

## Analyse – Konzeption – Umsetzungsplanung Einzelhandelsstandorte durch Marktgutachten gezielt stärken – Das Weltkulturerbe Bamberg

Von Christian Wonka, Leiter Amt für Wirtschaft Bamberg, Dr. Stefan Leuninger, GMA-Büroleitung München

Die Welterbestadt Bamberg zählt rund 69.500 Einwohner und ist laut Landesentwicklungsprogramm Bayern als Oberzentrum eingestuft. Aufgrund der zentralörtlichen Einordnung hat die Stadt sowohl für die eigene Bevölkerung als auch für das zugehörige Umland wichtige Versorgungsfunktionen zu erfüllen. Vor diesem Hintergrund hat die Stadt die GMA München mit der Erarbeitung eines Einzelhandelskonzeptes beauftragt, das die Entwicklungspotenziale der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel definiert und daraus nachhaltige, umsetzungsorientierte Strategien und Impulsmaßnahmen für die Standort- und Einzelhandelsentwicklung ableitet. Der nachfolgende Beitrag fasst das aktuelle Einzelhandelskonzept mit Positionierungsstrategie für die Stadt Bamberg sowie zwei Vorträge der Autoren bei der Sitzung der DIHK-Handelsreferenten in Bamberg zusammen.

### Anforderungen an Markt- und Standortgutachten

Die qualitativen Anforderungen an Markt- und Standortgutachten im Einzelhandel wachsen weiter. Zu nennen sind u. a. die sich laufend verändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen, aber auch der stete Strukturwandel auf der Angebots- und Nachfrageseite. Nur wenn diese wesentlichen Rahmenbedingungen Eingang in Markt- und Standortgutachten finden, lassen sich praktikable, umsetzungsorientierte Ergebnisse ermitteln.

Unabhängig von der standortspezifischen Aufgabenstellung lassen sich grundsätzlich drei wichtige Bausteine identifizieren:

#### 1. Analyse

Basisgrundlage für ein aussagefähiges und nachvollziehbares Markt- und Standortgutachten bildet eine exakte und transparente Analyse der Angebots- und Nachfragesituation. Hieraus lassen sich im ersten Schritt u. a. Entwicklungspotenziale oder Angebotsdefizite erkennen. Grundsätzlich gilt es bereits in dieser Phase,

neben den quantitativen Daten auch qualitative Bewertungen (z. B. im Hinblick auf Markenportfolios) in die Betrachtung zu integrieren.

#### 2. Konzeptionsphase

Aus der Analyse, die häufig mit einem Stärken-Schwächen-Chancen-Risiko-Profil zusammengefasst wird, ergeben sich die grundlegenden Ansätze für die Zukunftsentwicklung an Einzelhandelsstandorten. Hierbei gilt es, unter Beachtung der grundlegenden Entwicklungstendenzen standortspezifische Zukunftsüberlegungen zu erarbeiten. Dieses kann und sollte nicht ohne die Einbeziehung lokaler Akteure erfolgen. Richtig ist hierbei, dass nicht nur städtebauliche Zielsetzungen, sondern auch betriebswirtschaftliche Erfordernisse und Kundenerwartungen abgewogen werden.

#### 3. Umsetzungsplanung

Die „Kür“ eines Markt- und Standortgutachtens liegt in der konkreten Umsetzungsplanung. Damit wird dem Auftraggeber, in der Regel Kommunen, eine konkrete Anleitung für das weitere Handeln empfohlen. Die wesentlichen Hauptthemen hierbei

bilden zum einen die städtebaulichen Fragestellungen (z. B. Umsetzung einer Entwicklungskonzeption in die Bauleitplanung), zum anderen auch ein „Management-Kochbuch“ für die Zielerreichung (z. B. gezielte Ansiedlungspolitik mit einem aktiven Flächenmanagement).

### Inhalt

|  |    |
|--|----|
| Einzelhandelsstandorte durch Marktgutachten gezielt stärken – Das Weltkulturerbe Bamberg . . . . . | 1  |
| Frischzellenkur für die Innenstadt . . . . .   | 4  |
| Nahversorgung gestern – heute – morgen? . . . . .  | 6  |
| Stadt-(statt) Gestaltung . . . . .   | 9  |
| Regionales Einzelhandelskonzept „Nahversorgung“ für den Landkreis Stade . . . . .                  | 10 |
| Veranstaltungen/Vorträge . . . . .   | 10 |
| In letzter Minute . . . . .  | 12 |



Innenstadt Bamberg – frequentierter Versorgungs- und Kommunikationsraum  
Quelle: Stadt Bamberg.

- positive Entwicklungen bei den versicherungspflichtig Beschäftigten und ein überaus positiver Einpendlersaldo
- Universitätsstadt, auch mit Standorten in Innenstadtlage
- Status als Weltkulturerbe und damit verbundene hohe städtebauliche Qualität
- positive Entwicklungen bei den Tages- und Übernachtungstouristen.

Die positiven gesamtstädtischen Standortrahmenbedingungen drücken sich u. a. in überdurchschnittlichen Pro-Kopf-Kaufkraft-Kennziffern sowie hohen Kaufkraftzuflüssen durch Tageseinpendler und Touristen aus.

**Bamberg als Einzelhandelsstandort**

Das Marktgebiet der Stadt Bamberg umfasst rund 300.000 Einwohner und damit ein einzelhandelsrelevantes Kaufkraftvolumen von rd. 1,6 Mill. Euro pro Jahr. Das zusätzliche Umsatzpotenzial durch Touristen ist auf rd. 40 bis 42 Mio. Euro pro Jahr zu taxieren.

Der einzelhandelsrelevanten Nachfrage steht aktuell ein Angebot von rd. 930 Arbeitsstätten und einer Gesamtverkaufsfläche von 247.000 m<sup>2</sup> gegenüber. Als standortbezogene Besonderheit ist aufzuführen, dass knapp 97.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche sich in

„Trau keinem Gutachten, das Du nicht selbst schöngerechnet hast“, mit diesem Zitat werden von der BAG häufig anzutreffende Vorurteile gegenüber den Ergebnissen von Markt- und Standortgutachten zusammengefasst. In der Konsequenz bedeutet dies, dass Markt- und Standortgutachten im Einzelhandel ein Höchstmaß an Transparenz und Nachvollziehbarkeit – aber auch eindeutige klare Aussagen – beinhalten müssen. Transparenz, Quellennennung und Abwägung bei Alternativszenarien sind hierbei als Stichworte zu nennen. Inhaltlich betrachtet geht es bei den Markt- und Standortgutachten zweifelsohne nicht nur um den Bereich Einzelhandel; alleine die Betrachtung der Innenstädte macht deutlich, dass auch der sonstige Dienstleistungsbereich (z. B. Gesundheitswesen) einen wesentlichen Baustein der Gesamtattraktivität darstellt.

Zudem ist es sinnvoll und notwendig, Einzelhandelskonzepte mit anderen Teilgutachten verfahrensmäßig abzustimmen (z. B. Tourismus, Verkehr), um Doppelarbeiten zu vermeiden. Auch interkommunale Verflechtungen sollten – zumindest im Erhebungsbereich – berücksichtigt werden.

