

## Die Renaissance der Innenstadt: Perspektiven und Chancen eines nachhaltigen Innenstadtmanagements aus Kundensicht

von Dr. Stefan Leuninger, Niederlassungsleiter GMA München

In vielen bundesdeutschen Kommunen ist eine Neuorientierung der Investitionstätigkeiten in Handel und Dienstleistung auf die Innenstadt zu beobachten. Nicht nur innerstädtisches Wohnen ist wieder „in“, auch im Einzelhandel und in der Immobilienwirtschaft insgesamt zeigt sich eine neue Dynamik. Zum einen ist diese Beobachtung sicherlich auf die immer stärker greifenden „Regulierungen“ im Einzelhandel zurückzuführen. Ausdruck hierfür sind u. a. die zahlreichen Einzelhandelskonzepte, mit denen Entwicklungen „auf der grünen Wiese“ erschwert werden. Zum anderen lässt sich auch die These vertreten, dass durch eine gezielte Standortentwicklung im Innenstadtbereich Kunden und deren Wünsche sowie Erwartungen aufgegriffen und befriedigt werden können. Hierfür ist nach unseren Erfahrungen ein integriertes, nachhaltiges Standortmanagement notwendig. Eckpunkte eines nachhaltigen Innenstadtmanagements aus Kundensicht werden nachfolgend dargestellt.

### These 1: Kunden „lieben“ Kopplungstätigkeiten

Die Vielzahl der von der GMA in den vergangenen Jahren bundesweit durchgeführten Kunden- und Haushaltsbefragungen macht eines deutlich: die Kunden erwarten in den Innenstädten nicht nur ein breites und tiefes Einzelhandelsangebot, sondern darüber hinaus auch ein leistungsfähiges ergänzendes Dienstleistungsangebot. Hierzu zählt sicherlich der Gastronomiebereich – darüber hinaus werden Einkaufsaktivitäten gerne mit Behördengängen, Arztbesuchen und sonstigen Dienstleistungsangeboten (z. B. Reisebüro, Bildung/Weiterbildung) „gekoppelt“. Mit diesem Angebotsmix kann die Innenstadt aus Kundensicht „punkten“.

**Konsequenz:** Neben der Abrundung bzw. Ergänzung von Einzelhandelsangeboten muss es Zielsetzung eines nachhaltigen Innenstadtmanagements sein, flankierende und ergänzende Dienstleistungsangebote zu entwickeln. Insbesondere durch die Bündelung der verschiedenen Angebotselemente auf engstem, fußläufigem Raum lässt sich eine

Profilierung des Innenstadtbereiches gegenüber anderen Standorten erreichen. D. h. auch, es gilt nicht nur für den Einzelhandel, sondern auch für die anderen relevanten Dienstleistungsgruppen zielgruppenspezifisch Flächen zu entwickeln. Die Kopplungsoptionen sind aber auch in der Standortkommunikation viel stärker zu verankern.

### These 2: Innenstadt braucht Vielfalt

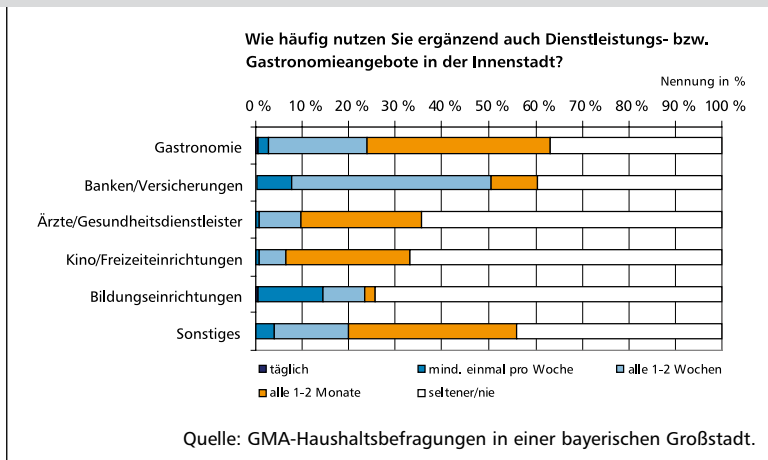
Die früher postulierte vereinfachte Standortdifferenzierung in Fachmarktangebote „auf der grünen Wiese“ einerseits und beratungsintensive Fachgeschäfte und Warenhäuser im Innenstadtbereich andererseits lässt sich in dieser Form nicht mehr aufrecht erhalten. Um die Angebotsvielfalt und damit Gesamtattraktivität von Innenstädten zu erhöhen, gilt es aus Kundensicht auch, Fachmarktangebote sowie ein leistungsfähiges Lebensmittelangebot (z. B. Biomärkte, Supermarkt) in die Innenstädte zu integrieren. Nach wie vor gilt zudem, die starke Kundenorientierung auf bekannte Markenlabels in der Entwicklungs- und Ansiedlungsstrategie einzubeziehen.

Häufig zu wenig beachtet ist das Marktwesen. Wochenmärkte und Spezialmärkte (z. B. Blumen, Kunsthandwerk) bilden aus Kundensicht eine wichtige Ergänzung des statio-

### Inhalt

Perspektiven und Chancen eines nachhaltigen Innenstadtmanagements aus Kundensicht . . . . .	1
Stadtmarketing Kelheim setzt auch auf eine „robuste“ Umsetzungsarchitektur . . . . .	4
Gespräch mit Herrn Josef Graf, Ltd. Verwaltungsdirektor der Stadt Neumarkt i. d. Opf. . . . .	7
Einzelhandel im Innenbereich Neues zum § 34 Abs. 3 BauGB . . . . .	8
Einzelhandelsentwicklungskonzept für die Stadt Schlüsselfeld . . . . .	11
Forum Einzelhandel am 7. 5. 2010 in München . . . . .	12

**Abbildung 1: Hohe Bedeutung einzelhandelsrelevanter Komplementärleistungen bei den Kunden**



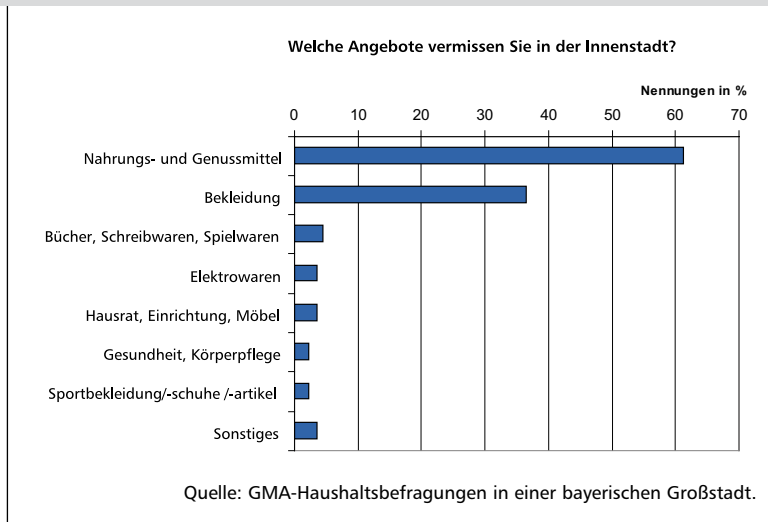
nären Handels, die zudem angenehmes Ambiente schaffen.

**Konsequenz:** Eine wichtige, zentrale Aufgabe des Innenstadtmanagements liegt darin, für mittel- und großflächige Anbieter gezielt Flächen an marktfähigen Standorten zu entwickeln bzw. Investoren bei solchen Planüberlegungen zu unterstützen. Gerade der Entwicklung des Lebensmittelangebots kommt hier eine große Bedeutung zu. Im Einzelfall zu prüfen ist, ob einem nachhaltigen Innenstadtmanagement nicht auch die (inhaltliche) Verantwortlichkeit und Zuständigkeit für das Marktweisen übertragen wird.

