

Nahversorgung aktuell: Die Renaissance von Tante Emma in Bayern?

GMA-Grundlagenstudie im Auftrag des Freistaates liegt vor: Lebensmittelmärkte und alternative Kleinflächenkonzepte ergänzen sich – kreative Praxiskonzepte sind gefragt

von Dipl.-Ing. Gabriele Ostertag, GMA Ludwigsburg, und Dr. Stefan Leuning, GMA München

Die Sicherung und Entwicklung der Nahversorgung für die Bevölkerung hat sich zu einem wichtigen Handlungsfeld der Kommunalentwicklung herauskristallisiert; dies machen auch zahlreiche Einzelhandelsentwicklungskonzepte auf kommunaler Ebene deutlich. Eine leistungsfähige, von der Bevölkerung akzeptierte Nahversorgung ist ein zentraler Baustein für die (Wohn-) Attraktivität von Städten und Gemeinden. Die GMA hat aktuell die Grundlagenstudie für den Freistaat Bayern im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie vorgelegt.

Die Versorgung der Bevölkerung ist einem steten Strukturwandel unterworfen. Der „Einkauf um die Ecke“ im „Tante-Emma-Laden“ prägte lange Zeit das Einkaufsverhalten der Bevölkerung. Diese Situation hat sich bis in die heutige Zeit maßgeblich verändert. An vielen Standorten bestimmen aktuell Systemanbieter, d. h. in der Regel großflächige, filialisierte Supermärkte oder Discounter, das Lebensmittelangebot; diese Formen der „Nahversorgung“ entsprechen dem Ziel einer fußläufigen Erreichbarkeit oft nur noch teilweise.

Mit dem Vordringen der großflächigen Betriebstypen im Lebensmittelbereich und der Fachmärkte im Drogeriewarenbereich haben sich auch geänderte Standortanforderungen ergeben. Geprägt durch eine notwendige Zahl an Pkw-Stellplätzen haben sowohl Supermärkte als auch Discounter vielerorts ihre Standorte „auf die grüne Wiese“ verlagert. In den kleineren Kommunen bilden die im Zentrum verbliebenen Bäckereien, Metzgereien, kleinere Drogeriemärkte sowie Gemüse- und Obstgeschäfte heute das „Rückgrat“ der Versorgung.

Die sich über einen langen Zeitraum vollziehenden Veränderungen der Nahversorgung führten dazu, dass es in Bayern insgesamt in rund 43% der Kommunen, die ca. 13,5% der Bevölkerung umfassen, keinen eigenen Systemanbieter im Lebensmittelbereich mehr gibt:

- In erster Linie lässt sich dieses in Kommunen mit einer Einwohnerzahl von unter 3.000 feststellen. In 70% der Gemeinden dieser Größenklasse sind nach den aktuellen GMA-Erhebungen im Auftrag des Freistaates keine größeren Supermärkte oder Lebensmitteldiscounter festgestellt worden.

Warum das Vorhandensein eines sog. „Systemanbieters“ eine grundlegende Voraussetzung zur Sicherstellung der Nahversorgung einer Kommune ist, machen folgende Aspekte deutlich:

- Auf der Nachfrageseite ist festzustellen, dass die großflächigen Einzelhandelsformate im Lebensmittel- und Drogeriewarenbereich mittlerweile von allen Bevölkerungsgruppen genutzt werden. Erstaunlicherweise und entgegen bestehender

Inhalt

Nahversorgung Bayern: Die Renaissance von Tante Emma in Bayern?	1
Kleiner Ortsteil – na und?	3
Pilotstudien zur Weiterentwicklung der Nahversorgung in Kleingemeinden im Bezirk Landeck (Tirol)	4
Stadt-/statt) Gestaltung Coporate Design: Beschilderung und Innenstadtmöblierung	6
Die identitätsorientierte Markenführung im Stadtmarketing	7
Evaluierung der Verträglichkeitsgutachten	8
Veranstaltungen/Vorträge	10
Gewerbeflächenkonzepte als Baustein der kommunalen Wirtschaftsförderung	11
Forum Einzelhandel NRW – Veranstaltung von GMA und Taylor Wessing	14
In letzter Minute	16



Um's Eck, Hofheim, Ortsteil Rügheim (650 Einwohner), Standort: Ortsmitte im ehemaligen Rathaus

Quelle: GMA

Einschätzungen sind auch die älteren Bevölkerungsgruppen heute sehr mobil; viele Senioren besitzen und nutzen den Führerschein.

- Nachfrage- und Angebotsentwicklungen haben dazu geführt, dass sich automobiler Kunden derzeit eine früher unbekannte Breite und Tiefe von angebotenen Sortimenten „erfahren“ können. Dagegen wird es zu einer vordringlichen Aufgabe, die fußläufige Nahversorgung für die weniger mobilen Bürger herzustellen.
- Geprägt durch die Angebotsausdünnung und (teilweise) öffentliche Förderungen haben sich in zahlreichen Kommunen Alternativkonzepte (z. B. Kleinflächen) herausgebildet, die i. d. R. über einen guten Zuspruch der ansässigen Bevölkerung verfügen; die „lokalen Lösungen“ haben das Experimentierstadium bereits seit längerem verlassen.
- Regional orientierte oder interkommunale Versorgungskonzepte hingegen, die auch aktiv umgesetzt werden, gibt es dagegen noch kaum.

Als ein erstes Fazit der Studie ist festzuhalten, dass das leistungsfähige Netz der Systemanbieter (Supermärkte, Discounter) heute das „Rückgrat“ der Nahversorgung der Bevölkerung – auch im ländlichen Raum

– darstellt. Ein wichtiges Instrument zur Steuerung und Entwicklung der Nahversorgung stellen zweitens auf kommunaler und regionaler Ebene Einzelhandelsentwicklungskonzepte dar, die gerade für die Nahversorgung in Zukunft noch stärker regional auszurichten sind. Drittens macht es an vielen Standorten schon aufgrund der verfügbaren Kaufkraft Sinn, kleinere Lösungen über ein starkes bürgerschaftliches Engagement und kompetente Betreiberstrukturen in den Kommunen zu konzipieren.

Die Grundvoraussetzungen für erfolgreiche alternative, bürgernahe Konzepte wie Dorfläden Grafenheimg (LK Kulmbach) oder Um's Eck Hofheim-Rügheim (LK Haßberge) liegen in einer hohen Kunden- und Serviceorientierung, einem ansprechenden Angebot (v. a. regionale Erzeuger, Saisonartikel, Frischwaren), einer zentralen Lage mit fußläufiger Erreichbarkeit und Stellplatzangebot, Lieferdiensten, Warenkörben sowie Treffpunktfunktionen für die Bevölkerung.