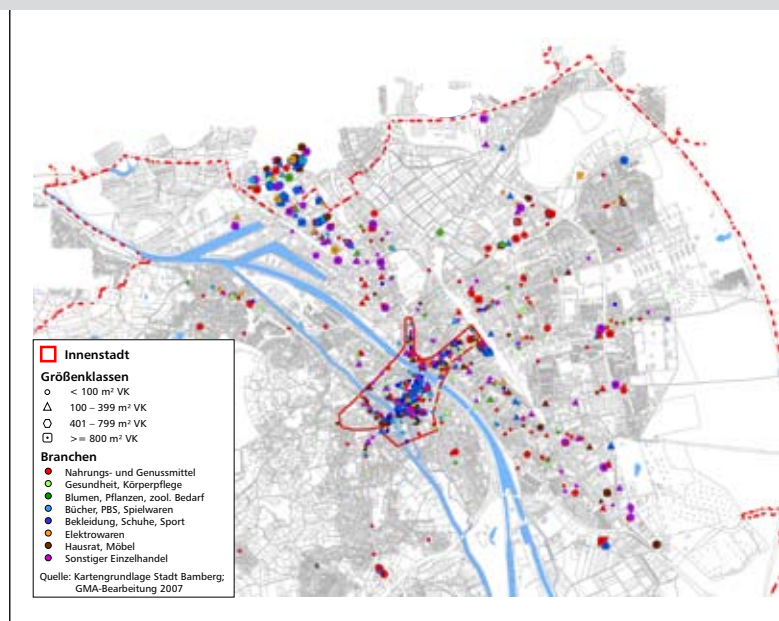
**Bamberg – Rahmenbedingungen und Strukturen**

Das Oberzentrum Bamberg zeichnet sich zum Untersuchungszeitpunkt

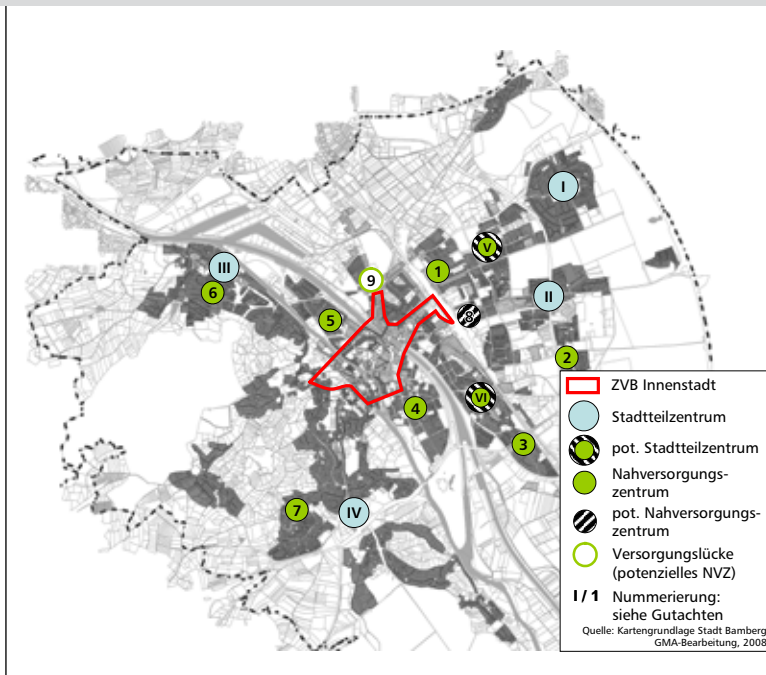
durch eine Reihe von Strukturmerkmalen aus, die grundsätzlich für die Einzelhandelsentwicklung als positiv zu bewerten sind:

- positive Bevölkerungsprognosen für die Stadt und weite Teile des Umlandes
- weitere Verbesserung der verkehrlichen Erreichbarkeit, u. a. durch den Ausbau der Autobahnen in Richtung Thüringen

**Einzelhandelsbestand im Oberzentrum Bamberg**



## Zentrenkonzept der Stadt Bamberg



einem interkommunalen, autorisierten Sondergebiet befinden. Diese Situation macht im Umkehrschluss deutlich, dass es ein wichtiges Ziel der Stadtentwicklungspolitik ist, den Einzelhandelsstandort Innenstadt gezielt zu stärken und aufzuwerten.

### Die Entwicklungskonzeption

Eine gezielte Stärkung und Entwicklung der Innenstadt als Einkaufs- und Kommunikationsort lässt sich in Bamberg nur durch den qualitativen und quantitativen Ausbau des Angebots

erreichen. Dies bedeutet auch, dass bestehende Angebotslücken durch die Entwicklung von neuen, leistungsfähigen Flächen gezielt zu schließen sind. Als flankierende Rahmenbedingung ist sicherzustellen, dass sich innenstadtrelevante Leitsortimente an den nichtintegrierten Standorten nicht weiterentwickeln.

Die Entwicklung von neuen Einzelhandelsflächen in einer Innenstadt wie Bamberg (= Weltkulturerbe) bedarf einer exakten Formulierung von

Rahmenbedingungen. Insbesondere ist sicherzustellen, dass durch die Entwicklung von neuen Flächen an anderer Stelle keine Leerstände entstehen, sondern gezielt Flächen entwickelt werden, die in dieser Form derzeit am Markt nicht verfügbar sind. Für den Standort Bamberg bedeutet diese Einschätzung, dass ein Schwerpunkt auf mittelgroße und große Flächen zu legen ist, die die Ansiedlung von entsprechenden Magnetbetrieben erlauben.

### Die Umsetzungsplanung

Aufbauend auf der detaillierten Analyse der Angebots- und Nachfragesituation, die durch die Befragung von gut 1.000 Kunden aus Stadt und Region empirisch untermauert wurde, und der definierten Entwicklungsstrategie ist für die Stadt Bamberg eine Umsetzungsplanung mit zwei Hauptbausteinen erfolgt. Zum einen das „klassische“ Standort- und Sortimentskonzept, das sich neben der Entwicklung des abgegrenzten zentralen Versorgungsbereiches intensiv mit der bestehenden und zukünftig zu entwickelnden Nahversorgungsstruktur beschäftigt.

Neben diesen wichtigen städtebaulichen Aussagen, die als wichtige Rahmenbedingungen u. a. Investitionssicherheit für alle Akteure abbildet, sind sowohl eine Positionierungsstrategie als auch ein umsetzungsorientiertes Impulsprogramm für das Standortmanagement erarbeitet worden. Das 11 Punkte umfassende Impulsprogramm beschreibt die wichtigsten

## „Bamberger Kochbuch“ – Vorschlag für Einzelmaßnahmen zur Umsetzung (Auszug)

- M 1 Umsetzung des Zentrenkonzeptes
- M 2 Sukzessive Anpassung der Bauleitplanung
- M 3 Qualitativer Angebotsausbau durch Ansiedlung von leistungsfähigen Lebensmittelmärkten
- M 4 Aktive Flächenentwicklung in Form eines innerstädtischen Einkaufszentrums
- M 5 Ausbau der Service- und Beratungskompetenz der Betriebe in Form eines Impulsprojektes „City-Service-Bamberg“
- M 6 Aufbau und Begleitung eines Geschäftsstraßenmanagements für die Königstraße
- M 7 Aufbau und konsequente Umsetzung eines Baustellenmanagements mit dem Schwerpunkt Innenstadt
- M 8 Qualitativer Angebotsausbau durch Attraktivierung und Neuorganisation des Markt- und Messewesens

Ansatzpunkte für eine kunden- und serviceorientierte Entwicklung des Innenstadtbereiches. Analog zu dem parallel erarbeiteten Tourismuskonzept wird auch im Bereich Einzelhandel den Merkmalen „Qualität“ und „Multifunktionalität“ höchste Priorität eingeräumt.

In einem rund einjährigen Analyse-, Strategie- und Planungsprozess ist es im intensiven Dialog mit allen wichtigen

Akteursgruppen gelungen, die Perspektiven des Einzelhandelsstandortes Bamberg realistisch zu beschreiben und hieraus konkrete Handlungsansätze und Umsetzungsschritte zu definieren. Durch die integrierte Erarbeitung von städtebaulichen Planungsempfehlungen und einem managementorientierten Impulsprogramm konnten die notwendigen Weichenstellungen für die nächsten Jahre gelegt werden. Wichtig war dabei auch die intensive

Vernetzung des Einzelhandelskonzeptes mit parallel laufenden Stadtentwicklungsinitiativen sowie dem Tourismuskonzept.