**These 3: Ohne Erreichbarkeit geht nichts!**

Die gute Erreichbarkeit der Innenstädte und ein ausgeprägtes Parkraumangebot stellen nach wie vor zentrale Forderungen aus Kundensicht dar. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass zahlreiche Innenstädte über ein überörtliches bzw. regionales Einzugsgebiet verfügen, gilt es diese zentralen Rahmenbedingungen zu beachten. Viele regionale Kunden haben in der Praxis auch nicht die Möglichkeit, auf ÖPNV-Angebote auszuweichen. Nach wie vor reagieren Kunden auf Defizite bei der Erreichbarkeit sehr sensibel. Der

**Abbildung 2: Wunsch nach einem leistungsfähigen Lebensmittelangebot in der Innenstadt**



Zusammenhang zwischen Kundenfrequenz, einem attraktiven Gesamtangebot und der innerstädtischen Vielfalt liegt auf der Hand.

**Konsequenz:** Vielfach vorhandene Stellplatzangebote bzw. Erreichbarkeitsmerkmale sind in einem offensiven Erreichbarkeitsmarketing zu bündeln und aktiv darzustellen. Zum einen gilt es, Transparenz in die Erreichbarkeit und das Parkraumangebot zu bringen; zum anderen muss das Ziel gesetzt werden, in puncto Qualität und Kostenstruktur ein abgestimmtes, für Kunden transparentes Angebot zu schaffen.

**These 4: Der Kunde erwartet Service**

Die zahlreichen GMA-Befragungen haben zum Ergebnis, dass Kunden sehr bewusst und differenziert die verschiedenen Einkaufsstandorte in Städten hinsichtlich der Merkmale Service, Preis, Qualität, Beratung und Öffnungszeiten bewerten. Dieses bedeutet im Umkehrschluss, dass hier Ansätze für eine Profilierung liegen. Standorte auf der grünen Wiese punkten in der Regel mit einheitlichen Öffnungszeiten, einer guten Erreichbarkeit und einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis. Demgegenüber werden die Innenstadtstandorte in der Regel bei den Aspekten Qualität und Kundenorientierung/Service gut bewertet, auch bei der Aufenthaltsqualität haben Innenstädte in der Regel „die Nase vorne“. Bemerkenswert ist, dass beim wichtigen Aspekt „Angebot/Vielfalt“ Standorte auf der grünen Wiese und Innenstädte häufig aus Kundensicht gleichauf liegen.

**Konsequenz:** Nachdem die umfangreichen GMA-Befragungen deutlich machen, dass insbesondere den Kunden aus den regionalen Einzugsgebieten die vorhandene Angebotsvielfalt und –tiefe mit den spezifischen Serviceleistungen zu wenig bekannt sind, liegt eine wichtige Aufgabe eines Innenstadtmanagements sicherlich in einer aktiven und systematischen Kundenkommunikation. Als Grundlage hierfür ist jedoch sicherzustellen, dass bestimmte Leistungsmerkmale, die seitens der Kunden erwartet werden, auch von den handelnden Akteuren vor Ort erfüllt werden. Konkret heißt

dies, dass neben den vorhandenen Angeboten auch Qualitäts- und Serviceaspekte gezielt als Profilierungsmerkmale gemeinsam zu entwickeln sind.

**These 5: Aufenthaltsqualität als Pluspunkt**

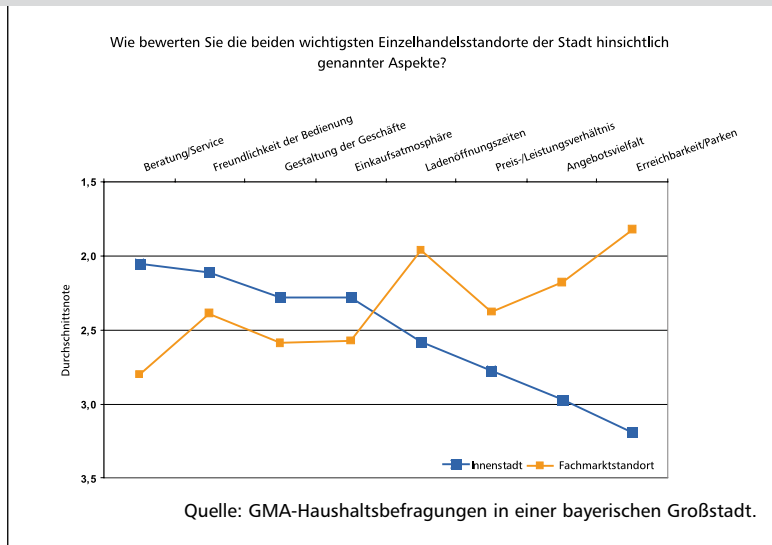
Auch als Ergebnis des Denkmalschutzes bieten viele Innenstädte heute ein besonderes Flair. Die stadtgestalterischen Maßnahmen reichen aber über die Bausubstanz weit hinaus und umfassen u. a. die private und öffentliche Stadtmöblierung, Werbeanlagen, Informations- und Leitsysteme. In der Verbindung von Aufenthaltsqualität und einer Angebotsvielfalt wird die Grundlage für die angestrebten längeren Verweildauern der Kunden in den Innenstädten gelegt.

**Konsequenz:** Die Aufenthaltsqualität lässt sich durch ein nachhaltiges Innenstadtmanagement aktiv steuern. Wichtigstes Instrument ist hierbei eine „Altstadtsatzung“ – auch mit Regelungen zu den Sondernutzungsflächen. Zu empfehlen ist, dass eine ganzheitliche „Altstadtsatzung“ nicht von „oben verordnet“ wird, sondern gemeinsam mit den Innenstadtakteuren (u. a. Eigentümer, Gastronomie, Handel) im Konsens und unter Beachtung der Anforderungen von Kunden entwickelt wird.

**These 6: Innenstadt braucht einen authentischen „Markenkern“**

Vielfach konzentrieren sich Stadtmarketing- oder Citymarketingaktivitäten auf die Durchführung von Events bzw. Veranstaltungen, um hierdurch die Besucherfrequenz in den Innenstädten zu erhöhen. Die gezielte Kommunikation des vorhandenen Angebots (Einzelhandel & Dienstleistungen) und der damit verbundenen Leistungsmerkmale (v. a. Qualität, Service, Kundenorientierung, Beratung) findet demgegenüber kaum statt. In ähnlicher Weise gilt dieses für das Herausarbeiten eines spezifischen Nutzens für ausgewählte Zielgruppen (z. B. Familieneinkauf). In den meisten GMA-Kunden-/Haushaltsbefragungen wird deutlich, dass insbesondere die Kunden aus den regionalen Ein-

**Abbildung 3: Beratung/Service als Profilierungsmerkmal gegenüber Fachmarktstandorten**

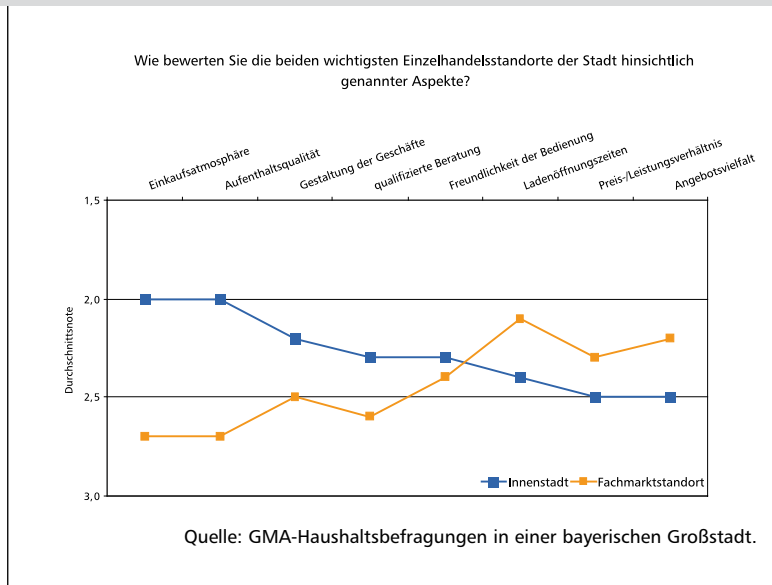


zugsgebieten nicht ausreichend durch die „Stadtkommunikation/-werbung“ erreicht werden. Kaufkraftpotenziale werden somit nicht konsequent erschlossen.