Das 1x1 der Nahversorgung:

Lösungsansätze aus der Praxis

Nahversorgungskonzepte leisten heute in vielen Kommunen einen sinnvollen Beitrag zur Stadt- und Gemeindeentwicklung. Sowohl in mittleren und größeren Städten (z. B. Augsburg, Kelheim/Donau) als auch in kleineren Kommunen (z. B. Eigeltingen, Achstetten) bearbeitet die GMA dieses wichtige Thema v. a. mit folgenden Schritten:

- Analyse der Angebots- und Nachfragestruktur
- Erarbeitung von Entwicklungsperspektiven
- Praxisorientierte Lösungsansätze
- Bürgerbeteiligung
- Konkrete Umsetzungsplanung gemeinsam mit der Bevölkerung
- Wirtschaftlichkeitsberatung und kaufmännische Begleitung von Existenzgründern
- Die GMA-Grundlagenstudie zu Bayern (2011) ist unter www.verwaltung.bayern.de/Anlage4026205/NahversorgunginBayern.pdf veröffentlicht.
- Fragen zur Nahversorgung? Kurz und formlos an „gabriele.ostertag@gma.biz“

Kleiner Ortsteil – na und?! Der Weg zur zukunfts-fähigen Nahversorgung in Waldachtal-Salzstetten

Wolfgang Fahrner, Ortsvorsteher Waldachtal-Salzstetten

Mitte Dezember 2010 war es endlich so weit: Ein in der Region bereits präsen- ter Lebensmitteldiscounter öffnet seine Pforten und gibt dem Bürger direkt vor Ort die Chance, seinen täglichen Bedarf zu decken. Es ist eine Erfolgsgeschichte, wenn man beachtet, dass man sich inmitten des Schwarzwaldes, in einem ein- wohnerschwachen Ortsteil mit noch nicht einmal 2.000 Einwohnern befindet. Als wichtige Grundlage zur Entscheidung diente ein Marktgutachten sowie eine breit angelegte Bürger- und Arbeitnehmerbefragung vor Ort. Mit einer Informationsveranstaltung wurde die Bevölkerung umfassend in den Prozess eingebun- den und ihr damit die Möglichkeit gegeben, ihre Ideen und Wünsche einzubringen.

Ein ordentlicher Nahversorger vor Ort stand schon seit jeher ganz oben auf der Wunschliste der Salzstetter Bevölkerung. Wünsche gibt es vie- le; so dachten viele über das Salz- stetter Begehren. Doch wieder ein- mal zeigt sich nachdrücklich, dass es sich lohnt, weiterzudenken. Mit 1.820 Einwohnern ist Salzstetten der größte von insgesamt 5 deut- lich voneinander getrennt liegenden Ortsteilen der knapp 6.000 Einwoh- ner starken Schwarzwaldgemeinde. Regional bekannt ist die Gemeinde Waldachtal durch größere Arbeitge- ber (Fischer Werke, Frank plastic AG, Schmid Kunststofftechnik) mit einer hohen Arbeitsplatzbedeutung und positivem Pendlersaldo.

Die Gesamtgemeinde Waldachtal besitzt keinen zentralen Einkaufs- standort; vielmehr sind in den ein- zelnen Ortsteilen kleinere Nahver- sorgungsangebote vorhanden. Die Bevölkerung nutzt die umfangrei- chen Lebensmittelangebote in den Mittelzentren Freudenstadt und Horb am Neckar, aber auch Dorn- stetten, Haiterbach und Pfalzgrafewei- ler.

Eine Markt- und Standortuntersu- chung im Jahre 2008/2009 klärte schließlich ab, ob ein Nahversor- ger auch langfristig eine Chance auf einen wirtschaftlichen Betrieb am Ort hat und wenn ja, welcher Standort am besten dafür geeignet wäre. Als wesentlicher Bestandteil der Untersuchung wurde auch eine umfangreiche Bürgerbefragung in Salzstetten durchgeführt. Rund die Hälfte der Haushalte beteiligte sich an der Umfrage, was den Stellen-

wert des Themas „Nahversorgung“ unterstreicht. Die Ergebnisse der Untersuchung und der Befragung wurden anschließend im Rahmen einer breit angelegten Bürgerver- sammlung den Bürgern präsentiert und diskutiert.

Es war den Bürgern wichtig, dass eine Grundversorgung vor Ort be- steht und damit auch ein zugkräfti- ges Argument für den notwendigen Zuzug von Fachkräften besteht. Da- mit könne die Grundstruktur, die mit Arzt, Apotheke, Kindergarten und Grundschule bereits recht gut auf- gestellt ist, noch erweitert werden.

Am Ende des Prozesses stand ein Konzept für einen Nahversorger auf dem Wunschstandort „Lange Furch“: Es gab Bürger und Anwoh- ner, die sich für die Entwicklung ei- nes zukunfts-fähigen Marktes stark- machten, es gab einen Investor und einen Betreiber, die an den eher ein- wohnerschwachen Standort glaub- ten, und letztlich auch Grundstück- seigentümer, die für die Entwicklung ihres Grundstücks ein positives Vo- tum abgaben.

Doch mitten in der Planungsphase drohte das Projekt zu scheitern: Die Grundstückseigentümer änderten ihre Meinung. Als letzte Hoffnung verblieb der Gemeinde die Anfra- ge für ein in der Nähe gelegenes Grundstück bei der ortsansässigen Frank plastic AG. Die Traditionsfir- ma ließ die Gemeinde nicht im Stich und stellte die notwendige Fläche zur Disposition. Anschließend muss- te die Kreisstraße umgeplant und eine Linksabbiegerspur eingerichtet

werden. Ein nicht alltäglicher Vor- gang in der Gemeinde. Dennoch konnte die Baugenehmigung relativ zügig erwirkt werden und auch der Investor, für den das Projekt nicht unerheblich teurer wurde, blieb bei der Stange. So konnte der lang er- sehnte Markt nun doch mit dem Weihnachtsgeschäft, ca. 1,5 Jahre nach der entscheidenden Bürgerver- sammlung, eröffnen – für die Bür- ger ein – wenn auch verspätetes – „Weihnachtsgeschenk“.

Der Markt ist bislang sehr gut ange- laufen und hat die im Rahmen des Marktgutachtens formulierten Er- wartungen an Kundenbindung und Umsatz erreicht. Er ist bereits heute positiv bei der Bevölkerung veran- kert. Heute ist der Ortsteil Salzstet- ten um eine wichtige Versorgungsfunktion reicher.