Der Stadtrat von Bamberg hat das Konzept zwischenzeitlich als Grundlage für das weitere Verwaltungshandeln beschlossen, so dass die Stadtverwaltung weitere Umsetzungsschritte – bei Bedarf mit fachlicher Unterstützung der GMA – angehen kann.

## Frischzellenkur für die Innenstadt – Innenstadtentwicklungskonzepte in Klein- und Mittelstädten

von Dipl.-Geogr. Vera Niedermeier, GMA-Ludwigsburg

Zahlreiche Städte sehen sich in den letzten Jahren gerade in den innerstädtischen Lagen mit vielfältigen Veränderungen und Umbruchprozessen konfrontiert, die sie vor neue Herausforderungen im Hinblick auf die zukünftige Stadtentwicklungsplanung stellen. Nur aus einer gesamtheitlichen Betrachtung ergeben sich konkrete Handlungsoptionen, die bei zielgerichtetem Einsatz geeignet sind, einen deutlichen Qualitätssprung hinsichtlich der Innenstadtentwicklung auszulösen. Das Ziel von Innenstadtentwicklungskonzepten ist es daher, den Standort Innenstadt durch das Zusammenwirken sämtlicher Innenstadtakteure langfristig noch wettbewerbsfähiger und attraktiver für Kunden und Besucher zu machen. Zwei Städte, die sich im letzten Jahr für ein solches Innenstadtentwicklungskonzept entschieden haben, werden hier beispielhaft vorgestellt: Schwäbisch Hall und Tuttlingen (beide in Baden-Württemberg).

Die Städte Schwäbisch Hall und Tuttlingen sind beide als Mittelzentren ausgewiesen und liegen in der Größenordnung zwischen 30.000 und 40.000 Einwohner. Beide Städte zeichnen sich durch ein vergleichsweise großes, eher ländlich geprägtes Einzugsgebiet aus und erzielen bereits heute rein quantitativ gute Ausstattungsgrade im Einzelhandel. Allerdings befindet sich ein erheblicher Anteil der Verkaufsflächen in dezentralen Gewerbegebietslagen. Aktuell stehen nun aber gerade in den Innenstädten große strukturelle Veränderungen an: so wird derzeit in Schwäbisch Hall ein innerstädtisches Einkaufszentrum mit einer Verkaufsfläche von rd. 10.000 m<sup>2</sup> erbaut, in Tuttlingen ist u. a. eine Überplanung und Neugestaltung der Fußgängerzone sowie der Verkehrs- und Parksituation vorgesehen.

Aufbauend auf einer Erhebung des Einzelhandels- und Dienstleistungs-

bestandes sowie einer quantitativen und qualitativen Bewertung der städtebaulichen sowie nutzungsbezogenen Situation wurde für beide Städte in den Jahren 2008/2009 ein handlungs- und umsetzungsorientierter Masterplan Innenstadt mit Aussagen zu den wesentlichen Innenstadtthemen (z. B. Branchenmix, Ladengrößen, Erscheinungsbild, ergänzende Nutzungen, Verkehr/Parken, Städtebau/öffentlicher Raum, Erlebbarkeit) erstellt. Der Masterplan soll als Handlungsrahmen zur Attraktivierung und Stärkung der Innenstadt dienen. Im Fall von Tuttlingen wurde die Innenstadt aber nicht losgelöst von den Entwicklungen in der übrigen Stadt betrachtet, weshalb hier der Masterplan Innenstadt – aufbauend auf früheren GMA-Untersuchungen in der Stadt – in eine Fortschreibung der innerstädtischen Einzelhandelskonzeption eingebunden wurde. Abbildung 1 zeigt den typischen Verlauf sowie

wesentliche Leistungsbausteine im Rahmen eines Innenstadtentwicklungskonzeptes. Diese werden im Nachfolgenden exemplarisch anhand der Städte Schwäbisch Hall und Tuttlingen näher erläutert.

### Bestandsanalyse

Im Rahmen der Bestandsanalyse wurde in einer Vor-Ort-Begehung eine vollständige Primärerfassung des Einzelhandels und – im Fall von Tuttlingen – ausgewählter Komplementäreinrichtungen (z. B. Dienstleistungen, Gastronomie) im gesamten Innenstadtgebiet durchgeführt. Die so gewonnenen Daten wurden einer quantitativen und qualitativen Bewertung unterzogen (z. B. Verkaufsflächenausstattung, Branchen- und Betriebstypenmix, Markenportfolio, Lagequalitäten, Größenstruktur), wobei auch die Entwicklung in den letzten Jahren aufgezeigt werden konnte. Zur Veranschaulichung der räumlichen Verteilung der Nut-

**Abb. 1: Innenstadtentwicklungskonzept - Untersuchungsdesign**



peripher gelegenen Einzelhandelsagglomerationen benachteiligt. Zu nennen sind bezüglich der Innenstadt v. a. die Knappheit der Entwicklungsflächen in Verbindung mit hohen Bodenpreisen, die Nachteile bei verkehrlicher Erschließung und Stellplatzangebot sowie die heterogenen Interessenslagen der Akteure. Allerdings weisen viele Innenstädte ein Alleinstellungsmerkmal auf, das kaum nachzuahmen ist: Es handelt sich hier um die städtebauliche Gestalt, die häufig auch einen geschichtlichen Erlebnisraum darstellt, sowie um die Nutzungsmischung aus Einzelhandel, Gastronomie, Kultur und weiteren öffentlichen und privaten Dienstleistungen. Diesen Vorteil der Innenstadt gilt es zu stärken, um sie als Einzelhandelsstandort attraktiv zu halten. Dabei steht die Innenstadt in Konkurrenz zu perfekt konzipierten Einkaufszentren, in denen von einer optimierten Grundrissgestaltung bis zur Beleuchtung und Musikbeschallung jedes Detail inszeniert ist. Daher sollte in einer Innenstadt neben einem attraktiven Einzelhandelsangebot auch intensiv auf Erscheinungsbild und Atmosphäre geachtet werden. Um hierzu konkrete Handlungsempfehlungen formulieren zu können, wurden für die Städte Schwäbisch Hall und Tuttlingen in einer handelsorientierten Stadtbildanalyse durch unsere Architekten/Stadtplaner Stärken und Schwächen des Erscheinungsbildes der innerstädtischen Standorte sowie Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt. Erfahrungsgemäß ist eine kritische Analyse der Stadtbildqualität am ehesten geeignet, die Bereitschaft der örtlichen Entscheidungsträger zum Abbau von Mängeln im Stadt- und Straßenbild sowie in der Geschäftsoptik zu erhöhen. Die Analyse wurde mit ausgewählten Fotos untermauert und hat im Wesentlichen folgende Aspekte beleuchtet:

- Nutzungsmischung
- Erreichbarkeit für den motorisierten Verkehr
- Parksituation
- Typologie/bauliche Struktur
- Architektur/Fassadengestaltung
- Erscheinungsbild/Warenpräsentation der Geschäfte
- öffentlicher Raum/Aufenthaltsqualität/Erlebbarkeit (z. B. Möblierung, Bodenbeläge, Grün, Ruhe- und

zungen sowie der Branchen- und Größenstruktur erfolgte eine kartografische Visualisierung mittels eines Geografischen Informationssystems (GIS).