**Konsequenz:** Notwendig ist die Verständigung der relevanten Akteure auf die innenstadtspezifischen (Kern-)Kompetenzen. Diese müssen im zweiten Schritt den

Kunden im Einzugsgebiet offensiv und nachhaltig kommuniziert werden; die den Kunden kommunizierten Leistungsversprechen (z. B. Servicestadt, freundliche Stadt) müssen aber auch konsequent gehalten werden. Es macht wenig Sinn, einen „familienfreundlichen Einkaufsstandort“ zu versprechen, wenn z. B. die Öffnungszeiten an Samstagen diesem Anspruch nicht

**Abbildung 4: Atmosphäre und Aufenthaltsqualität schaffen emotionale Bindung**



genügen. Die werbliche Bearbeitung der Kunden in einem gesamten innerstädtischen Marktgebiet ist finanziell und organisatorisch aufwendig – von daher ist diese Aufgabenstellung nur gemeinschaftlich zu lösen.

**Fazit:** Die Innenstädte bieten sowohl aus Kunden- als auch aus Anbietersicht attraktive Perspektiven. Gefordert ist jedoch ein nachhaltiges Innenstadtmanagement, das über Events und Veranstaltungen deutlich hinausreicht. Innenstädte sind sowohl als komplexe Wirtschaftsstandorte mit einer sehr hohen Arbeits- und Ausbildungsplatzintensität zu interpretieren, bilden

darüber hinaus aber auch einen wichtigen Erlebnis- und Kommunikationsraum für Bürger und Kunden.

Auf Basis der zahlreichen bundesweit durchgeführten GMA-Befragungen in den vergangenen Jahren lässt sich klar nachzeichnen, dass aus Kundensicht insbesondere die vorhandenen Kopplungsmöglichkeiten (z. B. Einkaufen & Arztbesuch), die räumlich konzentrierte Vielfalt des Angebots auf engem Raum und die Aufenthalts- sowie die Servicequalität in den Betrieben geschätzt werden. Diese Aspekte gilt es im Rahmen eines nachhaltigen Innenstadtmanagements in-

teraktiv weiter- zuentwickeln und dem Kunden im Marktgebiet zu kommunizieren. Ein nachhaltiges Innenstadtmanagement setzt insbesondere darauf, Entwicklungspotenziale bzw. Angebotslücken zu identifizieren und hierfür standortspezifisch Nutzer zu finden. Voraussetzung hierfür: das Vorhandensein von marktfähigen Flächen mit einer entsprechenden Dimensionierung. Trotz all der geschilderten positiven Ansätze gilt aber nach wie vor: ohne eine gute Erreichbarkeit – gerade für die Kunden aus dem Umland und ein qualitativ und quantitativ gutes Stellplatzangebot lassen sich die dargestellten Potenziale kaum erschließen.

## Die Idee vom König Kunde ist Richtschnur aber: Stadtmarketing Kelheim setzt auch auf eine „robuste“ Umsetzungsarchitektur

von Fritz Mathes, 1. Bürgermeister der Stadt Kelheim, Dr. Stefan Leuninger, Niederlassungsleiter GMA-München

Seit knapp zwei Jahren betreut das Münchner Büro der GMA die niederbayerische Kreisstadt Kelheim bei der Stadt- und Standortentwicklung. Ausgehend von einer Investorenanfrage für die Ansiedlung eines Einkaufszentrums hat die GMA in Abstimmung mit der Regierung von Niederbayern ein Integriertes Einzelhandelsentwicklungskonzept erarbeitet. Aufbauend auf diesen Ergebnissen wurde die GMA im Frühjahr 2009 mit der Erarbeitung einer Stadt- und Standortmarketingkonzeption beauftragt. Nachdem der Stadtrat bereits im Juni 2009 „grünes Licht“ für die Umsetzung des Stadt- und Standortmarketingkonzeptes gegeben hat, wurde die GMA mit der Betreuung des Altstadtmanagements in der Kreisstadt Kelheim beauftragt.

Stadt- und Citymarketing haben in den vergangenen Jahren eine recht abwechslungsreiche Entwicklung genommen. Wurde der Ansatz einer marktorientierten Kommunalentwicklung noch in den 1980er und 1990er Jahren als möglicher „Heilsbringer“ ausgerufen, hat sich vielerorts zwischenzeitlich ein gewisses Maß an Realismus eingestellt. Zurückzuführen ist dies sicherlich auf die Tatsache, dass Stadtmarketing (zu) häufig auf die Organisation von Events und die Koordinierung von Werbeanzeigen oder die Herausgabe von Flyern begrenzt wurde. Ausdruck für diesen verfehlten Ansatz sind nicht zuletzt die beobachtbaren "Hire-and-fire"-Situationen

von verantwortlichen Geschäftsführern/-innen. In der jüngeren Vergangenheit ist vor diesem Hintergrund erklärbar, dass eine Trendwende zugunsten einer eher integrierten Betrachtungsweise verfolgt wird. Ausdruck hierfür ist u. a. die stärkere Verzahnung der Stadtmarketingprozesse mit den politischen Gremien und Verwaltungsspitzen.

### Kelheim – Bestandteil der Metropolregion Regensburg

Die niederbayerische Kreisstadt Kelheim (ca. 15.700 Einwohner) – an Donau, Altmühl bzw. dem Main-Donau-Kanal zwischen Regensburg und

Ingolstadt gelegen – ist Verwaltungssitz des gleichnamigen Landkreises. In der Landes- und Regionalplanung ist Kelheim als Mittelzentrum eingestuft.

Die Bevölkerungszahl ist in den vergangenen zehn Jahren relativ konstant geblieben – in der detaillierten Betrachtung der Altersstruktur werden jedoch erste Tendenzen zur „Überalterung“ transparent. Bekannt ist Kelheim in erster Linie als attraktiver und viel frequentierter Tourismusstandort. Das Wahrzeichen der Stadt, die Befreiungshalle, sowie die Donau- und Altmühlschiffahrt sind Ziel- und Ausgangspunkt für viele (Tages-)Besucher der Stadt. Aber auch die historische



Fritz Mathes, 1. Bürgermeister Stadt Kelheim  
Quelle: Stadt Kelheim

Altstadt, das Kloster Weltenburg, das Angebot an Radfahrwegen sowie die landschaftliche Attraktivität bilden wichtige Potenzialfaktoren für das Mittelzentrum. Die Stadt Kelheim verfügt insgesamt über knapp 6.000 sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze, was bezogen auf die Stadtgröße einen beachtlichen Wert darstellt. Als standortspezifische Infrastruktur ist insbesondere ein Containerterminal im Hafen Kelheim zu nennen.

**Das Stadtmarketing Kelheim setzt sich zunächst zum Ziel, die zukunftsorientierten Handlungsfelder der Stadt festzulegen, systematisch zu integrieren und bei der Projektumsetzung fachliches Know-how einzubringen.**

**GMA-Einzelhandelskonzeption als Ausgangspunkt für den integrierten Stadt- und Standortmarketingprozess**

Infolge der Bearbeitung und Beschlussfassung des Einzelhandelsentwicklungskonzepts für die Stadt Kelheim (2008/2009) haben sich einige Ansatzpunkte für die Notwendigkeit eines neuen, eher integriert ausgerichteten Stadt- und Standortmarketings in Kelheim ergeben. Das im Stadtrat verabschiedete GMA-Einzelhandelsentwicklungskonzept hat eine klare, eindeutige Priorität auf den städtebaulichen Schutz und den weiteren Ausbau der Innenstadt bzw. der Altstadt gelegt. Der nachhaltigen

Sicherung und Entwicklung der Altstadt als zentralem Versorgungs- und Kommunikationsbereich wurde somit auch politisch hohe Priorität eingeräumt. Im Umkehrschluss hat die Einzelhandelsentwicklungskonzeption jedoch nicht nur eine „geordnete“ Einzelhandelsentwicklung außerhalb des Altstadtbereiches empfohlen, sondern auch die Notwendigkeit eines aktiven Stadt- und Innenstadtmanagements aufgezeigt.

