein Angebot, das zur Stadt und zu ihren Bewohnern passt. Fashion und Schuhe sind grundsätzlich ein Must-have – am liebsten in einer Wettbewerbssituation, Bücher und Schreibwaren sollten angeboten werden, der Optiker und der Akustiker sollte vor Ort sein, der Drogeriemarkt sowieso und wenn es dann noch ein Elektronikfachgeschäft gibt, ist die Welt aus Handlungsperspektive ordentlich aufgestellt. Addiert sich zu diesem Handelsmix als Baustein Nummer 2 eine kleine, doch abwechslungsreiche Gastronomie zusätzlich zu der klassischen

Teil dazu beizutragen, dass die Innenstädte lebendig bleiben, ihre Angebote bunt und zeitgemäß bleiben. Last but not least: Neben dem analogen Image entscheidet zunehmend das digitale Image einer Stadt darüber, wie hoch die Besucherfrequenz in der Innenstadt ist.

Eine kostenfreies Management Summary der Studie kann über die Webseite des Instituts heruntergeladen werden. Befragt wurden Innenstadtbesucher in 121 Städten in sechs Ortsgrößenklassen.

Internet: [www.ifhkoeln.de](http://www.ifhkoeln.de)



Relaxen in der Stadt: In Gent kein Problem.



Außengastronomie: Garant für pralles Leben in der Stadt.

Fotos (2): bcsd

Grundversorgung, dann sind wesentliche Bausteine vorhanden. Richtig rund wird das Angebot, wenn wichtige Dienstleister, Freizeitangebote oder auch eine KiTa im Stadtzentrum zu finden sind.

Shoppern ist längst ein Freizeitspaß, ein Event geworden. Dieses Vergnügen können große wie kleine Kommunen bieten. Kleine und mittelgroße Städte sollten darauf achten, dass eine kritische Masse an Läden nicht unterschritten wird. Daher spricht sich Jürgen Block gegenüber Kommunen dafür aus, den in der Innenstadt existierenden Handel gut zu pflegen. Er weiß aus Erfahrung, „sind wichtige Branchen erst einmal verschwunden, ist es schwer, diese wieder zu bekommen“. Vorbeugen und aktiv werden, lautet die Empfehlung. Das passende Instrumentarium dafür steht parat, ganz oben stehen Citymanagement und Stadtmarketing (s. S. 39, „Instrumente der Revitalisierung“ und S. 40 „Unverzichtbar“). Kommunen, die auf Professionalität verzichten und passiv bleiben, könnten im Wettbewerb der Städte auf die Verliererseite geraten.

### Ja zu einem Leerstandsmanagement

Aufmerksam gilt es zu beobachten, ob sich eine unerwünschte Tendenz abzeichnet. Ein professionelles Leerstandsmanagement unterstützt ganz wesentlich dabei, auf unerfreuliche Entwicklungen schnell reagieren zu können. Ob direkt mit Erfolg, sei dahingestellt. Doch vorausschauende Kommunen haben ein Konzept in der Schublade liegen und können gezielt handeln. Kommunen, die erst aufwachen, wenn der Trend nach unten schon Fahrt aufgenommen hat, könnten zu spät kommen. Denn hat sich bei

Konsumenten der „Trading-Down-Effekt“ als ein Eindruck verfestigt, der umgangssprachlich gerne als „nix los in der Stadt“ bezeichnet wird, kann das Zentrum sauber und sicher sein, ausreichend bezahlbaren Parkraum und eine gute ÖPNV-Anbindung bieten – und dennoch kann eine Verödung der Innenstadt drohen. Denn kommen weniger Kunden, schließen weitere Läden und eine Spirale nach unten setzt sich in Gang – guter Rat kommt dann zu spät.

Ist dieser so genannte Knickpunkt erreicht, „können sich die verbleibenden Händler noch so anstrengen, es wird umsonst sein. Die Kunden bleiben weg“, bringt Michael Reink, Bereichsleiter im Handelsverband Deutschland (HDE) und Präsident des

City-Management-Verbands Ost (cmvo), die Situation auf den Punkt. „Dieser Zustand muss unbedingt vermieden werden“, betont er mit Nachdruck. „Denn er ist kaum noch umkehrbar“. Vielmehr geht es weiter nach unten, bis die Schaufenster mit Packpapier verklebt oder mit Holz verschalt werden. Dann heißt es nur noch, ‚Innenstadt? War einmal‘. Keine Kommune sollte es soweit kommen lassen, dass die Einwohner ihrer Innenstadt den Rücken zudrehen.