**Leerstandskataster**

Jeder einzelne Leerstand in einer Innenstadt prägt sein Umfeld negativ. Bis vor einigen Jahren blieb die Leerstandsproblematik hauptsächlich auf Nebenlagen, z. B. mit schlechter Erreichbarkeit und Einsehbarkeit, beschränkt. Mittlerweile tritt Leerstand aber in vielen Kommunen zunehmend flächenhaft auf und ist nicht länger auf Nebenlagen beschränkt. Unter besonderem Anpassungsdruck stehen die gewachsenen Einkaufslagen von Klein- und Mittelstädten, welche überwiegend durch kleinflächige und mittelgroße Fachhandelsanbieter geprägt sind. Im Rahmen der Bestands-erhebung wurden die leerstehenden

Gebäude bzw. Geschäfte in den Innenstädten von Schwäbisch Hall und Tuttlingen ermittelt. Für jeden einzelnen Leerstand wurde eine Übersicht erstellt, die Angaben zur Lage, Größe, baulichem Zustand, bisheriger Nutzung, Besitzverhältnissen sowie zur Erreichbarkeit, Einsehbarkeit und Umfeldnutzungen zusammenfasst. Darauf aufbauend wurde die grundsätzliche Eignung für eine Nachnutzung im Einzelhandel geprüft bzw. konkrete Empfehlungen zu Nachfolgenutzungen auch außerhalb des Einzelhandels (z. B. Dienstleistungen, Gastronomie, Wohnen) formuliert. Die Ergebnisse dienen nun als Arbeitsgrundlage für die Wirtschaftsförderung bzw. das Citymanagement in den beiden Städten.

**Städtebauliche Analyse**

Die Innenstadt als Einzelhandelsstandort ist heute i. d. R. gegenüber

Spielgelegenheiten, Beleuchtung, Fußwegebeziehungen).

Dabei wurden den beiden Städten ihre ganz spezifischen Stärken aufgezeigt, an denen es auch in Zukunft anzuknüpfen gilt. Gleichzeitig wurden aber auch die Schwächen und der daraus abzuleitende Handlungsbedarf klar benannt. So zeichnet sich z. B. die Innenstadt

von Schwäbisch Hall durch ihre gute Erreichbarkeit, Erlebbarkeit und ein besonderes Ambiente aufgrund des wertvollen historischen Gebäudebestandes und der topografischen Raumbedingungen aus. In der Innenstadt von Tuttlingen sind es v. a. die Donau-Uferpromenade und einzelne öffentliche Gebäude, die sich durch ihren architektonischen Anspruch hervortun (z. B. Stadthalle, Scala,

ZOB). Positiv fallen auch das Beschilderungssystem für Fußgänger und Touristen sowie die modernen Spielelemente für Kinder im öffentlichen Raum auf. In beiden Städten gibt es aber u. a. Defizite bei Erscheinungsbild und Warenpräsentation einiger der ansässigen Geschäfte.

*Fortsetzung im nächsten InfoDienst.*

## Nahversorgung gestern – heute – morgen?

von Wirtschaftsgeogr. Dirk Riedel M.A., GMA-Köln

**Viele Nahversorgungsstandorte sind in Zeiten, in denen Standorte gestiegene Anforderungen erfüllen müssen, Größensprünge bei Outlets und Konzentrationsprozesse im Einzelhandel zu beobachten sind, zu Grenzertragsstandorten geworden oder unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten sogar gar nicht mehr tragfähig. Vor diesem Hintergrund ist es von Seiten der Städte und Gemeinden mehr denn je erforderlich, stimmige Gesamtkonzepte auf kommunaler Ebene zu formulieren und umzusetzen, um (Nah-)Versorgung nachhaltig zu sichern und aktiv zu gestalten.**

Seit einigen Jahren ist in der wohnungsnahen Versorgung eine Abwanderung von Einzelhandelsbetrieben – im ländlichen Raum ebenso wie in Stadtteilzentren und Wohngebieten – festzustellen, die mit den übergeordneten Trends der Einzelhandelsentwicklung korrespondiert. Die Grundversorgung mit Backwaren, Fleisch- und Wurstwaren, sonstigen Lebensmitteln, Zeitschriften, Schreibwaren, Drogeriewaren, Wasch- und Putzmitteln, Blumen und Apothekenartikeln in unmittelbarer Nähe des Wohnortes ist vielerorts nicht mehr bzw. nur noch eingeschränkt möglich.

Besonders deutlich wird dies beim Verdrängungswettbewerb in der Lebensmittelbranche. Gerade die Ansiedlung von Lebensmitteldiscountern an verkehrsgünstig gelegenen Standorten, zumeist außerhalb der zentralen Versorgungsbereiche der Gemeinden, kann zu einer Schwächung des Lebensmitteleinzelhandels in naturgemäß verkehrsgünstiger gelegenen zentralen Lagen der Gemeinden und ihrer Quartiere/Ortsteile führen.

### Ursachen veränderter Rahmenbedingungen

Als Gründe für diese Verwerfungen bei der Standortentwicklung nah-

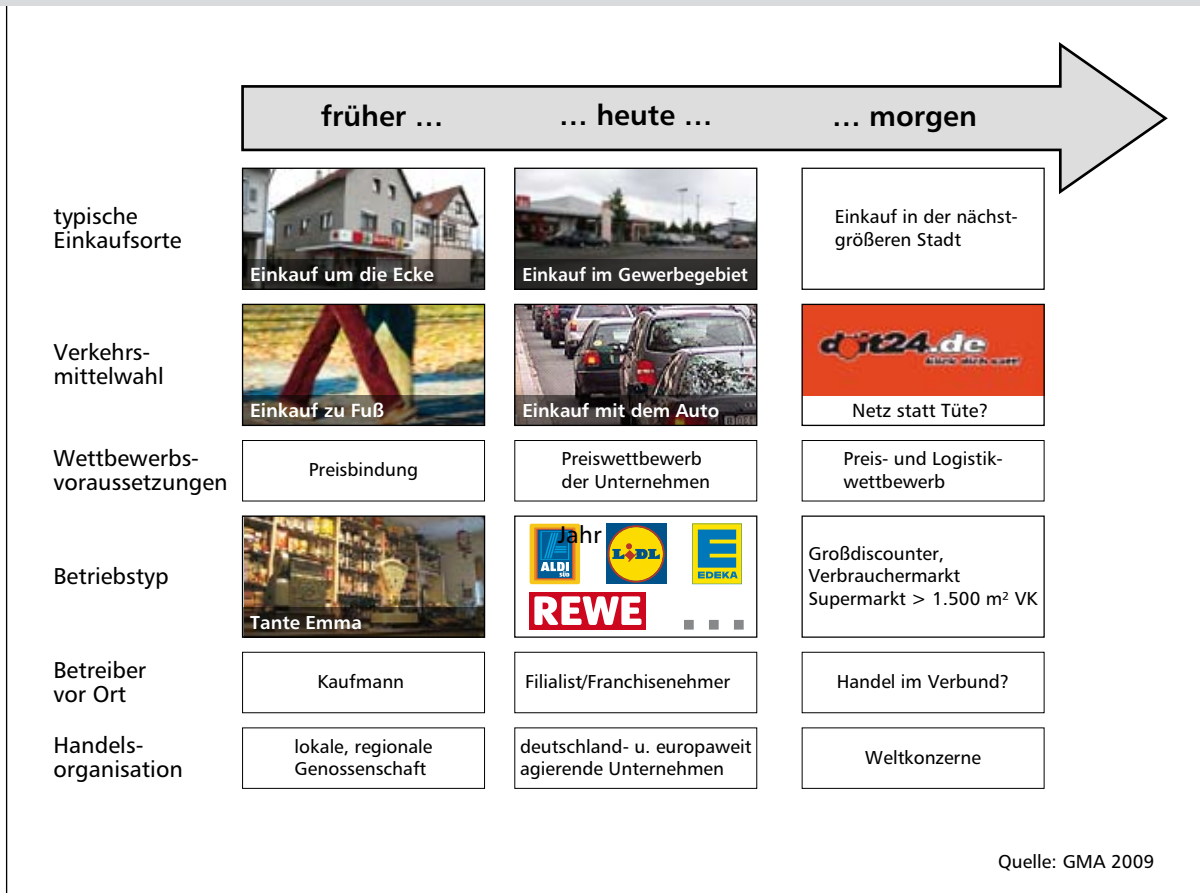
versorgungsrelevanter Betriebe sind insbesondere folgende Aspekte anzuführen:

- harter Kostendruck der Unternehmen: Das anhaltende Verkaufsflächenwachstum bei gleichzeitiger Umsatzstagnation führt zwangsläufig dazu, dass die Flächenproduktivität sinkt und insbesondere Märkte mit ungünstigen Standortrahmenbedingungen verstärkt unter Druck geraten. Diesem Verdrängungswettbewerb unterliegen zumeist kleine innerörtliche Anbieter bzw. solche in Wohngebietslagen.
- steigende Ansprüche der Verbraucher, die eine größere Auswahl – wenn möglich unter einem Dach (One-Stop-Shopping) – wünschen und dafür auch längere Fahrtwege in Kauf nehmen. Bei kleineren Betrieben im Wohnumfeld wird häufig nur noch der Ergänzungsbedarf („Vergesslichkeitsbedarf“) gedeckt.
- Mobilitätsverhalten und E-Commerce: Der Motorisierungsgrad der Bevölkerung ist in den vergangenen Jahrzehnten um ein Vielfaches gestiegen – auch bei älteren Bevölkerungsschichten – weshalb der Verbraucher heute nicht mehr auf einen Einkaufsstandort festgelegt ist. Demzufolge wurde das primäre, auf die fußläufige Erreichbarkeit ausgerichtete Versorgungsnetz

von einem sekundären – durch die Unternehmen in Antizipation eines gewissen Kundenverhaltens an verkehrstechnisch gut erreichbaren Standorten außerhalb gewachsener Lagen bzw. zumindest an deren Rand – Versorgungsnetz überlagert. Des Weiteren ist für die Zukunft auch der Einfluss des Internethandels auf den stationären Handel weiter zu verfolgen.

- demographische Entwicklung: Die Verkleinerung der Haushalte führt in bestehenden, für eine „Nachverdichtung“ des Wohnbestandes nicht geeigneten Stadtteilen tendenziell zu einer abnehmenden Einwohnerzahl in fußläufigen Einzugsbereichen von Nahversorgungsbetrieben und damit zum Rückgang des Kundenpotenzials. Bei Einzugsgebieten von unter 4.000 bis 6.000 Einwohnern wird eine leistungsfähige und gleichzeitig wirtschaftliche Nahversorgung der Bevölkerung zunehmend schwieriger.
- Größenwachstum bei Lebensmittelmärkten: Aufgrund betriebswirtschaftlicher Aspekte wird sich die Entwicklung der Größenstruktur von Lebensmittel-SB-Märkten zu größeren Einheiten mit Verkaufsflächen jenseits der 1.000 m<sup>2</sup> auch zukünftig fortsetzen, womit das Versorgungsnetz tendenziell weit-

Abb. 1: Entwicklung im Lebensmitteleinzelhandel



maschiger wird (vgl. Abb. 1). Für die Nahversorgung bedeutet dies zwangsläufig eine Konzentration auf wenige Versorgungsstandorte. Zwar gibt es auch Konzepte, die wieder auf kleinflächigere Supermärkte und Verkaufsflächen von ca. 500 bis 1.000 m² setzen (wie die City-Märkte der Rewe-Group), diese beschränken sich jedoch vorwiegend auf hochverdichtete Einzugsgebiete von Großstädten mit einem hohen Anteil an Laufkundschaft.

- Standortanforderungen: Das Standortwahlverhalten der Unternehmen divergiert häufig mit den Zielvorstellungen der Gemeinde. Während die Gemeinde Standortbeurteilungskriterien wie die Bündelung des Verkehrsaufkommens, die Vermeidung negativer Auswirkungen auf die innerörtliche Geschäftsstruktur und Stadtbildbeeinträchtigung verfolgt, richten die Unternehmen ihre Standortentscheidungen i. d. R. an Kriterien wie Erreichbarkeit für Kunden, Parkplatzangebot, Einsehbarkeit,

Standortaufwendungen, Standorte der Konkurrenz etc. aus.

**Negative Wirkungskette**

Mit dem Rückzug des Handels aus Wohnlagen geraten auch konsumnahe Dienstleister unter wirtschaftlichen Druck, so etwa Friseure, Reinigungen, Kreditinstitute oder Postfilialen. Idealtypisch sind einem Nahversorgungszentrum nicht nur Angebote aus dem Lebensmittelbereich, sondern auch aus dem Konsumgüterbereich und dem Dienstleistungssektor zuzuordnen.

Insbesondere mit dem Rückzug von Lebensmittelbetrieben wird oftmals eine negative Wirkungskette ausgelöst, die aufgrund der Frequenz- und Magnetfunktion von Betrieben der Nahversorgung besonders stark ausgeprägt ist. Die Geschäftsaufgabe des Lebensmittelanbieters zieht i. d. R. Frequenz- und Umsatzverluste anderer Anbieter (auch Dienstleistungsunternehmer) nach sich, was zu

weiteren Betriebsschließungen, dem Abbau von Arbeitsplätzen und letztlich dem Wegfall des Zentrums als Kommunikationsplattform und Kristallisationspunkt führt. Leerstände und Verödung sind die Folge dieses „circulus vitiosus“, der letztlich auch einen Einwohnerrückgang durch Abwanderung in Folge des Attraktivitätsverlustes als Wohnstandort und

**IMPRESSUM**

Fakten – Analysen – Trends zu Gewerbe- und Stadtentwicklung  
 Herausgeber: Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung mbH, Hohenzollernstraße 14, 71638 Ludwigsburg  
 Telefon: 071 41/93 60-0  
 Telefax: 071 41/93 60-10  
 e-Mail: info@gma.biz  
 Internet: http://www.gma.biz  
 ISSN 1610-4714  
 Schriftleitung: Dr. Stefan Holl  
 Gesamtverantwortung: Dr. Manfred Bauer, Dr. Stefan Holl  
 Druck: Ungeheuer + Ulmer, Ludwigsburg

weniger Einkünfte aus Steuern und Abgaben für die Gemeinde bedeuten kann.

#### Folgen für die Nahversorgung in Städten und im ländlichen Raum

Dabei zeichnen sich für die Nahversorgung in verdichteten und in ländlichen Regionen folgende Tendenzen ab:

- In verdichteten Räumen hat die Ansiedlung marktgerechter, großflächiger Anbieter grundsätzlich größere Einzugsgebiete zur Folge, was wiederum zur Verdrängung mehrerer kleinteiliger Anbieter und damit einer Ausdünnung des Versorgungsnetzes führen kann. Die Zersiedlung in Folge der Verlagerung von Lebensmittelmärkten an autokundenorientierte Standorte hat zumeist den Verlust oder die sukzessive Verdrängung der wohngebietsintegrierten Standorte oder den Verlust von Zentren zur Folge.
- In ländlichen Regionen sind insbesondere solche Gemeinden betroffen, die eine zergliederte Siedlungsstruktur aufweisen (wie dies z. B. in weiten Teilen von Rheinland-Pfalz der Fall ist). Hier bietet sich oft keine Tragfähigkeit für eine umfassende, wohnungsnah Versorgung. Selbst wenn im Zentralort ein Anbieter vorhanden ist, kann dies für umliegende Ortsteile mehrere Kilometer Entfernung bedeuten. Verstärkt wird diese Situation durch die Ausstrahlung konzentrierter Einzelhandelsangebote in umliegenden, größeren Städten, in denen sich Einzelhandel unter ökonomischen Gesichtspunkten sowie raumordnerischen Regelungen entwickeln kann und darf. Gerade hinsichtlich Lebensmittelmärkten ist hier vielerorts ein Überangebot zu konstatieren, das den kleinteiligen Angebotsstrukturen in Nachbarkommunen die Existenzgrundlage entzieht. Nicht zuletzt verschärft der Bevölkerungsrückgang in ländlichen Räumen die Tragfähigkeitsproblematik.