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 Holl
stefan.holl@gma.biz
Gesamtverantwortung:
Dr. Manfred Bauer
Dr. Stefan Holl

Druck: Ungeheuer + Ulmer, Ludwigsburg

IMPRESSUM

Pilotstudien zur Weiterentwicklung der Nahversorgung in Kleingemeinden im Bezirk Landeck (Tirol)

von Dipl.-Geogr. Thomas Raab, GMA Salzburg

Im Bezirk Landeck wurden in einer Reihe von einwohnerschwächeren Gemeinden erhebliche Defizite in der Nahversorgung festgestellt. Das Amt der Tiroler Landesregierung beauftragte die GMA, Salzburg, mit der Erarbeitung von Pilotstudien in acht Gemeinden im Bezirk Landeck. Ziel ist es, den betreffenden Gemeinden aussagekräftige Ergebnisse hinsichtlich der Ansiedlung von neuen Nahversorgern oder der Sicherung des vorhandenen Nahversorgungsangebotes an die Hand zu geben. Im Fokus der Untersuchung liegt dabei ein betriebswirtschaftlich tragfähiger Nahversorger, der die Grundversorgung der Bevölkerung sicherzustellen in der Lage ist.

Ergänzend zu Datenerhebungen und telefonischen Bewohnerbefragungen wurden im Dezember 2010 und Jänner 2011 weitere Erhebungen vor Ort durchgeführt. In erster Linie handelte es sich hierbei um eine vollständige Erfassung der Einzelhandelsstrukturen sowie um Expertengespräche mit den Bürgermeister und Nahversorgern in den acht Untersuchungsgemeinden Fließ, Grins, Kaunertal, Kauns, Pians, Schönwies, Strengen und Tösens. Hinsichtlich ihrer Lage unterscheiden sich die Gemeinden dabei deutlich und lassen sich grob in zwei Lagekategorien einteilen:

- Die Gemeinden Fließ, Grins, Pians, Schönwies und Strengen liegen relativ zentral um die Bezirksstadt Landeck. Zudem sind die Gemeinden über Bundesstraßen bzw. über die Arlbergschnellstraße an die Bezirksstadt angebunden.
- Die Gemeinden Kaunertal, Kauns und Tösens hingegen sind peripher gelegen.

Neben der Entfernung zur Bezirksstadt unterscheiden sich die Gemeinden jedoch auch hinsichtlich ihrer Höhenlage. Fließ, Grins und Kauns weisen eine Berglage, die übrigen Gemeinden weisen eher eine Tallage auf.

Die größte Gemeinde Fließ hat 2.900 Einwohner und mehrere Ortsteile

- Die Bevölkerung der acht Gemeinden differiert sehr stark; die einwohnerstärkste Gemeinde Fließ zählt insgesamt ca. 2.900 Einwohner, wovon ungefähr die Hälfte im eigentlichen Hauptort angesiedelt ist. Grins, Schönwies und Stren-

gen erreichen noch Einwohnerwerte von 1.200 bis 1.700. Die übrigen vier Gemeinden Kaunertal, Kauns, Pians und Tösens liegen in ihren Einwohnerzahlen deutlich unter 1.000. Geht man davon aus, dass – auch um einen kleineren vollwertigen Nahversorger betreiben zu können – ca. 1.000 Einwohner im Einzugsgebiet vonnöten sind, dann ist die wirtschaftliche Basis in diesen Gemeinden für die Nahversorgung vergleichsweise schwach.

Neben der eigenen Bevölkerung spielt natürlich auch die Erschließbarkeit eines Einzugsgebietes in den Nachbargemeinden eine Rolle. Aufgrund der natur- und verkehrsräumlichen Lage sowie der Wettbewerbssituation im Umfeld können, mit Ausnahme von Kauns und Tösens, keine Einzugsgebiete außerhalb der eigenen Gemeinde erschlossen werden. In der Gemeinde Kauns kann zumindest theoretisch die Gemeinde Kaunerberg erschlossen werden (Wille der Bevölkerung zum Einkauf in Kauns muss gegeben sein) und auf die Gemeinde Tösens hin ausgerichtet sind zumindest Teile der Gemeinde Serfaus (ca. 120 Einwohner).

Im Bezirk Landeck spielt der Tourismus eine wichtige Rolle

Dieser konzentriert sich jedoch stark auf einzelne Zentren und ist nicht flächendeckend ausgeprägt. Für den Bereich der Nahversorgung ist die touristische Komponente nicht zu vernachlässigen. Laut Tourismus Monitor Austria 2008 geben Touristen am Tag ca. 9 € im Bereich des Einzelhandels aus. Davon kann etwas mehr als die Hälfte als nahversorgungsrelevant an-



Thomas Raab

(Quelle: GMA)

gesehen werden. Gemeinden, die stark am Tourismus partizipieren, erreichen daher auch mit einem niedrigen Bevölkerungspotenzial ein ausreichendes Kaufkraftpotenzial. Ein Beispiel für diesen Fall stellt im Untersuchungsgebiet die Gemeinde Kaunertal mit ca. 600 Einwohnern dar, die pro Jahr ca. 280.000 Nächtigungen aufweisen kann. Die eigene Bevölkerung verfügt über ein Kaufkraftpotenzial von ca. 1,3 Mio. €, durch den touristischen Beitrag steigt das Kaufkraftpotenzial auf ca. 2,9 Mio. €. Dies ermöglicht den wirtschaftlichen Betrieb eines Supermarktes mit ca. 230 m² Verkaufsfläche. Als zweite Gemeinde, die noch in größerem Maß vom touristischen Potenzial profitieren kann, ist Fließ zu nennen. Hier erreichen touristische Ausgaben ca. 0,4 Mio. €. Die übrigen sechs Gemeinden verfügen nur über ein marginal ausgeprägtes touristisches Angebot und Potenzial, das nur unwesentlich zur Stützung der Nahversorgung beitragen kann.

Karte1: Lage der Untersuchungsgemeinden



Quelle: GMA

Neben dem nahversorgungsrelevanten Potenzial der einzelnen Gemeinden stellt die Wettbewerbssituation im näheren Umfeld einen extrem wichtigen Faktor dar. Auch in Österreich hat die Mobilität der Bevölkerung in den letzten Jahrzehnten immens zugenommen. Kaum eine Familie, die nicht über ein eigenes Kfz verfügt. Dies ermöglicht es dem Konsumenten ohne großen Aufwand an Zeit und Kosten Einkäufe auch an entfernter gelegenen Standorten zu erledigen. Im Bezirk Landeck stellen die Stadt Landeck und die Nachbargemeinde Zams die beiden bedeutendsten Einzelhandelsstandorte dar. Insgesamt verfügen die beiden Standorte über ein leistungsfähiges Angebot im Nahrungs- und Genussmittelbereich (ca. 14.500 m² VK) und im Bereich Gesundheit und Körperpflege (ca. 3.400 m² VK). Umfassende Angebote im mittel- und langfristigen Bedarfsbereich runden das Einzelhandelsangebot ab. In der Summe verfügen die beiden Standorte über ca. 46.800 m² VK in allen Bedarfsbereichen und stellen die Einkaufsschwerpunkte des Betriebes dar.