Der bestehende Stadtmarketingansatz in Kelheim wurde auf Empfehlung der GMA und in intensiver Abstimmung mit relevanten Akteuren deutlich erweitert:

- Lagen in der Vergangenheit die Schwerpunkte auf der Förderung des innerstädtischen Einzelhandels und des Tourismus, sind als zusätzliche Handlungsfelder das Thema Wohnen/Familienförderung, Wirtschaftsförderung sowie die Vernetzung der verschiedenen Einzelhandelsstandorte hinzugekommen.
- Während Stadtmarketing in Kelheim in der Vergangenheit relativ losgelöst von den politischen Gremien bearbeitet wurde, setzt der aktuelle Ansatz auf eine gemeinsame Erarbeitung von Ziel- und Strategiefestlegungen.

- Die Bürger der Stadt Kelheim sind als wichtige Zielgruppe in den Fokus gerückt.

**Im zweiten Schritt sind im Stadtmarketingprozess Kelheim innerhalb der definierten Handlungsfelder die Zielgruppen intensiv diskutiert und definiert worden. Die Orientierung an den Kundengruppen stellt eine notwendige Grundlage von Marketing-Planung und -Umsetzung dar.**

**Stadtmarketing braucht Umsetzungsarchitektur**

Die Formulierung von Handlungsfeldern und die Definition von Maßnahmen kann nicht losgelöst von verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen sowie transparenten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten erfolgen. Die stichwortartige Aufzählung von denkbar möglichen Maßnahmen stellt an sich noch keinen praktikablen Stadtmarketingansatz dar. Wesentlicher Inhalt eines nachhaltig angelegten Stadtmarketingprozesses in Kelheim bildet die Bündelung von finanzierbaren und auch von der Organisation her machbaren (Schwerpunkt-)Maßnahmen. Alle Beteiligten aus Wirtschaft, Verwaltung und Politik in Kelheim haben sich deshalb auf ein 14-Punkte-



Offensives Baustellen-/Investitionsmarketing mit einem 60 m x 8 m – Banner

Quelle: Mittelbayerische Zeitung

Impulsprogramm mit einer klaren Zuordnung von Verantwortlichkeiten verständigt. Weniger ist oft mehr!

**Sowohl Politik als auch Wirtschaft haben sich bereits früh in dem Stadtmarketingprozess darauf verständigt, den inhaltlich-konzeptionellen Schwerpunkt auf ausgewählte Impulsmaßnahmen in den definierten Handlungsfeldern zu setzen. Damit soll die konsequente Umsetzungsperspektive des Stadtmarketingkonzeptes sichergestellt werden.**



Die Altstadt als Treffpunkt für Bürger und Gäste  
Quelle: Stadt Kelheim

Gleichberechtigt neben der inhaltlich-konzeptionellen Arbeit ist im Stadtmarketingprozess das Thema der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sowie des Prozessablaufes insgesamt intensiv diskutiert worden. Hierbei wurde im Sinne einer transparenten Projektarchitektur zwischen der Steuerungsebene einerseits und der Umsetzungsebene andererseits unterschieden.

**Nur wer das Ziel definiert, kann den Kurs bestimmen**

Die Steuerungsebene des Stadtmarketing Kelheim kann nur funktionieren, wenn Politik und Verwaltungsspitze sich den Ansatz zu eigen machen und die entsprechenden Vorgaben formulieren. Stadtmarketing kann nicht losgelöst von Verwaltungsspitze

und Politik betrieben werden bzw. an die Privatwirtschaft delegiert werden. Zu wichtig sind kommunalpolitische Entscheidungen für die Kommunalentwicklung. Der Stadtrat in Kelheim ist demzufolge der „Souverän“. In einer gemeinsamen Steuerungsgruppe des Ausschusses für Tourismus, Wirtschaft, Marketing und Kultur sowie dem Vorstand des Stadtmarketingvereins und der Verwaltungsspitze werden die Eckpunkte des Stadtmarketingkonzeptes jährlich neu formuliert und dem Stadtrat zum Beschluss vorgelegt. Der Stadtmarketingverein hat die Aufgabe, das privatwirtschaftliche und gesellschaftliche Interesse zu bündeln und in die politischen Entscheidungsprozesse einzubringen.

Als Schnittstelle zwischen der Steuerungsebene und der Umsetzungsebene dient in Kelheim die städtische Abteilung für Tourismus, Wirtschaft, Marketing und Kultur. Die Bündelung der vorgenannten Themen in einer Stabsstelle hat sich als sehr zielführend gezeigt. Als operative Einheit bedient sich diese Abteilung u. a. der neu gestalteten Tourist-Information in Kelheim. Die o. g. Abteilungsleitung unterstützt den Vorstand des Stadtmarketingvereins bei seiner Arbeit und übernimmt die Administration



Ein einheitliches Beschilderungssystem für regionale Kunden und Touristen  
Quelle: Stadt Kelheim

des Vereins (u. a. Mitgliederbetreuung, Gremienarbeit).

**Umsetzung als Koordinierungs- und Projektmanagementaufgabe**

Bei der Gestaltung der Umsetzungsebene ist insbesondere darauf geachtet worden, allen relevanten Akteursgruppen in Kelheim eine ausreichende Mitwirkungsmöglichkeit und Gestaltungsmöglichkeit am Stadtmarketing zu geben. Dieses bedeutet, dass sich sowohl Sport, Tourismus, Kultur, Unternehmen, Einzelhändler und sonstige Akteure über den „Filter“ Stadtmarketingverein mit Ideen und Initiativen einbringen können. Die Umsetzung der Stadtmarketingkonzeption setzt demzufolge wieder stark auf die o. g. Akteursgruppen. In Eigenregie oder unterstützt von zeitlich befristeten Projektteams wird der Umsetzungsebene ein entsprechendes Ressourcenvolumen zur Verfügung gestellt.

**Die Organisation des Stadtmarketings Kelheim orientiert sich an „klassischen“ Prozessmanagementabläufen. Elemente hierbei sind u. a. eine Steuerungsgruppe, die Bildung von temporären Projektteams bei der Bearbeitung sowie eine regelmäßige Evaluierung mit Zielerreichungskontrolle.**

**Stadtmarketing braucht sichtbare Erfolge**

Überaus erfreulich ist, dass sich bereits bei der Erarbeitung des Stadtmarketingkonzeptes erste sichtbare Erfolge abzeichneten. Eine Reihe von Ideen und Konzepten, sowohl auf der Projektebene als auch auf der Kommunikationsebene, konnten Fortschritte erzielen. Insbesondere ist dieses auf die intensive Kommunikation und Abstimmung sowie auf die vorhandenen „Leitplanken“ durch die Beschlusslage zum Einzelhandelsentwicklungskonzept zurückzuführen. Im Einzelnen sind u. a. aufzuführen:

- gemeinsame Abstimmungen der drei größeren Einzelhandelsstandorte in Kelheim zur kooperativen Maßnahmenplanung und -umsetzung
- Einsatz eines Shuttle-Busses bei verkaufsoffenen Sonntagen

- Konsens zur einheitlichen Verwendung eines Logos mit Wort-Bild-Marke
- Standortverlagerung, Modernisierung und Angebotsausbau der Tourist-Information
- konzeptionelle und organisatorische Neuausrichtung des bestehenden Stadtmarketingvereins
- offensive Kommunikation von baulichen Investitionen
- Intensivierung des mit öffentlichen Mitteln geförderten Altstadtmanagements (Bund-Länder-Programm Soziale Stadt)
- Umsetzung eines einheitlichen Beschreibungssystems.

*Der erreichte Konsens aller Beteiligten im Rahmen des Stadtmarketingprozesses hat letztlich dazu geführt, dass innerhalb der definierten Handlungsfelder ausge-*

*wählte Einzelmaßnahmen zügig umgesetzt werden konnten. Ziel der sichtbaren Projektumsetzung ist auch, möglichst viele Akteure in Kelheim für das Stadtmarketing zu „begeistern“. Mit dem durch die GMA betreuten und öffentlich geförderten Altstadtmanagement verfügt die Kreisstadt über ein wirkungsvolles Instrument der (Innen-) Stadtentwicklung.*

**Fazit**

Die bisherigen Erfolge im Stadtmarketingprozess sollen konsequent weiterverfolgt werden. Hierbei baut die Stadt Kelheim auf folgenden Erkenntnissen und zwischenzeitlichen Erfahrungen auf:

- Neben der Wirtschaft und den anderen Umsetzungsakteuren haben Verwaltungsspitze und Politik eine

zentrale Rolle bei der Definition der Stadtmarketingziele und -strategien.