Die hieraus potenziell erwachsenen negativen städtebaulichen Auswirkungen begründen mit Blick auf die Zukunft der verbrauchernahen Versorgung die Notwendigkeit geordneter Ansätze zur Sicherung der

Nahversorgung. Insbesondere Kommunen kommt hier eine strukturelle Aufgabe zur Sicherung der Daseinsvorsorge zu.

Für jede Standortsituation sind dabei differenzierte Handlungsempfehlungen auszusprechen, die auf die jeweilige Vor-Ort-Situation zugeschnitten sein müssen. Dabei geht es in erster Linie um stärkere Schutzmaßnahmen für Zentren, um die Ansiedlung von Einzelhandelsnutzungen planerisch zu steuern und ggf. auf der einen Seite an städtebaulich unerwünschten Standorten zu verhindern und der Entwicklung tragfähiger Betriebskonzepte auf der anderen Seite.

#### Die Zukunft der Nahversorgung

Die in bundes- und landesrechtlichen Vorgaben bereitgestellten rechtlichen Instrumente sowie noch mehr die hierauf bezogene Rechtsprechung sind in den vergangenen Jahren einer ständigen Fortschreibung unterworfen gewesen, deren Grund sich in der ständigen Veränderung der Einzelhandelslandschaft findet. Indem sich die Einzelhandelswirtschaft laufend an den sich wandelnden Kundenbedürfnissen und Rahmenbedingungen orientiert, erscheint die Stadtplanung, die sich um die Erfüllung ihrer Aufgabe bemüht, die Auswirkungen des Einzelhandels auf den Städtebau und die Gemeindeentwicklung nicht allein von den Zielen der Einzelhandelswirtschaft dominieren zu lassen, zum ewigen Zweiten verdammt.

Um dieser Entwicklung entgegenzutreten bzw. auf die Standortentwicklung Einfluss nehmen zu können, muss die Stadtplanung geeignete Instrumentarien einsetzen. Einzelhandels- und Nahversorgungskonzepte leisten in diesem Zusammenhang wertvolle Dienste, wenn es etwa darum geht, die Situation des Handels unter besonderer Beachtung der Nahversorgung zu erfassen und zu analysieren, um hieraus sodann Handlungsempfehlungen und einheitliche Spielregeln für die verantwortlichen Akteure bei den Ansiedlungs- und Bauantragsverfahren abzuleiten. Bestandteil von Einzelhandels- und Nahversorgungskonzepten sind insbesondere die Festlegung, welche Sortimente nahversorgungs-/zentren-

relevant oder nicht zentrenrelevant sind, sowie die Ausweisung von (Nahversorgungs-)Zentren, um bestimmte Einzelhandelslagen in der Stadt zu schützen oder auch bestimmte Ansiedlungsbegehren abzuweisen.

Aber auch Projekte zur Wiederbelebung oder Sicherung der Nahversorgung durch betriebliche Ansätze werden in Zukunft stärkere Bedeutung als bislang erreichen. Als Beispiele unter vielen weiteren seien hier genossenschaftliche Ansätze, Handel und Dienstleistungen unter einem Dach (z. B. das „Komm-in“-Konzept), ambulanter Handel durch „rollende Supermärkte“ oder Integrationsmärkte, die durch Landesmittel gefördert werden können, genannt. Auch diese Ansätze bedürfen einer genauen Wirtschaftlichkeits- und Tragfähigkeitsanalyse, welche die Vor-Ort-Gegebenheiten berücksichtigt. In Zeiten, in denen das Stichwort „Kreditklemme“ die Runde macht, gewinnen Quickchecks für Investoren/Projektentwickler wieder an Bedeutung.

Als weichere Maßnahmen sind die Intensivierung von Marktforschung zur Gewinnung von Informationen über Einkaufsverhalten und Zusammensetzung von Zielgruppen, des Marketings oder fachliche Schulungen und Erfahrungstransfer zur Qualifizierung der lokalen Akteure zu nennen. Im Allgemeinen sind für die Sicherung, den Erhalt und Ausbau einer nachhaltigen Nahversorgung nicht mehr nur die Kommunen in der Pflicht, Konzepte zu entwickeln. Hier ist man auch auf die aktive Unterstützung aus der Händlerschaft und aus dem privaten Sektor angewiesen. Standortgemeinschaften und Moderationsprozesse bringen hier die lokalen Akteure zusammen.

Zukünftig wird es insbesondere für lokale Akteure darauf ankommen, aktiver als bislang mit dem Thema Nahversorgung umzugehen und eine Vielzahl von Stellschrauben zu drehen, um den gewünschten Erfolg zu erhalten. Hingegen wird die Stellung der Stadt- bzw. Ortszentren als Einzelhandelsstandorte überall dort, wo keine klare Planungsgrundlage vorhanden ist und keine gezielten Gegenmaßnahmen ergriffen werden, weiter geschwächt.



## Stadt-(statt) Gestaltung

### Stadt am Fluss – die Wiederentdeckung eines lange Zeit vernachlässigten Elements des Stadterlebnisses

von Dipl.-Ing. Peter U. Berger, GMA-Büro Köln



Stadt Detmold, Wallgraben-Promenade



Quelle: GMA

Noch in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts wurden landauf, landab Flüsse und Bachläufe in städtischen Räumen als notwendiges Übel der naturräumlichen Situation begriffen, so dass Flussbegradigungen, kanalartige Uferbefestigungen und rein funktional ausgerichtete Randflächen das Bild vieler Wasserläufe bestimmten. Im Rahmen der Wiederentdeckung der natürlichen Ressourcen der Städte und Gemeinden wurden in den letzten Jahrzehnten Flüsse und Bachläufe ebenso wie Dorfwei-

her und größere innerstädtische Wasserflächen als Teil einer unverwechselbaren Lebensumwelt in die Stadtgestaltung integriert. Der Erfolg der Bemühungen zeigt sich insbesondere bei folgenden Punkten:

- Die Wohn- und Standortqualität im Umfeld der Wasserläufe wird erheblich aufgewertet,
- die aufgewerteten Uferbereiche der Wasserläufe/-flächen werden von Bewohnern und Besuchern als innerstädtische Naherholungs-räume aktiv genutzt,

- die Identität der Städte und Gemeinden wird durch eine anspruchsvolle Ufergestaltung verstärkt.

Die beiden Fotobeispiele der Stadt Detmold (Landkreis Lippe) und der Stadt Emmerich am Rhein (Kreis Kleve) zeigen mit völlig unterschiedlichen naturräumlichen Rahmenbedingungen, dass eine anspruchsvolle Einbindung von Flüssen, Bachläufen und Wasserflächen in die Stadtgestaltung die Lebensqualität erheblich steigern kann.



Stadt Emmerich am Rhein, Uferpromenade



Quelle: GMA

# Regionales Einzelhandelskonzept „Nahversorgung“ für den Landkreis Stade

von J. Bock, Planungsamt Landkreis Stade

Der ca. 197.000 Einwohner zählende Landkreis Stade liegt im Norden Niedersachsens an der Unterelbe, zwischen Hamburg und der Nordsee. Er zählt mit seinem wirtschaftlichen Potenzial zu den führenden Wirtschaftsstandorten in Norddeutschland. Industrie- und Gewerbezentren sind die Städte Stade und Buxtehude. Zu den Industriehauptbranchen zählen v. a. die Chemie, die Aluminiumverhüttung sowie der Flugzeug- und der Anlagenbau. Doch auch mittelständische Unternehmen, das Handwerk und das Dienstleistungsgewerbe sind wichtige Bestandteile der heimischen Wirtschaft. Die Stader Fachhochschule CFK-Campus und die Hochschule 21 in Buxtehude ergänzen im Forschungs- und Bildungsbereich die Wirtschaft. Der Landkreis Stade ist überwiegend landwirtschaftlich strukturiert. Der Agrarwirtschaft kommt daher neben dem Tourismus eine besondere Bedeutung zu. Das „Alte Land“ zwischen Stade und Hamburg gilt als das größte zusammenhängende Obstbaugelände Nordeuropas.