Darüber hinaus ist die Bezirksstadt Landeck das Wirtschaftszentrum im Bezirk mit einer hohen Zahl an Arbeitsplätzen (ca. 2.800 Einpendler im Jahr

2010). Ein Großteil dieser Einpendler deckt auch Einkäufe im periodischen Bereich an seinem Arbeitsort. Dieser nicht unerhebliche Anteil geht direkt zu Lasten der Nahversorgungsbetriebe in den Auspendlergemeinden.

Die Rahmenbedingungen für die Nahversorgung in den acht Untersuchungsgemeinden sind weder einfach noch gleich: Einerseits bilden ein grundsätzlich geringes Einwohnerpotenzial und die ausgeprägte Wettbewerbssituation im Bezirk sowie eine

hohe individuelle Mobilität keine optimalen Ausgangsbedingungen. Dennoch sind auch positive Faktoren wie zusätzliche Kaufkraftpotenziale durch den Tourismus oder auch die Tendenz des Anwachsens der Bevölkerungsanteile über 65 Jahren und dem damit verbundenen Abnehmen der individuellen Mobilität zu verzeichnen.

Unterschiedlich ist auch das bestehende Nahversorgungsangebot in den acht Gemeinden: Die Gemeinden Grins, Kaunertal, Schönwies, Strengen und Tösens verfügen über jeweils einen vollwertigen Nahversorger. Insbesondere der Nah & Frisch in der Gemeinde Grins mit ca. 260 m² VK und der Nah & Frisch in der Gemeinde Kaunertal mit ca. 230 m² VK verfügen über ein attraktives und zeitgemäßes Angebot, die übrigen Nahversorger weisen Verkaufsflächen von unter 150 m² VK auf. Über einen eigenen Bäcker verfügen die Gemeinden Fließ, Grins, Kaunertal und Pians. In Pians ist zudem ein Metzger mit angeschlossenen Imbiss angesiedelt (Werksverkauf von Handl Tyrol). Die Gemeinde Kauns wird zumindest über einen mobilen Bäcker mehrmals in der Woche mit frischen Backwaren versorgt, verfügt ansonsten jedoch über kein Nahversorgungsangebot.

Über die Möglichkeiten, die zur Sicherung der Nahversorgung in den Gemeinden von der GMA herausgearbeitet wurden, werden wir Sie im nächsten GMA-InfoDienst unterrichten.



Quelle: GMA

Stadt-(statt) Gestaltung



Quelle: GMA

Corporate Design: Beschilderung und Innenstadtmöblierung

von Dipl.-Geogr. Stefan Wolf, GMA Ludwigsburg

Beschilderungsanlagen und Möblierungselemente können die Optik eines Straßenraumes entscheidend beeinflussen. Durch Verwendung eines stringenten „Corporate Design“ bei deren Gestaltung kann eine besondere Wirkung erzielt werden.

Eine weitreichende Verwendung des Corporate Design betreibt die Große Kreisstadt Öhringen (23.000 Einwohner) im nördlichen Baden-Württemberg. Die markanten roten Gestaltungselemente sind im Innenstadtbereich flächendeckend vertreten. Neben der Farbe wird das Corporate Design zusätzlich unterstrichen durch die Verwendung des aus dem Stadtwappen abgeleiteten Roten Schlüssels. Das Corporate Design in Öhringen findet z. B. Anwendung auf folgenden Beschilderungsanlagen und Möblierungselementen:

- Fußgängerleitsystem
- Halterungen für Stadtpläne und Infotafeln
- Sitzbänke
- Pflanzkübel.

Dabei ist es in Öhringen gelungen, das richtige Maß einzuhalten. So begegnen einem die feuerroten Elemente bei einem Innenstadtrundgang in steter Regelmäßigkeit, ohne jedoch zu aufdringlich zu wirken und das Stadtbild zu dominieren.

Als besonderes „Highlight“ finden sich auch drehbare Informationsta-

fel. Diese verbinden Informationen zu den touristischen Sehenswürdigkeiten mit einem spielerischen Element und können dadurch gerade auch bei jüngeren Besuchern punkten.

Corporate Design ist natürlich nicht nur bei Beschilderungs- und Möblierungselementen ein Thema. Im Rahmen eines ganzheitlichen Stadtmarketingansatzes kann es z. B. auch in Form von gestalterisch abgestimmten Werbemaßnahmen zum Einsatz kommen. Mehr dazu erfahren Sie im nächsten GMA-InfoDienst.



Quelle: GMA

Markenführung im Stadtmarketing

Die identitätsorientierte Markenführung im Stadtmarketing

Eine qualitativ-empirische Untersuchung zum Markenmanagement von Städten

Gastbeitrag von Thomas Egger, M.Sc.

Städte sind seit Jahren einem steigenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt: Sie konkurrieren um die Ansiedlung von Betrieben, wissenschaftlichen Institutionen und qualifizierten Arbeitskräften mit anderen Städten. Zusätzlich stehen sie in Konkurrenz als Lebensraum zum Wohnen, Arbeiten und Einkaufen sowie als Tourismusort. Darüber hinaus weisen die meisten Städte ähnliche Standortfaktoren auf. Differenzierungen wie durch einen hohen Bekanntheitsgrad und ein positives Image werden für die Städte zunehmend wichtiger. Es gilt, sich in den Augen der Zielgruppen als unverwechselbar darzustellen und sich somit von anderen Städten klar abzugrenzen.

Viele Städte haben die Erfahrung gemacht, dass mit den traditionellen Methoden und Werkzeugen des Stadtmarketings eine nachhaltige Profilierung und Differenzierung nur schwer zu erreichen ist. Im Stadtmarketing bedarf es daher des Einsatzes eines Instrumentes, das der Stadt die notwendige Alleinstellung in der Wahrnehmung der Zielgruppen verschaffen kann. Nur mit einer unverwechselbaren Profilierung einer Stadt gelingt die Ansiedlung und Bindung ihrer lebenswichtigen Ressourcen. Erst die Stadtmarke ermöglicht es, die Alleinstellungsmerkmale hinsichtlich der Wettbewerbsvorteile klar zu kommunizieren. Auf gesättigten Märkten wird die Kommunikation zu einem wesentlichen strategischen Erfolgsfaktor. Wir haben es sozusagen mit einer Verschiebung vom reinen Standortwettbewerb hin zum Kommunikationswettbewerb zu tun.

Bei der Entwicklung und Führung einer starken Stadtmarke sind unbedingt folgende Baugesetze zu beachten:

- Die Entwicklung und Führung einer Stadtmarke wird durch das vielschichtige, vordergründig immaterielle Leistungsbündel einer Stadt und die Vielzahl der heterogenen Akteure erschwert. Deshalb sind eine ganzheitliche Abstimmung aller Interessen und eine Ausrichtung auf übergreifende Gesamtziele eine ab-

solute Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Markenentwicklung und -führung.