- Stadtmarketing reicht deutlich über Stadtwerbung und Events hinaus und integriert alle strukturprägenden Aspekte einer nachhaltigen „Produktentwicklung“.
- Wichtig(st)e „Kunden“ des Stadtmarketings sind die Bürger der Stadt.
- Stadtmarketing braucht klare, transparent formulierte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten und ein definiertes Prozessmanagement.
- Stadtmarketing benötigt nicht nur Finanzmittel, sondern insbesondere personelle Ressourcen zur Projektsteuerung und -moderation.
- Systematische Erfolgskontrolle und regelmäßige Konzeptweiterentwicklungen sind elementare Bestandteile eines nachhaltigen Stadtmarketing.

## Gespräch mit Herrn Josef Graf, Ltd. Verwaltungsdirektor der Stadt Neumarkt i. d. Opf.

Mitte des Jahres 2009 hat der Stadtrat der Stadt Neumarkt i. d. Opf., ca. 40.000 Einwohner und Bestandteil der Metropolregion Nürnberg, die Umsetzung des GMA-Stadt- und Standortmarketing-Konzeptes beschlossen. Für die Gesamtkoordinierung und Projektarbeit in den definierten Handlungsfeldern des gesamtstädtischen Marketings sind insgesamt vier neue Stellen geschaffen und mittlerweile auch besetzt worden. Der Leitende Verwaltungsdirektor Josef Graf, Abteilung Wirtschaft und Finanzen, zieht eine erste Zwischenbilanz.



Josef Graf, Ltd. Verwaltungsdirektor Neumarkt i. d. Opf. Quelle: Stadt Neumarkt

Die Gesamtsteuerung und -koordinierung des Stadtmarketings in Neumarkt ist der Abteilung für Wirtschaft und Finanzen zugeordnet worden. Hat sich diese „Verwaltungslösung“ im ersten Rückblick als richtig erwiesen?

Wir haben uns über die Organisationsstruktur des Stadtmarketings lange Gedanken gemacht. Vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Ansatzes, in dem sich auch eine Vielzahl von Handlungsfeldern der Verwaltung widerspiegelt, sollte keine neue Vorbereitungs- und Entscheidungsebene geschaffen werden, sondern das Thema Stadtmarketing in die städtische Verwaltungsstruktur integriert werden. Intern wird das gelöst durch die Bildung eines abteilungsübergreifenden Arbeitskreises, sodass auf diese Weise sichergestellt ist, dass das Stadtmarketing keine aufgesetzte, sondern eine integrierte Aufgabe

bleibt. Diese Kooperation hat sich bislang bewährt. Es gibt bei der Erarbeitung der Handlungsempfehlungen kein Nebeneinander, sondern ein Miteinander. Dies gilt auch für das im Zuge der Umstrukturierung eines Vereines etablierte Citymanagement, wobei der Citymanager gleichberechtigt in diesen Arbeitskreis mit eingebunden ist. „Verwaltungslösung“ ist also gleich zu setzen mit „Teamlösung“.

Die Stadt hat im Ergebnis des Stadtmarketing-Prozesses massiv in den Aufbau eines hauptamtlichen Innenstadtmanagements investiert. Welche kurz- und mittelfristigen Zielsetzungen werden damit verfolgt?

Das Innenstadtmanagement in der Stadt Neumarkt i. d. Opf. spielt zwar im Gesamtprozess nicht die einzige, dennoch aber eine zentrale Rolle. Insofern ist es wichtig, auf Professionalität

zu setzen und mit den zu einem großen Teil von der Stadt Neumarkt i. d. Opf. zur Verfügung gestellten Ressourcen das Bestmögliche für alle Akteure und Beteiligte, nicht zuletzt für unsere Bürgerinnen und Bürger herauszuholen. Die Ziele sind in der durch die von einer Managementgruppe erstellten und von der GMA hervorragend begleiteten Konzeption eines integrierten, gesamtstädtischen Stadt- und Standortmarketings definiert. Danach soll die Angebotsqualität und Vielfalt im Einzelhandels- und im Dienstleistungsbereich gesteigert sowie der Standort Neumarkt i. d. Opf. aktiv vermarktet werden. Der Citymanager mit seinem Personal ist der Kümmerer für die derzeit erarbeiteten Handlungsfelder und Maßnahmen. Als konkretes, keinesfalls abschließendes Beispiel soll die verbesserte Ausrichtung des Marktangebotes in Neumarkt i. d. Opf. oder das derzeit in Angriff genommene Flächen- und Veranstaltungsmanagement benannt werden.

**Auch die städtische Wirtschaftsförderung ist auf Grund der Schwerpunktsetzungen des Stadtmarketing-Konzeptes personell ausgebaut worden. Welche stadtspezifischen Akzente werden in diesem Bereich gesetzt?**

Wir haben im Zuge der Konzepterstellung für ein integriertes Stadtmarketing schnell erkannt, dass eine nachhaltige Positionierung und damit einhergehende Vermarktung der Stadt im Wettbewerb um Unternehmen, Arbeitsplätze, Besucher und Kunden zum einen Chefsache sein muss, zum anderen aber neben finanziellen auch personelle Ressourcen voraussetzt. Trotz

Personalverstärkung kann jedoch nicht alles Wünschenswerte auf einmal erreicht werden. Oft geht es auch nicht darum, „das Rad neu zu erfinden“, sondern bestehende Strukturen und Abläufe an neue Aufgaben und Anforderungen anzupassen. Wir haben uns deshalb richtigerweise zunächst auf vier überschaubare Profilierungsfelder beschränkt. Dazu zählt das Innenstadtmanagement ebenso wie der qualitative Ausbau des Kultur- und Tourismusstandorts. Gleichgewichtig daneben stehen das Wohnortmarketing und die Förderung des Wirtschafts- und Innovationsstandorts der Stadt Neumarkt i. d. Opf. Demnächst wird sich der Stadtmarketingbeirat mit einer Vielzahl von Maßnahmen beschäftigen, die als umzusetzende Vorschläge in diesem Zusammenhang von dem ressortübergreifenden Arbeitskreis erarbeitet wurden. Hierzu rechnet z. B. auch eine diese vier Projektfelder überspannende Markenbildung.

**Gerade angesichts der sehr angespannten Haushaltslage in den Kommunen kommt der Erfolgskontrolle von Stadt- und Citymarketing voraussichtlich eine immer größere Bedeutung zu. Wie geht man mit dem Thema Controlling in Neumarkt um?**

Auch wenn die Stadt Neumarkt i. d. Opf. im Vergleich zu vielen anderen Kommunen als „finanziell kerngesund“ bezeichnet werden kann, müssen zur Verfügung gestellte Ressourcen schon allein wegen der Grundsätze des wirtschaftlichen und sparsamen Verhaltens bestmöglich eingesetzt werden. Das beste Controlling ist natürlich der mit der Maßnah-

me angestrebte und erreichte Erfolg, also letztendlich das abgewickelte und erfolgreiche Projekt. Dann ist Stadtmarketing tatsächlich auch die richtige Investition in die Zukunft. Ein prozessbegleitendes Controlling erfolgt zum einen über die schon angesprochene „Verwaltungslösung“, also die Einpassung in die Stadtpolitik und in die typischen, impulsgebenden und auch steuernden Verwaltungsabläufe, den abteilungsübergreifenden Arbeitskreis, aber nicht zuletzt auch durch den eingerichteten Beirat für Stadt- und Standortmarketing. Dieser Beirat, dem der Oberbürgermeister, Vertreter der Verwaltung, des Einzelhandels, der Unternehmerschaft und der Stadtratsfraktionen genauso angehören wie etwa Vertreter der Handwerkskammer und der Industrie- und Handelskammer sowie der Gastronomie und der Hotellerie, hat die Umsetzung der Ziele des Stadtmarketings zu gewährleisten und strategische Vorgaben festzulegen sowie zu definieren. In der von der Stadt Neumarkt i. d. Opf. beschlossenen Geschäftsordnung für diesen Beirat ist festgestellt, dass die Geschäftsstelle bei der Abteilung „Wirtschaft und Finanzen“ liegt, die verantwortlich federführend für den Stadtmarketingprozess zeichnet. Auch insoweit wird versucht, den Kreis der Akteure wieder zu schließen, was auch deshalb gelingt, weil das Citymanagement ebenso an diesen Beirat angebunden ist. Darüber hinaus ist die Verwaltung gehalten, dem Stadtrat in regelmäßigen Abständen über den Sachstand des Stadtmarketingprozesses zu berichten.