Den strategischen Rahmen für die weitere Entwicklung des Landkreises bildet das Regionale Raumordnungsprogramm 2004 für den Landkreis Stade (<http://www.landkreis-stade.de>)

Es ist u. a. Ziel der Raumordnung zur Herstellung dauerhaft gleichwertiger



Hansestadt Stade, Aöter Hafen

Quelle: Landkreis Stade

Lebensverhältnisse, die Angebote der Daseinsvorsorge und die Versorgungsstrukturen in allen Teilräumen in angemessenem Umfang und in ausreichender Qualität zu sichern und zu entwickeln. Insbesondere bestimmt eine möglichst gute Versorgung der Bevölkerung mit einem vielfältigen Angebot an Waren und Dienstleistungen des Einzelhandels in zumutbarer Entfernung vom Wohnort die Standortqualität.

Im aktuellen Raumordnungsprogramm wird daher u. a. als Grundsatz gefordert, dass der zu erwartende Einzugsbereich der Einzelhandelsbe-

triebe den Versorgungsbereich des jeweiligen Ortes nicht wesentlich überschreiten darf und die städtebaulich integrierten Versorgungsfunktionen nicht gefährden soll. Auch soll der großflächige Einzelhandel mit benachbarten, von der Ansiedlung betroffenen Gemeinden in einem Moderationsverfahren abgestimmt werden. Dies bedeutet, Raumordnung des Landkreises, Bauleitplanung der Gemeinden sowie Baugenehmigungsverfahren sollten konzeptionell begründet und integriert sein.

Das im Auftrag des Landkreises erstellte Regionale Einzelhandelskon-

## Veranstaltungen/Vorträge

**12. Juni 2009**

**Einzelhandelsentwicklung in Deutschland,**  
Wittenberg, Dr. Manfred Bauer, Geschäftsführer GMA

**14. bis 16. Juni 2009**

**Stadt und Handel im Struktur- und Klimawandel**  
32. urbanicom-Studentagung, Saarbrücken

**18. Juni 2009**

**Integriertes Städtebauliches Entwicklungskonzept (ISEK), Cham**  
Öffentliche Auftaktveranstaltung (Projektbearbei-

tung Einzelhandel, Dienstleistungen und Haushaltsbefragung durch GMA München, Dr. Stefan Leuninger)

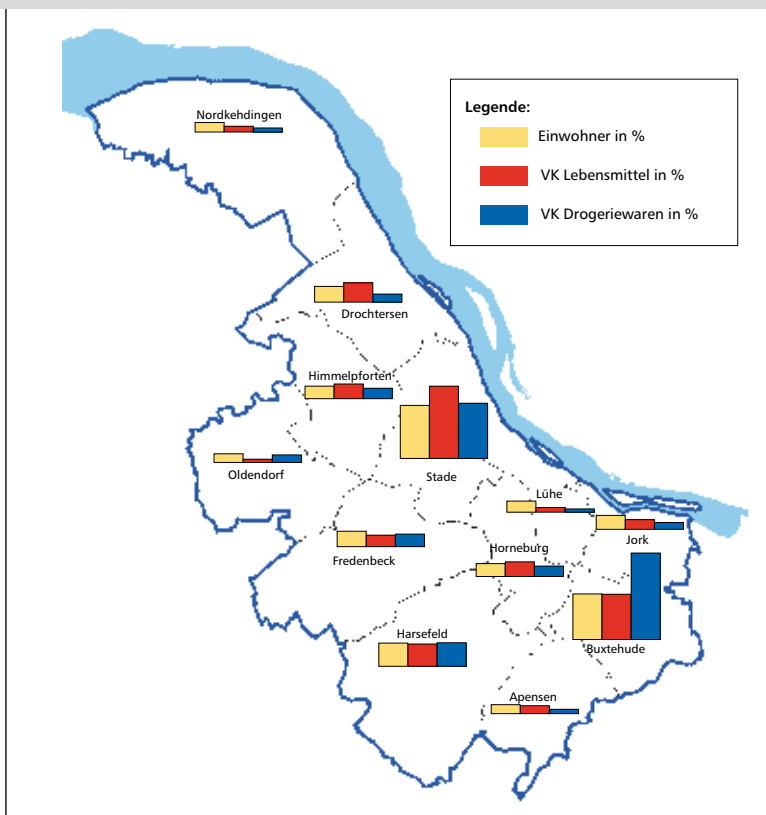
**22. Juni und 9. Juli 2009**

**Vortrag zum Thema Einzelhandel,** Kempten  
Dr. Manfred Bauer, Geschäftsführer GMA

**25. Juni 2009**

**Forum Projektentwicklung – Neue Wege der Projekt- und Bestandsentwicklung,** Düsseldorf,  
GMA und Taylor Wessing

**Abb. 1: Verkaufsflächen in Relation zur Einwohnerzahl**



- Im Landkreis wurde eine Verkaufsfläche von ca. 89.000 m<sup>2</sup> ermittelt, die sich auf 91 Betriebe (SB-Warenhaus, Verbraucher-/Supermärkte, Discounter) verteilt. Der Betriebstyp SB-Warenhaus ist in beiden Mittelzentren mit jeweils zwei Betrieben vertreten, was die mittelzentrale Position unterstreicht.
- In den Grundzentren sind v. a. Lebensmitteldiscounter sowie Supermärkte vertreten.
- Großflächige Magnetbetriebe aus dem Lebensmittelsektor konzentrieren sich meist auf den zentralen Versorgungsbereich und tragen somit zu einer Stabilisierung der integrierten Einkaufs- und Dienstleistungsstandorte bei.
- Ein hoher Handlungsbedarf zur Verbesserung der Versorgung leitet sich vorrangig für die Samtgemeinden Oldendorf, Nordkehdingen und Lühe ab. Ein im Vergleich dazu weitaus geringerer Handlungsbedarf besteht für die übrigen Grundzentren; hier ist vereinzelt die Erweiterung ansässiger Vollversorger zu empfehlen.
- Die beiden städtischen Mittelzentren zeichnen sich heute bereits durch eine gute Versorgungsqualität aus, so dass nur noch in Teilgebieten die Grundversorgung zu verbessern ist.

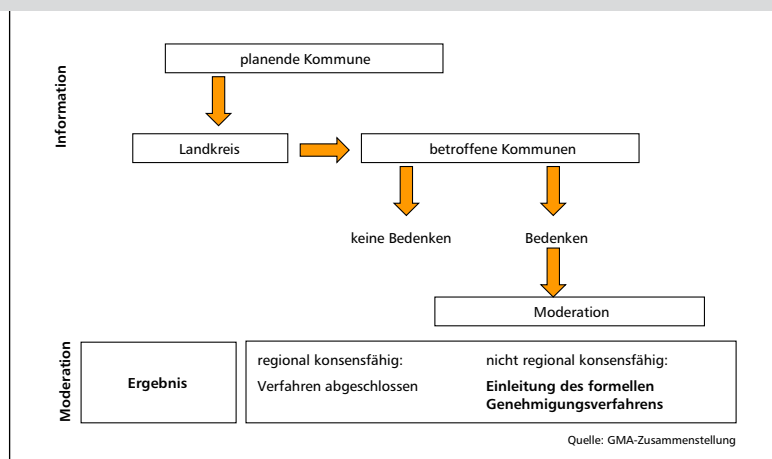
zept der Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung (GMA) dient damit einerseits als fachliche Grundlage bei der Fortschreibung des Raumordnungsprogramms, andererseits soll es aufzeigen, wie die wohnortnahe Grundversorgung gesichert sowie eine Abstimmung bei Ansiedlungs- und Erweiterungsvorhaben zwischen den Beteiligten erreicht werden kann.

branchen- und betriebstypenbezogene Empfehlungen zur Sicherung der Grundversorgung abgeleitet. Die wesentlichen Ergebnisse und Empfehlungen wurden im Rahmen von Arbeitsgruppensitzungen mit Vertretern der Kommunen, der IHK und des Einzelhandelsverbandes erörtert. Die wesentlichen Ergebnisse der Konzeption sind:

Um die regionale Einzelhandelsentwicklung weiterhin zielgerichtet zu steuern, wird im Konzept schließlich empfohlen und bestätigt, dass die Abstimmung der überörtlich bedeutsamen Vorhaben zwischen den Kommunen in einem Moderationsverfahren geregelt wird.