- Entscheidend ist dabei, die betroffenen Akteure schon frühzeitig in den Prozess der Markenentwicklung einzubeziehen. Denn diese müssen die Stadtmarke über einen längeren Zeitraum mittragen und sollen von den Marketingmaßnahmen profitieren.
- Schon bei der Markenentwicklung muss auf die bestehende Stadtidentität geachtet werden, da diese eine zentrale Bedeutung in der Markenpolitik von Städten hat. Die formulierte Stadtidentität muss all diejenigen Merkmale einer Stadt darstellen, die aus der Perspektive der Zielgruppen den Charakter einer Stadt prägen.
- Auf Grundlage der definierten Stadt- bzw. Markenidentität muss die angestrebte Markenpositionierung idealerweise in schriftlicher Form als Markenleitbild festgehalten werden.
- Bei der Entwicklung der Stadtmarke ist auch der Zeitfaktor zu beachten. Denn dauert der eigentliche Entwicklungsprozess zu lange, dann nehmen die Motivation und das Interesse ab.
- Die Umsetzung des gesamten Markenprozesses muss durch eine finanziell gut ausgestattete, schlagkräftige, entschlossen agierende und völlig unabhängige Organisation erfolgen, die darüber hinaus oder parallel keine Eigeninteressen verfolgt.



Thomas Egger

(Quelle: T. Egger)

- Besondere Bedeutung im Markenprozess hat die symbolische Darstellung einer Stadt mittels des Markenlogos. Das Markenzeichen soll bewirken, dass eine Stadt durch ein visuelles Symbol sofort identifiziert wird.
- Die Markenkommunikation muss auf eine konsequente Vermittlung der städtischen Markenidentität ausgerichtet sein. Die gezielte Bekanntmachung der Stadtmarke bei den jeweiligen Zielgruppen ist Voraussetzung, um das angestrebte Markenimage einer Stadt zu erzielen.
- Für die laufende Kommunikation sind auch alle Kommunikationsmedien der relevanten Interessensgruppen einzubeziehen.
- Der gesamte Markenprozess muss

von allen Anspruchsgruppen wie Verwaltung, Politik, Unternehmen und Bürgern konsequent mitgetragen werden. Die Akzeptanz der Stadtmarke ist dabei in jeder Prozessphase sicherzustellen.

- Der Aufbau und die Führung einer Stadtmarke sind mit viel Zeit und großem finanziellem Aufwand verbunden. Daher sind sämtliche Investitionen systematisch zu überwachen und zu steuern.
- Der Prozess zur Entwicklung und Führung einer starken Stadtmarke muss langfristig betrachtet und sorgfältig geplant werden. Dabei ist weniger die Erzielung von raschen Teilerfolgen als die Nachhaltigkeit des gesamten Markenprozesses für die Schaffung einer starken Stadtmarke entscheidend.

Wird der idealtypische Markenprozess für Städte beherrscht, lassen sich nicht nur ökonomische Ziele erreichen, sondern vor allem psychologische Wirkungen herausarbeiten, von denen allen Akteure und Anspruchsgruppen in der Stadt profitieren. In Zukunft wird die Entwicklung und Führung einer Stadtmarke zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Städte.

Wenn Sie weiterlesen wollen:

Thomas Egger: Die identitätsorientierte Markenführung im Stadtmarketing. Eine qualitativ-empirische Untersuchung zum Markenmanagement von Städten
 VDM Verlag Dr. Müller
 200 Seiten, kart.
 ISBN 978-3-639-33390-9
 € 68,00



Zentrale Erkenntnisse aus der Evaluierung der Verträglichkeitsgutachten

– Fortsetzung des Artikels aus dem GMA-InfoDienst vom März 2011 –

von Dipl.-Geogr. Markus Wagner, GMA Ludwigsburg

Aufbauend auf den Ergebnissen der Untersuchungen zu den Auswirkungen der realisierten Ansiedlungsvorhaben (vgl. GMA-InfoDienst März 2011) werden im zweiten Teil des Beitrages von Dipl.-Geogr. Markus Wagner die Ergebnisse der Evaluation der erstellten Verträglichkeitsgutachten vorgestellt.

Betrachtet man die Prognosegenauigkeit im **Auswirkungsbereich Stadtentwicklung und Zentrenstruktur (SZ)**, so stellt man fest, dass in 78% der bewerteten Kriterien die Prognosen der Gutachter zutreffend waren. In 2% der Fälle traten die Prognosen nur teilweise ein und bei 10% wichen die Auswirkungen von den Prognosen deutlich ab. 10% der Bewertungskriterien wurden von Seiten der Gutachter nicht bewertet, was auf das Fehlen von weiteren Versorgungszentren beim Bewertungskriterium SZ 2 zurückzuführen ist.

So schätzten die Gutachter die Auswirkungen auf die zentralen Versorgungsbereiche der Kommunen (SZ 1) in drei Fällen falsch ein. Die Prognosen der Gutachter waren bei diesen Fällen pessimistischer als die real eingetretenen Auswirkungen. In diesen Fällen wurden Marktaustritte im zen-

tralörtlichen Versorgungskern prognostiziert, die bis heute nicht eingetreten sind. Die Auswirkungen auf das gesamte Zentrensystem wurden in allen Fällen exakt vorhergesagt.

Im **Auswirkungsbereich Einzelhandel (EH)** wurden 64% aller bewerteten Kriterien richtig prognostiziert. Zu jeweils 12% wurden die Kriterien entweder teilweise richtig vorhergesagt, nicht richtig vorhergesagt oder von Seiten der Gutachter nicht bewertet. Die große Anzahl nicht bewerteter Kriterien ist auf das Fehlen von Magnetbetrieben in den zentralörtlichen Versorgungskernen (EH 1) zurückzuführen. Ansonsten wurden die Auswirkungen auf Magnetbetriebe überwiegend richtig prognostiziert. Deutliche Schwächen in den Gutachten gab es hingegen bei der Prognose der Auswirkungen auf den Betriebsbesatz (EH 2) So wurden nur

in 41% der Fälle die Auswirkungen richtig vorhergesagt. In vielen Fällen wurden deutliche Fehleinschätzungen hinsichtlich der Marktaustritte der Wettbewerber getätigt. So wurden mittel- bis langfristig Betriebsaufgaben prognostiziert, welche so bis jetzt nicht eingetreten sind. Die Gutachter vertreten somit in ihren Auswirkungsanalysen eher den Ansatz einer „Worst-case-Analyse“, um die im schlimmsten Fall entstehenden Auswirkungen darzustellen. Diese Vorgehensweise wird zudem von vielen Genehmigungsbehörden gefordert, sodass dieser Ansatz legitim ist, aber von den real auftretenden Auswirkungen auf den Betriebsbesatz bei der Ansiedlung von Lebensmittelmärkten deutlich abweicht.