### Die Zukunft wird jetzt entschieden

Die Innenstädte sind die Trumpfkarte Nummer 1 jeder Stadt – ob klein oder groß. Damit sie ihre Attraktivität und ihre Sog-

## IM FOKUS

## INSTRUMENTE DER REVITALISIERUNG

Eine Möglichkeit, um die Innenstadt zu revitalisieren, können Business Improvement Districts (BIDs) sein. Abhängig von der Gesetzeslage in einem Bundesland, können sich Einzelhändler, Dienstleister, Gastronomen, Unternehmer und Grundeigentümer in einer öffentlich-privaten Partnerschaft (ÖPP) zusammenschließen, um gemeinsam ihren Standort aufzuwerten. Die Kosten werden gemeinsam getragen. Das Miteinander ist im Regelfall auf einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren festgeschrieben. Modellprojekte gibt es in Bremen, Hamburg, Gießen, Gütersloh oder beispielsweise Minden.

Ebenfalls ein wichtiges Werkzeug, wenn auch kein Allheilmittel, ist ein professionelles Leerstandsmanagement. Kennen Kommunen für die Immobilien im direkten

Innenstadtbereich zumindest die Laufzeiten der Mietverträge für die Gewerbeflächen, können sie aktiv werden, bevor beispielsweise ein Mietvertrag ausläuft. Die Bestandspflege der innerstädtischen Gebäude kann beispielsweise in das Aufgabengebiet eines Citymanagers integriert werden.

Noch selten, aber vermutlich mit steigender Tendenz werden Kommunen in Immobilien in der Innenstadt investieren müssen: Sie werden verwahrloste, leer stehende Gebäude übernehmen. Jürgen Block, Geschäftsführer der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (bcsd), rechnet damit, dass die Kommunen die finanziellen Mittel dafür via Städtebauförderung erhalten werden.

Quelle: bcsd

wirkung behalten oder – besser noch – intensivieren, benötigen die städtischen Akteure Verantwortungsbewusstsein für ihre Stadt, ein gerüttelt Maß an Kreativität und die Bereitschaft, sich mit der Zukunft auseinanderzusetzen, ist Michael Reink überzeugt: „Die Städte stehen heute vor einer vergleichbaren städtebaulichen Verantwortung wie in den neunziger Jahren. Jetzt müssen sie entscheiden, wo die Verkaufsfläche der Zukunft ist“. Im Klartext heißt das, es muss eine Entscheidung pro Innenstadt oder für einen anderen Standort getroffen werden. Eine Entscheidung, die nicht einmal so nebenbei getroffen werden kann und die weitreichende Konsequenzen hat. Vernünftig begründet werden kann eine solche Entscheidung nur auf Basis eines Einzelhandelskonzepts, ist cmvo-Präsident Reink überzeugt. Gibt es kein Einzelhandelskonzept, dann „ist jetzt allerhöchste Zeit, ein Einzelhandelskonzept aufzustellen“.

An die Kommunalpolitiker wie an die Kommunalverwaltungen appelliert bcsd-Geschäftsführer Jürgen Block „doch den Einzelhandel als Aufgabenfeld zu erkennen und zu begreifen“. Denn sicher sind sich al-

le Experten: Der Einzelhandel kann die strukturellen Veränderungen nicht alleine stemmen. Auch von den kommunalen Entscheidern hängt es ab, ob die Innenstädte ein zentraler Ort bleiben, an dem die unterschiedlichsten Funktionen und Aufgaben miteinander verzahnt sind und mit dem sich die Einwohner identifizieren.

### Gesamtkunstwerk Innenstadt

Die Interessenlagen aller städtischen Akteure gilt es abzufragen, zusammenzutragen und miteinander abzugleichen: Alle müssen ins Boot geholt werden, der Handel, die Kulturschaffenden, die Immobilieneigentümer, die Bürgerinnen und Bürger. Nur dann werden alle in die gleiche Richtung rudern und bereit sein, sich gegenseitig zu unterstützen. Es gilt, ein Bewusstsein zu schaffen für das Gesamtkunstwerk Innenstadt: Bei den Immobilienbesitzern ist Verständnis dafür zu wecken, dass eine geringere Gewerbemiete dauerhaft oft mehr ist als wenn eine zu hohe Miete Interessenten schreckt. Gewerbetreibenden, Dienstleistern und Kulturschaffenden sind Koopera-

tionen schmackhaft zu machen und Aktivitäten-Koppelungen. Schließlich geht es darum, die Frequenz in der Innenstadt zu erhöhen. Kommunen, die es schaffen, dass die Einzelhändler den Museumsbesuchern einen Rabatt gewähren oder den Gästen aus dem innerstädtischen Bistro, haben schon einen Schritt zum Erhalt ihrer Innenstadt zurückgelegt. Auch Aktivitäten-Koppelungen zwischen Einzelhandel und Bürgerbüro sind für Michael Reink denkbar. Kreativ sein und querdenken, ausprobieren, was geht in der eigenen Stadt. Darauf kommt es an, um im Wettbewerb der Standorte mithalten zu können. Das alles ist Arbeit, kein glücklicher Zufall, wenn sich alles fügt. Vor allem ist es keine Arbeit, die nebenbei erledigt werden kann. Es ist ein dauerhafter Fulltimejob, der viel Engagement verlangt.