## Einzelhandel im Innenbereich Neues zum § 34 Abs. 3 BauGB

Dr. Christoph Brandenburg, Rechtsanwalt, Taylor Wessing, spezialisiert in öffentlichem Bau- und Planungsrecht

**Das Bundesverwaltungsgericht hat kürzlich zwei neue Urteile verkündet, die sich mit der Steuerung von Einzelhandel befassen. In beiden Fällen geht es um die Frage, unter welchen Voraussetzungen Einzelhandelsprojekte im sogenannten Innenbereich nach § 34 BauGB genehmigt werden können. Hierzu hat der Gesetzgeber bereits im Jahre 2004 eine neue Regelung erlassen, den § 34 Abs. 3 BauGB. Demnach dürfen von Vorhaben keine schädlichen Auswirkungen auf sogenannte zentrale Versorgungsbereiche in der Gemeinde oder in anderen Gemeinden zu erwarten sein.**



Hintergrund für die Einführung dieser Regelung war folgende Überlegung: Bei der Genehmigung von Einzelhandelsvorhaben, für die kein Bebauungsplan aufgestellt wurde, bestand eine gesetzliche Lücke. Im unbeplanten Innenbereich nach § 34 BauGB ist ein Vorhaben genehmigungsfähig, wenn es sich in die Eigenart der näheren Umgebung einfügt. Bereits die Existenz eines einzigen Einzelhandelsbetriebes in der näheren Umgebung führte dazu, dass weitere Betriebe der gleichen Art ohne Weiteres genehmigungsfähig sein können. Auf diese Weise konnten im unbeplanten Innenbereich fachmarktzentrenähnliche Gebilde entstehen. Sogenannte Fernwirkungen eines solchen Vorhabens konnten bei der Genehmigungserteilung nicht berücksichtigt werden. Insbesondere schädliche Auswirkungen auf die Innenstädte oder Stadtteilzentren wie z. B. Nahversorgungszentren waren deshalb nicht mehr berücksichtigungsfähig. Seit Inkrafttreten der neuen Regelung des § 34 Abs. 3 BauGB sind nun auch die erwähnten Fernwirkungen im Baugenehmigungsverfahren zu prüfen. Hierzu gab es bereits im Oktober 2007 eine wichtige Entscheidung des Bundesverwaltungsgerichts. Mit den beiden aktuellen Urteilen vom 17.12.2009, welche nachstehend vorgestellt werden, entwickelt das Bundesverwaltungsgericht seine für die Expansion von Einzelhandelsunternehmen wichtige Rechtsprechung fort.

In dem ersten Fall (BVerwG 4 C 2.08) ging es um den Neubau eines Lebensmitteldiscounters in Köln, der in unmittelbarer Nähe eines bereits bestehenden Discounters angesiedelt werden sollte. In ca. 500 m Entfernung befindet sich ein Nahbereichszentrum. Die Baugenehmigungsbehörde lehnte die Erteilung der beantragten Baugenehmigung ab und berief sich unter anderem auf § 34 Abs. 3 BauGB.

**Keine Großflächigkeit erforderlich**  
Das Bundesverwaltungsgericht stellt klar, dass § 34 Abs. 3 BauGB auch für Einzelhandelsbetriebe gilt, die nicht die Schwelle der Großflächigkeit erreichen. Somit kann die Baugenehmigungsbehörde eine Baugenehmigung auch dann versagen, wenn der Einzelhandelsbetrieb weniger als 1.200 m<sup>2</sup>

Geschossfläche bzw. 800 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche aufweist. Die Vermutungsregel des § 11 Abs. 3 Satz 3 BauNVO gilt im Rahmen des § 34 Abs. 3 BauGB nicht. Großflächige und nicht großflächige Einzelhandelsbetriebe sind somit immer am konkreten Einzelfall hinsichtlich möglicher schädlicher Auswirkungen zu überprüfen.

**Zum Begriff „zentraler Versorgungsbereich“**

Das Bundesverwaltungsgericht geht auch noch einmal auf die Definition des zentralen Versorgungsbereichs ein. Es stellt fest, dass auch Grund- und Nahversorgungszentren zentrale Versorgungsbereiche im Sinne des § 34 Abs. 3 BauGB sein können. Auch eine räumlich konzentrierte Ansiedlung von Einzelhandelsbetrieben, die darauf angelegt ist, einen fußläufigen Einzugsbereich zu versorgen, kann einen zentralen Versorgungsbereich bilden. Entscheidend ist nach Auffassung des Bundesverwaltungsgerichts, dass der Versorgungsbereich nach Lage, Art und Zweckbestimmung eine für die Versorgung der Bevölkerung in einem bestimmten Einzugsbereich zentrale Funktion hat. Eine solche Zentralität kann auch durchaus kleinteilig sein. Der Begriff „zentraler Versorgungsbereich“ ist nicht geografisch im Sinne einer Innenstadtlage oder Ortsmitte, sondern funktional zu verstehen.

**Was sind schädliche Auswirkungen?**

Das Bundesverwaltungsgericht stellt – entgegen der Auffassung einiger anderer Oberverwaltungsgerichte – klar, wann mit einer schädlichen Auswirkung zu rechnen ist. Schädliche Auswirkungen auf zentrale Versorgungsbereiche sind bereits dann zu erwarten, wenn das neue Vorhaben deren Funktionsfähigkeit so nachhaltig stört, dass es seinen Versorgungsauftrag generell oder hinsichtlich einzelner Branchen nicht mehr substantiell wahrnehmen kann. Die Auswirkungen auf zentrale Versorgungsbereiche sind nicht erst dann schädlich, wenn sie die Schwelle zur Unzumutbarkeit überschreiten.

**Verkaufsflächenvergleich**

Die Besonderheit im Kölner Fall liegt darin, dass das Oberverwaltungsge-



Dr. Christoph Brandenburg, Rechtsanwalt, Taylor Wessing, spezialisiert in öffentlichem Bau- und Planungsrecht

Quelle: GMA

richt in Nordrhein-Westfalen ohne die Einholung eines Marktgutachtens mit Prognosen zum voraussichtlichen Kaufkraftabfluss zu der Einschätzung gelangt ist, von dem Vorhaben seien schädliche Auswirkungen zu erwarten. Zwar sind Marktgutachten eine taugliche Methode, um die Kaufkraftabflüsse festzustellen und hieraus städtebaulich relevante schädliche Auswirkungen abzuleiten. Das Bundesverwaltungsgericht hat jedoch in dem vorliegenden Fall nicht beanstandet, dass auf die Einholung eines solchen Marktgutachtens verzichtet wurde und stattdessen nur auf die Methode des Verkaufsflächenvergleichs zurückgegriffen wurde. Beim Verkaufsflächenvergleich wird die Verkaufsfläche des Vorhabens mit der gesamten branchenspezifischen Verkaufsfläche im Nahversorgungsbereich verglichen. Hiermit kann man ebenfalls versuchen, etwaige ökonomische Auswirkungen auf die vorhandene städtebauliche Struktur zu bewerten. Das Bundesverwaltungsgericht stellt fest, dass dieser sogenannte Verkaufsflächenvergleich nicht rechtlich ungeeignet ist, um solche Auswirkungen zu bewerten. Allerdings warnt das Bundesverwaltungsgericht auch davor, sich alleine

auf diesen Verkaufsflächenvergleich zu verlassen, wenn eine Behörde ein Vorhaben nach § 34 Abs. 3 BauGB beurteilen muss. Im vorliegenden Fall wurde aus diesem Vergleich abgeleitet, dass das Vorhaben im beachtlichen Umfang Kundschaft von den im Versorgungsbereich vorhandenen „Frequenzbringern“ abziehen werde. Diese Bewertungsmethode wurde vom Bundesverwaltungsgericht hier noch einmal ausdrücklich gebilligt.