Bei der Analyse der Wettbewerbssituation, die durch die Bewertungskriterien EH 3, EH 4 und EH 5 re-

präsentiert wird, ist festzustellen, dass die Gutachter im Großteil der Ansiedlungsfälle keine oder nur wenige Fehlprognosen getätigt haben. Deutliche Schwächen haben die Verträglichkeitsgutachten allerdings in der Prognose der Umsatzveränderungen in Folge der Ansiedlung von Lebensmittelmärkten. Jedoch muss an diesem Punkt darauf hingewiesen werden, dass Umsatzverluste nur als solche identifiziert werden konnten, wenn sie entweder eine Betriebsschließung zur Folge hatten oder wenn durch die Auswertung von Zeitungsartikeln oder durch die Telefoninterviews mit Vertretern der Gemeinden Umsatzveränderungen der betroffenen Betriebe ermittelt werden konnten. Die Evaluierung des Bewertungskriteriums Umsatzveränderungen der Betriebe im zentralörtlichen Versorgungsbereich (EH 6) zeigt, dass nur in weniger als der Hälfte der Fälle die Auswirkungen korrekt vorhergesagt wurden. In den meisten Fällen konnten nach Auswertung der verschiedenen Quellen keine Umsatzveränderungen festgestellt werden, obwohl von Seiten

der Gutachter erhebliche Umsatzeinbußen prognostiziert waren. Insbesondere bei Ansiedlungsfällen in kleineren Gemeinden, bei denen mit Hilfe der Umsatzumverteilungsrechnung die Auswirkungen auf einzelne Betriebe errechnet wurden, kam es zu deutlichen Fehlprognosen. So sind die Reaktionen der meist selbstständigen Einzelhändler in den zentralen Versorgungsbereichen auf Grund der Vielzahl an Einflussfaktoren nicht vorherzusagen. In größeren Kommunen, bei denen sich die Auswirkungen auf mehrere Betriebe verteilen, wurden deutlich bessere Prognoseergebnisse erzielt. Da bei dem Bewertungskriterium EH 7 überwiegend die Auswirkungen auf die direkten Wettbewerber gleichen Branchentyps bzw. die Auswirkungen auf sonstige wettbewerbsfähige Betriebstypen untersucht wurden, kann festgestellt werden, dass diese in den seltensten Fällen ihre Filialen schließen. Durch die Vielzahl an Betrieben können Umsatzverluste besser aufgefangen werden und Filialen durch Quersubventionierung am Markt gehalten werden. Diese Zusammenhänge wurden von

Seiten der Gutachter nur zum Teil beachtet, was dazu führte, dass es in einigen Fällen zu Fehleinschätzungen hinsichtlich des Umsatzverlustes kam. Im **Auswirkungsbereich Nahversorgung (NV)** wurde in 82% der Fälle eine richtige Prognose der Auswirkungen gegeben. In 18% der Fälle wich die Vorhersage von den tatsächlich eingetretenen Auswirkungen ab. Die Ergebnisse der Evaluierung des Auswirkungsbereichs Nahversorgung stehen direkt in Beziehung mit den Ergebnissen der Evaluierung des Auswirkungsbereichs Einzelhandel. Fehlprognosen im Sinne von Betriebschließungen wirken sich natürlich auch auf die Bewertung der Auswirkungen auf die Nahversorgung der Bevölkerung aus, sodass Abweichungen hinsichtlich der Prognosegenauigkeit vor allem bei den Ansiedlungsfällen zu beobachten waren, bei denen Fehler bei der Ermittlung der Umsatzveränderungen gemacht wurden. Zu erwähnen ist außerdem, dass die Auswirkungen auf die Nahversorgung in den Kommunen des Einzugsgebiets in jedem Ansiedlungsfall richtig vorhergesagt wurden. Auch

Fallbeispiel	SZ 1	SZ 2	SZ 3	EH 1	EH 2	EH 3	EH 4	EH 5	EH 6	EH 7	EH 8	NV 1	NV 2	NV 3	NV 4	V 1	V 2	V 3	SB 1	SB 2	% „X“	% „-“	% „o“	% „+“
Gammelshausen (Discounter)	+	X	+	X	o	+	+	+	X	X	o	+	+	+	+	+	+	+	X	X	30%	0%	10%	60%
Dotternhausen (Discounter)	+	-	+	X	o	+	+	+	X	-	+	+	+	+	+	X	X	X	X	X	35%	10%	5%	50%
Spraitbach (Supermarkt)	+	+	+	+	-	+	+	+	-	o	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	0%	20%	5%	75%
Kirchardt (Supermarkt)	-	+	+	+	o	+	+	+	o	o	o	+	+	+	+	+	+	+	X	X	15%	0%	25%	60%
Bietigheim (Supermarkt)	+	X	+	X	-	+	+	+	-	+	+	-	-	+	+	+	+	+	X	X	20%	20%	0%	60%
Schwieberdingen (Discounter)	+	X	+	+	+	+	+	+	+	+	X	+	+	+	+	+	+	X	+	X	20%	0%	0%	80%
Abtsgmünd (Supermarkt)	+	X	+	+	-	+	+	+	-	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	5%	20%	0%	75%
Schemmerhofen (Discounter)	+	+	+	+	X	+	+	+	o	o	X	+	-	+	+	+	+	+	X	X	25%	5%	10%	60%
Waldenbuch (Discounter)	+	+	+	X	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	X	X	+	15%	0%	0%	85%
Eislingen (Discounter)	-	+	+	X	-	+	+	-	-	+	+	o	+	+	+	+	+	X	+	+	10%	20%	5%	65%
Obersontheim (Sup.+Disc.)	+	+	+	X	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	X	X	X	25%	0%	0%	75%
Triberg (Discounter)	-	-	+	-	-	-	+	o	-	-	o	-	-	+	+	X	X	X	-	X	20%	50%	10%	20%
Weikersheim (Supermarkt)	+	+	+	X	+	+	+	o	+	+	+	+	+	+	+	+	+	X	X	+	20%	0%	5%	75%
Bad Schönborn (Discounter)	+	+	+	X	-	o	+	o	+	o	+	+	+	+	+	X	X	+	X	X	25%	5%	15%	55%
Waghäusel (Sup.+Disc.)	+	+	+	X	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	X	X	X	X	+	25%	0%	0%	75%
Waiblingen (Supermarkt)	+	X	+	X	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	X	X	20%	0%	0%	80%
Reutlingen (Supermarkt)	+	o	+	X	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	X	X	X	+	+	20%	10%	5%	65%
Anteil in % „X“	0%	29%	0%	65%	6%	0%	0%	0%	12%	6%	12%	0%	0%	0%	0%	29%	59%	53%	59%	59%	19%			
Anteil in % „-“	18%	12%	0%	6%	35%	6%	0%	6%	29%	12%	0%	29%	35%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%		10%		
Anteil in % „o“	0%	6%	0%	0%	18%	6%	0%	18%	12%	24%	18%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%				5%
Anteil in % „+“	82%	53%	100%	29%	41%	88%	100%	76%	47%	59%	71%	65%	65%	100%	100%	71%	41%	47%	35%	41%				66%

Kategorie 1: exakte Prognose der Auswirkungen
 Kategorie 2: Auswirkungen nur teilweise eingetreten
 Kategorie 3: Auswirkungen nicht eingetreten
 Kategorie 4: keine Bewertung von Seiten der Gutachter

Tabelle Evaluation

(Quelle: Diplomarbeit Herr Markus Wagner)

bei der Bewertung der Auswirkungen auf das fußläufige Einzugsgebiet des Vorhabens konnte in jedem Fall eine richtige Prognose getätigt werden.