### Dauerthema Sonntagsöffnung

So wichtig der Einzelhandel für eine Innenstadt ist, er ist es nicht allein, der über Attraktivität oder nicht entscheidet. Die Attraktivität einer Stadt setzt sich aus einem ganzen Bündel an Faktoren zusammen, die aus Sicht der Innenstadtbesucher stimmen müssen, damit sie sich wohl fühlen und gerne wiederkommen. Im Zeitalter des Online-Handels, der 24 Stunden rund um die Uhr und die Woche verfügbar ist, werden vor allem die Ladenöffnungszeiten der Geschäfte in der Innenstadt wie auch die verkaufsoffenen Sonntage immer wichtiger.

Den gesellschaftlichen Gruppen, die sich gegen die verkaufsoffenen Sonntage wehren, hält Jürgen Block gerne die Relevanz dieser Sonntage für den Einzelhandel entgegen. „In der Kombination mit einem qualitativ hochwertigem Stadtfest machen einige Einzelhändler an drei bis vier verkaufsoffenen Sonntagen bis zu 25 Prozent ihres Jahresumsatzes“, weiß er. Ein ansprechendes Fest oder ein hochwertiger Markt locken außerdem Besucher, die sonst nicht kämen. An solchen Sonntagen entscheidet sich für viele Personen die Frage, ob sich denn ein neuerlicher Besuch just in dieser Stadt überhaupt lohnt. Lautet die Antwort ja, haben die Verantwortlichen gute Arbeit geleistet.

Beate Henes-Karnahl

## AN WLAN FÜHRT KEIN WEG VORBEI

Kommunen, die die digitale Herausforderung aktiv annehmen und Internet kostenfrei bereitstellen, sind im Heute angekommen, halten Schritt mit der Digitalisierung ihrer Einwohner und Besucher. Sie haben erkannt: Öffentliches WLAN ist ein unverzichtbarer Schlüssel zu einer lebendigen Stadtzukunft und ein ganz wesentlicher Standortfaktor. Für Rechtssicherheit sorgt das Abschaffen der so genannten Störerhaftung.

Kostenfreies Internet ist also ein Muss, aber erst der Anfang. Richtig rund wird die Digitalisierung in den Kommunen durch digitale Angebote. City-Apps, digitale Einkaufsführer oder ein Online-Marktplatz für innerstädtische Offerten und Dienstleistungen schlagen zwei Fliegen mit einer Klappe: Auf einen Wisch können sich die Einwohner informieren und bleiben ihre Gemeinde oder ihrer Stadt verbunden.

Connectivity statt Verödung der Zentren lautet ein Zauberwort.

Nach einer Umfrage der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (bcsd) mangelt es nicht an Ideen und Ansätzen für die Digitalisierung, doch die Realität bleibe weit hinter den Möglichkeiten zurück. Das digitale Wissen sei sehr ausbaufähig. Der bcsd appelliert an die Städte, sich dem Trend hin zur digitalen Stadt zu öffnen. Die professionellen Städtevermarkter wünschen sich von den Städten, „aktiv Einfluss auf die verantwortungsvolle Anwendung und Umsetzung dieser Zukunftstechnologie zu nehmen“. Anders formuliert: Die Kommunen, die den digitalen Wandel aktiv begleiten, geben die Richtung vor. **BK**

Quelle: eigene Recherchen und bcsd-Mitgliederumfrage 2015: „Stadtmarketing im Profil – Die digitale Stadt“

Blick in das Zentrum von Mellrichstadt im April 2007...

## CITYMANAGEMENT/STADTMARKETING

# Unverzichtbar

Zaubern können sie nicht, auch nicht das Unmögliche möglich machen, doch sie können das Mögliche möglich machen: Citymanager wie Stadtmarketing-Manager. Sie führen die vielfältigen Interessengruppen zusammen, koordinieren und bündeln – zum Wohle der Stadt, zur besseren Lebensqualität der Einwohner.