**Kein Summierungsverbot**

Befinden sich im Einzugsbereich des zentralen Versorgungsbereichs bereits Einzelhandelsbetriebe, dürfen auch diese bei der Gesamtbetrachtung nicht unberücksichtigt bleiben. Schädliche Auswirkungen können sich auch daraus ergeben, dass das geplante Vorhaben zusammen mit bereits vorhandenen Betrieben eine Beeinträchtigung des geschützten zentralen Versorgungsbereichs bewirkt. Es ist zulässig, hier die Auswirkungen der bestehenden Einzelhandelsbetriebe mit den Auswirkungen des geplanten Betriebes zusammenzurechnen. Dies kann im Einzelfall dazu führen, dass ein derzeit gerade noch unbedenkliches Nebeneinander von Einzelhandelsbetrieben durch das Hinzutreten eines neuen Vorhabens in eine städtebaulich beachtliche Schädigung des zentralen Versorgungsbereiches umschlagen kann.

Im zweiten Fall (BVerwG 4 C 1.08) ging es um die Ansiedlung eines Lebensmitteldiscounters in einem Gewerbegebiet in München. Nicht unweit von dem gewünschten Standort des Discounters befindet sich bereits ein weiterer Supermarkt. Die Baugenehmigungsbehörde lehnte die Erteilung einer Baugenehmigung ab, da das Vorhaben gemäß § 34 Abs. 3 BauGB wegen der zu erwartenden schädlichen Auswirkungen auf das nahegelegene Nahversorgungszentrum unzulässig sei.

**Wettbewerbsneutralität des Planungsrechts**

Das Bundesverwaltungsgericht betont, dass der § 34 Abs. 3 BauGB nur vor schädlichen städtebaulichen Auswirkungen schützt. Er ist wettbewerbsneutral. Es geht nicht darum, vorhandene Einzelhandelsbetriebe vor Konkurrenz zu schützen. Auch die Förderung des Mittelstands oder im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels

die Bevorzugung von Vollsortimentern im Verhältnis zu Discountern ist nicht Ziel dieser Regelung. Das gesetzgeberische Ziel des § 34 Abs. 3 BauGB ist es ausschließlich, eine bestimmte städtebauliche Struktur zu erhalten, die sich durch Zentralität auszeichnet und eine diffuse Verteilung von Einrichtungen in der Fläche vermeidet. Hierbei kommt der Erhaltung zentraler Versorgungsbereiche in den Städten und Gemeinden eine hohe städtebauliche Bedeutung bei. Diese zentralen Versorgungsbereiche sollen durch die Regelung des § 34 Abs. 3 BauGB geschützt werden. Aus diesem Grund ist es möglich, die Ansiedlung eines Lebensmittelbetriebes in einem Gewerbegebiet dann zu untersagen, wenn durch diese Ansiedlung ein benachbartes Nahversorgungszentrum geschädigt werden würde bzw. eine solche Schädigung zu erwarten ist.

**Beweisprobleme**

Umstritten ist, mit welcher Sicherheit eine schädliche Auswirkung auf den zentralen Versorgungsbereich nachgewiesen werden muss. Das Bundesverwaltungsgericht stellt hierzu fest, dass es einer hinreichend gesicherten Tatsachenbasis bedarf, mit der sich die Erwartung schädlicher Auswirkungen begründen lässt. Eine solche Tatsachenbasis stellt z. B. ein sogenanntes Marktgutachten dar, in dem die zu erwartenden Kaufkraftabflüsse, die das neue Vorhaben verursache, errechnet werden. Entgegen anderslautender Urteile sind solche Marktgutachten grundsätzlich geeignet, um auf der Ebene der Vorhabenzulassung oder in einem Gerichtsverfahren klären, ob schädliche Auswirkungen zu erwarten sind. Es ist auch zulässig, aus diesen ökonomischen Zusammenhängen dann städtebauliche Folgen abzuleiten. Ein Beispiel: Errechnet der Gutachter einen bestimmten Umsatzverlust, den ein bestehender Lebensmittelmarkt im zentralen Versorgungsbereich durch die Ansiedlung eines neuen Marktes erleiden könnte, lässt sich hieraus eine Prognose erstellen, ob dieser bestehende Lebensmittelmarkt überlebensfähig ist. Ist er es voraussichtlich nicht, muss städtebaulich bewertet werden, was eine Schließung dieses Lebensmittelmarktes im zentralen Versorgungsbereich bedeutet. Das Bundesverwaltungsgericht verlangt aber eine auf den Einzelfall abgestellte differenzierte Betrachtung. So sind auch zahlreiche weitere

Kriterien anwendbar, um im Einzelfall zu einer Entscheidung zu gelangen.

**Auswirkungen auf die Praxis**

Versucht man aus dieser Rechtsprechung erste Folgerungen für die Praxis zu ziehen, ist als wichtigstes Ergebnis festzustellen, dass Marktgutachten zur Berechnung von Kaufkraftabflüssen weiterhin ein probates Mittel sind, um mögliche schädliche Auswirkungen eines Vorhabens zu ermitteln. Aus Sicht des Einzelhandels besteht jedoch immer das Risiko, dass die Behörde anhand des vorstehend geschilderten Verkaufsflächenvergleichs bereits ohne Marktgutachten zu einer ablehnenden Bewertung des Vorhabens kommt. Es kann deshalb einem Einzelhandelsunternehmen, welches ein Vorhaben außerhalb eines zentralen Versorgungsbereichs (z. B. in einem Gewerbegebiet) plant, nur dringend empfohlen werden, durch eine entsprechende sorgfältige Vorbereitung bereits im Vorfeld der zu beantragenden Baugenehmigung zu klären, welche Ansiedlungschancen bestehen. Durch die Entscheidungen des Bundesverwaltungsgerichts zu § 34 Abs. 3 BauGB liegt nun genügend Anschauungsmaterial vor, aus dem sich in vielen Fällen eine vernünftige Prognose ableiten lassen müsste, ob im Einzelfall eine Ansiedlung erfolgreich sein kann oder nicht. Gerät allerdings die Gemeinde in die Versuchung, unliebsame Ansiedlungen mit dem Instrument des § 34 Abs. 3 BauGB verhindern zu wollen, wird es auch zukünftig zu zahlreichen gerichtlichen Auseinandersetzungen in diesem Bereich kommen.

IMPRESSUM

Fakten – Analysen – Trends  
zu Gewerbe- und Stadtentwicklung

Herausgeber: Gesellschaft für  
Markt- und Absatzforschung mbH,  
Hohenzollernstraße 14,  
71638 Ludwigsburg

Telefon: 07141/9360-0  
Telefax: 07141/9360-10  
e-Mail: info@gma.biz  
Internet: http://www.gma.biz  
ISSN 1610-4714

Schriftleitung: Dr. Stefan Leuninger

Gesamtverantwortung:  
Dr. Stefan Holl  
Dr. Manfred Bauer

Druck: Ungeheuer + Ulmer, Ludwigsburg

# Nachhaltige Sicherung der Nahversorgung durch Markt- und Standortgutachten

## Einzelhandelsentwicklungskonzept für die Stadt Schlüsselfeld

von Dr. Stefan Leuninger und Dipl.-Geograph Herbert Brunner, GMA Büro München

Die Sicherung und aktive Entwicklung der Nahversorgung zählt zu den zentralen Zielsetzungen von kommunalen Einzelhandelskonzepten. Gerade in den Orts- und Stadtzentren kleinerer Kommunen bildet die Nahversorgung eine wichtige Funktion – nicht nur für die Versorgung der ansässigen Bevölkerung, sondern auch im Hinblick auf die Gesamtattraktivität sowie die notwendige Kunden- und Besucherfrequenz.