Eine detaillierte Auswertung der beiden **Auswirkungsbereiche Verkehr (V) und Stadtbild (SB)** ist aufgrund der großen Anzahl fehlender Bewertungen nicht sinnvoll. Allerdings lässt sich daraus schließen, dass im Fall der untersuchten Beispiele diese beiden Auswirkungsbereiche nicht oder nur in sehr geringem Maße von Seiten der Gutachter berücksichtigt und bewertet worden sind.

Betrachtet man die **Gesamtergebnisse** der Evaluierung der Gutachten, so lässt sich feststellen, dass im Durchschnitt 66% der Bewertungskriterien richtig prognostiziert wurden. Bei 6% traten die vorhergesagten Auswirkungen im Durchschnitt nur teilweise ein und durchschnittlich 9% der Kriterien wurden falsch prognos-

tiziert. Weiterhin wurden im Schnitt 19% der Bewertungskriterien, vorwiegend im Bereich Verkehr und Stadtbild, von Seiten der Gutachter nicht bewertet. Berücksichtigt man jedoch bei der Auswertung der Gesamtergebnisse nur die von den Gutachtern bewerteten Kriterien, verbessert sich die Genauigkeit der in den Gutachten getätigten Vorhersagen. So wurden durchschnittlich 82% der bewerteten Kriterien richtig vorhergesagt, 9% der Auswirkungen sind teilweise eingetreten und 9% der Bewertungskriterien wurden durchschnittlich nicht richtig prognostiziert. Als Problemfeld konnte bei der Evaluierung der Gutachten vor allem die Prognosegenauigkeit der Umsatzveränderungen bestehender Betriebe identifiziert werden. Aber auch die Auswirkungen auf Verkehr und Stadtbild wurden von den Gutachtern zu wenig beachtet und nur marginal in den Gutachten dargestellt.

3. Verbesserungsvorschläge für Verträglichkeitsgutachten

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse sämtlicher in der Studie durchgeführten Untersuchungen lassen sich schließlich folgende Empfehlungen für eine weitere Verbesserung der Verträglichkeitsgutachten ableiten:

1. Erstellung von standortspezifischen Gutachten
2. Beibehaltung des Aufbaus in den Gutachten
3. Integration einer „Chancen-Risiken-Analyse“ in die Gutachten
4. Stärkere Offenlegung der Annahmen zur Steigerung der Transparenz
5. Stärkere Betonung qualitativer Bewertungen zur Steigerung der Nachvollziehbarkeit
6. Darstellung von positiven und negativen Auswirkungen
7. Stärkere Berücksichtigung der perspektivischen Auswirkungen auf die Nachbarkommunen

Veranstaltungen/Vorträge

30. August 2011

Handelswelten – Die Metropolregion Köln/Bonn – Traditionsstandort im Raum für kreative Expansionen – Köln

13. September 2011

Handelsdialog Baden-Württemberg; GMA mit Bernd Heuer Dialog; Städte im neuen Jahrzehnt: Was tun? oder: Neue Handelsakzente in den Innenstädten - Was bringt Kommunen, Handel und Immobilienwirtschaft zusammen und was weiter? – Stuttgart

23. September 2011

Genehmigung des Einzelhandels und von Spielstätten, oder: Brauchen Kommunen mehr, weniger oder bessere Steuerung? – München

28. September 2011

Genehmigung des Einzelhandels und von Spielstätten, oder: Brauchen Kommunen mehr, weniger oder bessere Steuerung? – Bayreuth

6. Oktober 2011

Städtebaukongress „Bilanz und Ausblick nach 20 Jahren Städtebauförderung in den neuen Bundesländern – Strukturen gestalten“, DSSW; IHK Chemnitz; WHS, GMA – Chemnitz

18. Oktober 2011

ISW München; Fachveranstaltung „Ohne Nahversor-

gung keine Vermietung“, Impulsreferat von Dr. Stefan Leuninger, Niederlassungsleiter GMA München – München

20. Oktober 2011

Ist die Nahversorgung noch zu retten? Vortrags- und Diskussionsveranstaltung der GMA und der IHK Würzburg/Schweinfurt – Schweinfurt

8. November 2011

Naherholung - der Weg zur Wohlfühlgemeinde (in Kooperation mit der Stadt Bad Krozingen und der IHK Freiburg): „Einzelhandelsentwicklungskonzept Bad Krozingen – Innenstadtentwicklung als Wachstumschance – Bad Krozingen

15. November 2011

Nahversorgung - der Weg zur Wohlfühlgemeinde (in Kooperation mit der Stadt Freudenstadt und dem Regionalverband Nordschwarzwald) – Freudenstadt

17. November 2011

Handel findet Stadt, Oscar-von-Miller-Forum, Gemeinschaftsveranstaltung von Bundesstiftung Baukultur, GMA, Taylor Wessing und WHS – München

22. November 2011

Innenstadtforum Ludwigshafen; Stadtbau Innenstadt: Bilanz und Ausblick – Ludwigshafen

8. Stärkere Berücksichtigung von Verkehr und Stadtbild in den Gutachten
9. Klare Formulierung von Empfehlungen
10. Durchführung eines regelmäßigen Monitorings für Verträglichkeitsgutachten.

Als abschließendes Ergebnis der Studie kann festgehalten werden, dass Verträglichkeitsgutachten das geeignete Instrument zur Ermittlung der Auswirkungen großflächiger Einzelhandelsansiedlungen im Lebensmittelbereich darstellen. Dabei sprechen insbesondere die in der Studie ermit-

telten Ergebnisse zur Prognosegenauigkeit für die Qualität der hier untersuchten Gutachten. Jedoch sollten zur weiteren Qualitätssteigerung der Gutachten, insbesondere im Bereich der Methoden, die Verträglichkeitsanalysen auch in Zukunft weiter verbessert werden.