Die Attraktivität eines städtischen Zentrums ist kein Selbstläufer.

Bevor sich die Kommunen auf Citymanagement oder Stadtmarketing einlassen, sollten sie wissen, was sie erwartet – nämlich kein Kurzfrist-Engagement, sondern ein dauerhaftes Miteinander. „Citymanagement ist kein Reparaturbetrieb, sondern eine langfristige Strukturaufgabe“, weiß Roland Wölfel, Geschäftsführer und Partner der CIMA, einem Beratungsunternehmen für Stadt- und Regionalentwicklung. Wer glaubt, ein Citymanager kommt, löst in ein paar wenigen Monaten alle Probleme und eilt dann zum nächsten Job, liegt falsch.

Ob Citymanagement oder Stadtmarketing, die Manager müssen erst einmal alles auf den Prüfstand stellen: Gibt es ein Leitbild? Falls ja, ist das zukunftstauglich? Gibt es ein Netzwerk zwischen den unterschiedlichen Gruppen in der Stadt? Falls ja, wie stabil ist das? Welche Probleme gibt es in der Stadt? Welche Erwartungen und welche Wünsche haben die verschiedenen Akteure an ihre Stadt? Wie soll sich die Stadt künftig im Wettbewerb der Standorte präsentieren?

Zwischen allen Gruppen ist der Citymanager Dolmetscher, Moderator, Kommunikator, Kontakter und Vermittler. Er ist der Neutrale, der nah am Verwaltungschef angebunden sein muss und er reißt sich für seine Stadt ein Bein aus. Doch die Kommune muss ihn machen lassen, darf ihm keine Steine in den (Arbeits-)Weg legen.



... und 2012: Mellrichstadt überzeugt mit einheitlicher Pflasterung und mit Barrierefreiheit.

### Am Anfang steht Arbeit für alle

Die Entscheidung für einen Citymanager kann der Beginn einer wieder erstarkenden Innenstadt werden. Doch darf sich die Kommune nicht der Illusion hingeben, dass der Citymanager die Verwaltung entlastet und innerhalb kurzer Zeit die Probleme löst. „Ein Citymanager macht der Kommune erst einmal mehr Arbeit“, stellt CIMA-Chef Roland Wölfel ganz unmissverständlich fest. Citymanagement ist eine Querschnittsaufgabe, an der sich alle beteiligen müssen, wenn es gut werden soll. Die Arbeit beginnt damit, dass die Probleme identifiziert werden müssen. Ist das geschehen, können daraus erste Konzepte und im nächsten Schritt eine Zukunftsstrategie entwickelt werden. Das ist kein Schnellschuss-Projekt.

Der Citymanager sammelt Ideen und Anregungen genauso wie Kritik, er koordiniert und schiebt Projekte an, wartet mit Anregungen auf und wird initiativ. Damit er seine Aufgaben erledigen kann, braucht er ein glasklares Aufgabenprofil. In diesem muss definiert sein, bei welchen Aufgaben er den Hut auf

hat, wo er eine beratende Funktion übernimmt, wo er nur Zuhörer oder auch komplett außen vor ist. Roland Wölfel empfiehlt auch, neben den Aufgaben Ziele zu formulieren und festzuschreiben, um den Erfolg des Citymanagers beurteilen zu können.

Der Citymanager muss sowohl mit ausreichenden Kompetenzen wie mit Freiräumen ausgestattet sein und benötigt für sein Tun politische Rückendeckung. Nur wenn ihm die

Akzeptanz der kommunalen Akteure sicher ist, können die innerstädtischen Ziele realisiert werden.

Insbesondere in kleinen Städten, in denen das Citymanagement eine Ein-Personen-Show ist, sollte dieser Funktionsträger administrativ entlastet werden. „Für das Versenden von Einladungen oder Newslettern hat der Citymanager weder Zeit noch Kompetenzen“, stellt Roland Wölfel klar. Er weist auch darauf hin, dass eine „gewisse Grundausstattung mit finanziellen Mitteln unumgänglich ist“. Kommunen, denen diese Investition zu hoch ist, dürfen weiter von einer attraktiven Innenstadt tagträumen. **BK**

### NÜTZLICHES IM INTERNET

Broschüre: Best-practice-Leitfaden Stadtmarketing  
[www.cima.de](http://www.cima.de) – Navigation über „Publikationen“, Titel der Broschüre

Broschüre: Arbeitshilfe zum Citymanagement  
[www.innenstadtforum-brandenburg.de](http://www.innenstadtforum-brandenburg.de) – Navigation über „Veröffentlichungen“, Titel der Broschüre