Das Konzept basiert auf einer intensiven Vor-Ort-Arbeit, wie Bestandsaufnahmen im relevanten Einzelhandel, mündlichen Betriebsbefragungen strukturprägender Lebensmittelmärkte sowie persönlichen Gesprächen mit Vertretern in allen kreisangehörigen Kommunen. Zudem wurden Wohnorte von Kunden an verschiedenen Lebensmittelmärkten erfasst. Damit konnten die Einkaufsverflechtungen unabhängig von den administrativen Grenzen aufgezeigt und die faktischen Versorgungsbereiche abgegrenzt werden. Für jede Kommune wurden der zentrale Versorgungsbereich abgegrenzt sowie

**Abb. 2: Moderationsverfahren**



Dabei handelt es sich um ein informelles, auf Konsens ausgerichtetes Verfahren, welches die kommunale Planungshoheit nicht einschränkt. Es besteht aus einer Informations- und einer Moderationsphase.

Die planende Kommune informiert den Landkreis zu einem Vorhaben, der die Informationen an die betroffenen Kommunen weiterleitet. Sofern Bedenken seitens einer Nachbarkommune erhoben werden, wird die Modera-

tion erforderlich. Das Vorhaben wird anhand festgelegter Prüfkriterien, z. B. Umsatzherkunft, Abschöpfung der relevanten Kaufkraft in Nachbarkommunen, überprüft. Das Vorhaben gilt als regional konsensfähig, wenn die Bedenken der Beteiligten geklärt werden können. Sofern ein regionaler Konsens nicht hergestellt werden kann, obliegt es der planenden Kommune, ob sie die Planung einstellt oder weiterverfolgt. Im Falle der Weiterverfolgung wird das formelle

Genehmigungsverfahren eingeleitet. Dem Moderationsverfahren unterliegen nicht Einzelhandelsvorhaben, die sich im Rahmen kommunaler Einzelhandelskonzepte einordnen und zuvor mit dem Landkreis Stade abgestimmt wurden. Die raumordnerische Informationspflicht bleibt davon unberührt. Einzelhandelsvorhaben, die den kommunalen Einzelhandelskonzepten nicht entsprechen, sind in das Moderationsverfahren einzubringen.

## In letzter Minute

Bis Juni 2009 gingen zahlreiche öffentliche und private Aufträge an die GMA (Auswahl):

- Einzelhandelskonzepte wurden und werden u. a. in Bad Mergentheim, Bad Schönborn, Baltmannsweiler, Bruchsal, Deidesheim, Emdingen, Filderstadt, Friedberg (Hessen), Gäufelden, Gronau, Haiger, Holzgerlingen, Kempten (Allgäu), Kirchlengern, Löhne, Meppen, Neuenkirchen, Neuenburg, Olbersdorf, Pfedelbach, Stockstadt, Tuttlingen, Wittstock und Pritzwalk, Weilburg und Wolfhagen gefertigt.
- Markt- und Potenzialanalysen wurden und werden u. a. in Aachen, Altenberg, Altensteig, Bad Buchau, Bad Homburg, Bad Mergentheim, Bad Urach, Bad Waldsee, Backnang, Bayreuth, Bensheim, Berlin, Brandenburg, Breisach, Bretten, Burghausen, Butzbach, Cham, Crailsheim, Dillingen (Saar), Donzdorf, Dormagen, Dresden, Drochtersen, Dürmersheim, Eggenstein-Leopoldshafen, Ehingen, Eislingen, Esslingen, Ettenheim, Elzach, Forchheim, Frankfurt/Main, Freiberg/Sachsen, Friedberg, Fürth, Gailingen, Geislingen, Gera, Geringswalde, Göppingen, Hamburg, Heek, Heidelberg, Heilbronn, Herbrechtingen, Ingolstadt, Kaiserslautern, Kamp-Lintfort, Karlsruhe, Kastellaun, Kelsterbach, Kirchlengern, Knittlingen, Koblenz, Köngen, Konstanz, Kupferzell, Kuppenheim, Lambrecht, Leer, Leobersdorf (A), Limburg, Löchgau, Löhne, Ludwigshafen, Magdeburg, Markgröningen, Marktredwitz, Massenbachhausen, Memmelsdorf, Mittersill/Salzburg (A), Neckarsulm, Neubrandenburg, Neuenstadt, Neuried, Niederfell, Oelsnitz/Erzgebirge, Nußloch, Offenbach, Osnabrück, Osterburken, Panketal, Parndorf (A), Pattensen, Pullach, Region Ulm-Bodensee, Reutlingen, Sandhausen, Sassenberg, Simmern, Sinsheim, Sottrum, Spremberg, Stadtallendorf, Stuttgart, Sulzbach (Saar), Taucha, Tuttlingen, Villingen-Schwenningen, Walzbachtal, Wals-Siezenheim (A), Wehretal, Weischlitz, Wendlingen, Wertheim, Weimar, Weingarten, Weinstadt, Wentorf, Wien (A), Wiesbaden, Witten, Wörth und Worms erstellt.
- Befragungen und Kundenanalysen wurden und werden u. a. in Felsberg, Kempten, Stuttgart, Tuttlingen, Waiblingen, Waldachtal u. Wiesbaden durchgeführt.
- Gutachten und unterstützende Arbeiten zu speziellen Themenstellungen fertigte bzw. leistete die GMA u. a. in Bayern (Inhouse-Seminare), Berlin/Brandenburg (Datenaufbereitung), Breisach (städtebauliches Konzept), Bürstadt (Strukturgutachten), Deutschland (Online-Vortrag), Ettenheim (Masterplan), Freiburg (Online-Datenbank), Fulda (Citymanagement), Hamburg (Sporthallenkonzept), Isny (Beratungen B-Plan), Kehlheim (Stadtmarketing), Köln (Datenaufbereitung), Laatzen (Inhouse-Seminar), Landeck-Tirol (A, Kaufkraftstromanalyse), Leidersbach (Moderation), Magdeburg (Bewertung Innenstadtimmobilie), Neckarsulm (Inhouse-Seminar), Neumarkt (Umsetzungsbegleitung Stadtmarketing), Rastatt (Nahversorgungsanalyse), Schwäbisch Gmünd (Gewerbeflächenanalyse), Straßwalchen (A, Hotelbedarf/Bürgersaal), Stuttgart (Seminar), Sulzbach (Gastronomiekonzept), Tuttlingen (Masterplan Innenstadt), Vaihingen (Stadtmarketing), Wallenhorst (Bewertung Planungskonzept), Weingarten (Marketingkonzept), Wertheim (energetische Sanierung Großwohnsiedlung), Wertheim (Entwicklungskonzeption Bahnhof).
- Mit Vorträgen und Präsentationen war die GMA u. a. präsent in Bad Oldesloe, Breisach, Dormagen, Dußlingen, Ehingen, Friedrichsdorf, Geislingen a. d. Steige, Grafenau, Halle (Saale), Illingen, Kandel, Kirchlengern, Lahr, Leipzig, Löhne, Ludwigsburg, Marktredwitz, Offenburg, Rheinmünster, Schramberg, Tuttlingen, Usingen, Versmold, Waldachtal und Wallenhorst.