Neueröffnung Lebensmittelmarkt im „Kaufhaus Marktplatz“

Quelle: GMA

Das im Stadtrat beschlossene Einzelhandelsentwicklungskonzept bildet die Richtschnur für das politische Handeln in den kommenden fünf bis sechs Jahren in Schlüsselfeld, ist aber auch eine notwendige Grundlage für den Erhalt von Mitteln aus der Städtebauförderung. Die Erarbeitung der Einzelhandelsentwicklungskonzeption gliedert sich in drei Hauptbestandteile:

- **Analyse:** Transparente Herausarbeitung der Angebots- und Nachfragestrukturen sowie der stadtökonomischen Rahmenbedingungen

und Perspektiven für die Kleinstadt Schlüsselfeld

- **Strategie:** Erarbeitung einer nachhaltigen und pragmatischen Entwicklungsstrategie für die zukünftige Entwicklung des Handels- und Dienstleistungsstandortes Schlüsselfeld unter Beteiligung von Politik, Verwaltung, Gesellschaft und Wirtschaft.
- **Umsetzung:** Städtebauliches und managementbezogenes Umsetzungskonzept zur Zielerreichung unter Einbeziehung wichtiger Akteure aus Politik, Verwaltung, Gesellschaft und Wirtschaft.

Nur mit diesem dreigliedrigen, transparenten Ansatz ist es möglich, die erarbeiteten Ergebnisse auch in der „praktischen Tagesarbeit“ umzusetzen.

### Schlüsselfeld – städtebauliches „Kleinod“ in Oberfranken

Die Stadt Schlüsselfeld liegt mit einer Anschlussstelle direkt an der A 9 (Würzburg – Nürnberg) und zählt zum Verflechtungsbereich der Metropolregion Nürnberg. Das Unterzentrum Schlüsselfeld mit ca. 5.700 Einwohner ist Bestandteil des Landkreises Bam-

berg. Trotz der recht geringen Einwohnerzahl haben sich in der Stadt wichtige ökonomische Funktionen herausgebildet. U. a. aufgrund der verkehrsgünstigen Lage verfügt die Stadt über eine hohe Arbeitsplatz-zentralität (320 Beschäftigte je 1.000 Einwohner). Damit wird in der Stadt ein zusätzliches Kaufkraftpotenzial durch Pendler erzielt. Von Bedeutung ist auch die touristische Funktion. Neben Übernachtungsgästen der Messe Nürnberg verzeichnet die Stadt eine hohe Frequenz an Ausflugs- und Tagesbesuchern (z. B. Radtouristen). Und nicht zuletzt - dies macht die Besonderheit des Kleinstädtchens aus - verfügt die Stadt am zentralen Markt- platz über ein fast komplettes Dienst- leistungs- und Einzelhandelsangebot. Gefördert wird diese Besonderheit durch ein städtebaulich attraktives Erscheinungsbild und eine Platzsitua- tion mit guten Parkmöglichkeiten im direkten Umfeld der Dienstleistungs- und Einzelhandelsbetriebe.

**Leitbild „Kaufhaus Marktplatz“**

Es mag auf den ersten Blick ver- wunderlich klingen, wenn für eine Stadt dieser Größenordnung ein Leit- bild mit dem Attribut „Kaufhaus“ entwickelt wird. Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Bevölkerung sowie

die GMA sind sich jedoch einig, dass diese funktionale und städtebauliche Typisierung authentisch und nach- haltig weiterzuverfolgen ist. Neben gastronomischen Angeboten ver- fügt die Stadt am Marktplatz über einen ungewöhnlich breiten Ange- botsmix an modernen Betrieben des Lebensmittelhandwerks, Optik- und Juweliergeschäften, Bekleidungs- und Buchladen sowie den wichtigen, frequenzfördernden Betrieben der Nahversorgung (Lebensmittelmarkt, Drogeriebedarf). Öffentliche und private Dienstleistungen runden das kleinteilige Einzelhandelsangebot im historischen Zentrum ab.

**Nahversorgung als wichtige Funktion des „Kaufhauses Marktplatz“**

Das Nahversorgungsangebot in der Stadtmitte wird sowohl durch ein attraktives, zum Teil spezialisiertes Le- bensmittelhandwerk (z. B. Feinkost) als auch zwei Lebensmittelanbieter und einen Drogeriemarkt geprägt. Das GMA-Einzelhandelsentwicklungs- konzept sieht vor, diese Strukturen zwingend zu „schützen“ und be- hutsam weiterzuentwickeln. Im Um- kehrschluss bedeutet diese städtebau- liche Zielsetzung, dass die weitere An- siedlung von Lebensmittelmärkten an neuen bzw. nicht integrierten Stand-

orten konsequent abgelehnt werden muss. Die Entwicklungspotenziale im Bereich Lebensmittel und Drogerie- waren sind im Sinne der Bestandsent- wicklung und -modernisierung gezielt auf bestehende Standorte zu lenken.

**Umsetzungs(-erfolg)**

Die in den vergangenen Jahren ge- nutzten Mittel aus der Städtebauför- derung wurden in Schlüsselfeld konse- quent zur Entwicklung der Stadtmitte als attraktiven Dienstleistungs- und Kommunikationsort eingesetzt. Das Einzelhandelsentwicklungskonzept, das im Dialog mit Wirtschaft und Bevölke- rung entwickelt wurde, ist im Stadtrat beschlossen worden und bildet damit verbindlich die Richtschnur für das wei- tere Handeln. Die Formulierung der einzelhandelsbezogenen Ziele der Stad- tentwicklung und deren Umsetzung im Einzelhandelsentwicklungskonzept haben letztlich dazu geführt, dass in der Innenstadt von Schlüsselfeld nach der Schließung eines bestehenden Lebensmittelmarktes zeitlich fast di- rekt im Anschluss ein neuer, moder- ner Lebensmittelmarkt mit rund 500 m<sup>2</sup> VK angesiedelt wurde. Das aktive Standortmanagement des „Kaufhauses Marktplatz“ stellt auch zukünftig eine wichtige Aufgabenstellung in der at- traktiven Kleinstadt Schlüsselfeld dar.

**Forum Einzelhandel am 7. 5. 2010 in München**

Die ökonomischen Turbulenzen in den vergangenen beiden Jahren haben gezeigt, dass der Grundsatz „think global, act local“ mehr denn je an Bedeutung gewinnt. GMA und Taylor Wessing laden Sie ein, zu- sammen mit Experten aus Stadtplanung, Wirtschaftsförderung, Einzelhandel, Projektentwicklung sowie Investoren die aktuellen Themen der Einzelhandels- und Standortentwicklung zu erörtern.

Inhaltlich haben wir zwei aktuelle Schwerpunkte aus- gewählt: Der erste Teil beschäftigt sich mit der **Renaissance der Innenstadt**. Erörtert und diskutiert werden vor allem **Chancen und Perspektiven des Struk- turwandels** der Innenstädte und die Frage welche Ansatzpunkte oder "Thematik" es für ein aktives und zielgruppenorientiertes Standortmanagement in der Praxis gibt. Hierbei greifen wir auch das vielerorts sehr relevante Thema der Vergnügungsstätten auf.

Im zweiten Teil befassen wir uns mit der **Nah- und Quartiersversorgung** im ländlichen Raum sowie in städtischen Gebieten. Die Frage der „richtigen“ Versorgung wird aus verschiedenen Blickwinkeln im Spannungsfeld von **Wunsch, Wirklichkeit und Wirtschaftlichkeit** beleuchtet.

Wir laden herzlich ein:

**Freitag, den 7. Mai 2010 von 8:45 bis 14:00 Uhr**

Zur kostenfreien Veranstaltung in der Münchner Innen- stadt. Das ausführliche Programm erhalten Sie unter of- fice.muenchen@gma.biz – unter Angabe Ihres Namens, Firma, Adresse und Telefonnummer können Sie sich unter dieser E-mail schnell und problemlos anmelden.

Wir freuen uns über Ihr Interesse!