Gewerbeflächenkonzepte als Baustein der kommunalen Wirtschaftsförderung Strategie – Konzept – Umsetzungsplanung

von Dr. Stefan Leuninger, Bereichsleiter Wirtschaftsförderung, und Dr. Rainer Kahnert, Bereichsleiter Gewerbeplanung

Bundesweit ist eine Renaissance der kommunalen Wirtschaftsförderung zu beobachten; obwohl die Wirtschaftsförderung zu den freiwilligen Aufgabenbereichen der Kommunen gehört, ist in vielen Städten die Notwendigkeit einer aktiven Wirtschaftsförderung erkannt worden. Unter dem Blickwinkel der gewünschten Ansiedlung von neuen Unternehmen sowie einer konsequenten Bestandsentwicklung bildet die Verfügbarkeit von attraktiven Gewerbeflächen einen wichtigen Baustein für die Standortentwicklung. Die Gewerbeflächenentwicklung muss sich dabei an den vorhandenen Strukturen und Potenzialen sowie den Entwicklungsperspektiven und -chancen orientieren. Die Qualität der Flächen bzw. Standorte gewinnt dabei zunehmend an Gewicht – eine rein quantitative Betrachtung greift zu kurz. Aktuell hat die GMA unter diesen Maßgaben für das Oberzentrum Aschaffenburg, Teil der dynamischen Metropolregion FrankfurtRheinMain, ein ganzheitliches Gewerbeflächenentwicklungskonzept fertiggestellt.

Handlungsrahmen der kommunalen Wirtschaftsförderung

Die aktuellen und zu erwartenden ökonomischen und gesellschaftlichen Veränderungsprozesse bleiben auch für die Wirtschaftsförderung nicht ohne Konsequenzen. Der kommunalen Wirtschaftsförderung lassen sich diesbezüglich im Kern nachfolgende drei Handlungsfelder zuordnen, um die Chancen und Perspektiven des Strukturwandels aktiv zu nutzen:

- Unterstützung und Förderung der bestehenden Unternehmen (Bestandsentwicklung)
- Ansiedlung von neuen Unternehmen (Standortmarketing)
- Gezielte Förderung von potenziellen und jungen Unternehmen (Gründerförderung).

Notwendigerweise setzt sich die kommunale Wirtschaftsförderung das Ziel, die Standortrahmenbedingungen für die gewünschten Zielgruppen in den drei definierten Handlungsfeldern Schritt für Schritt zu optimieren. Zweifelsohne zählt die Verfügbarkeit von attraktiven Gewerbe- und Büroflächen hierbei zu den wichtigen

Stellgrößen, insbesondere auch, um bestehende Arbeitsplätze zu sichern.

Ansiedlungspolitik und Standortmarketing

Die Potenziale zur Ansiedlung von neuen Unternehmen lassen sich grundsätzlich in zwei Hauptbereiche untergliedern.

- Ganz überwiegend erfolgen Standortverlagerungen im regionalen Nahbereich (ca. 30–50 km). Standortoptimierungen und -erweiterungen finden deshalb schwerpunktmäßig im regionalen Umfeld statt, um die Mitarbeiter an die Unternehmen zu binden. Für dieses Segment der Unternehmensansiedlung stellt die Verfügbarkeit von Gewerbeflächen ein wichtiges Entscheidungsmerkmal dar.
- Die zweite Gruppe der Unternehmensansiedlung, die sog. „Fernwanderungen“, orientierten sich bei den Standortentscheidungsprozessen insbesondere an den spezifischen Kompetenzen eines Standortes. Hierzu zählen z. B. ein technologie- oder branchenspezifischer Unternehmensbesatz sowie eine besondere Kern-



Dr. Rainer Kahnert

(Quelle: GMA)

kompetenz der Hochschulen. Auch für diese Nachfragegruppe stellen attraktive Gewerbeflächen ein wichtiges Standortkriterium dar.

Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung

Die nachhaltige Entwicklung von Wirtschaftsstandorten lässt sich



heutzutage nicht mehr alleine durch die Wirtschaftsförderung bewerkstelligen. Zu vielfältig sind die Wechselwirkungen zu anderen kommunalen Bereichen (z. B. Freizeit und Wohnen). Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, die ökonomischen Perspektiven einer Stadt stets im gesamtstädtischen Kontext zu sehen und hieraus die notwendigen Schlussfolgerungen (z. B. in Form eines Entwicklungsleitbildes) zu ziehen. Integrierte Stadtentwicklungskonzepte bieten hierbei eine gute Möglichkeit, um die verschiedenen Bausteine der Kommunalentwicklung aufeinander abzustimmen und gemeinsame Ziele festzulegen. Gerade die Entwicklung von neuen bzw. die Arrondierung von bestehenden Gewerbeflächen erfordert einen breiten gesamtstädtischen Konzeptansatz.

Entwicklungsleitbild – Wirtschaftsförderungskonzept

Die Erarbeitung eines Gewerbeflächenkonzeptes setzt eine mit den Unternehmen abgestimmte Wirtschaftsförderungstrategie in den Kommunen voraus. Nur auf dieser Grundlage lassen sich die relevanten unternehmerischen Zielgruppen mit den Ansprüchen an die Gewerbeflächen – sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht – definieren. Hierbei gilt es auch, die eigene Standortentwicklung in den regionalen Bezug zu setzen.

Gewerbeflächenkonzepte als Herausforderung

Ein Bedarf an Gewerbeflächenkonzepten resultiert nicht nur aus der Notwendigkeit, räumlichen Entwicklungsspielraum für die lokale Wirtschaft bereitzustellen. Der Bedarf ergibt sich auch aus politischen Anforderungen, den Flächenverbrauch zu reduzieren und die Ausweisung neuer gewerblicher Bauflächen auf ein sinnvolles Maß zu beschränken. In Baden-Württemberg ist dies durch die Zielsetzungen der neuen Landesregierung von besonderer Aktualität – aber auch in anderen Regionen genießt dieses Ziel einen hohen Stellenwert. Die in der Praxis reduzierten Möglichkeiten zur Ausweisung neuer Bauflächen zwingen darüber hinaus auch zu einem verantwortungsvollen Umgang mit dem verfügbaren Flächenbestand – Brachflächen, leerstehende Gebäude, extensiv genutzte Grundstücke – gewinnen an Bedeutung, einmal um den entstehenden gewerblichen Flächenbedarf zu decken, aber auch um zu vermeiden, dass durch solche „Lücken“ im Bestand nicht erwünschte Nutzungen – v. a. großflächiger Einzelhandel, Vergnügungsstätten – in gewerblich genutzte Bereiche eindrin-

gen. Damit verbunden ist die Notwendigkeit, bestehende gewerbliche Standorte funktionsfähig zu erhalten, um betriebliche Abwanderungen zu verhindern.

Der Bedarf an einer Steuerung der Entwicklung durch die Kommune steigt. Auch die vor kurzem veröffentlichte Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik über Stadtentwicklungskonzepte für Gewerbeflächen belegt das gestiegene Interesse der Kommunen an dieser Fragestellung.

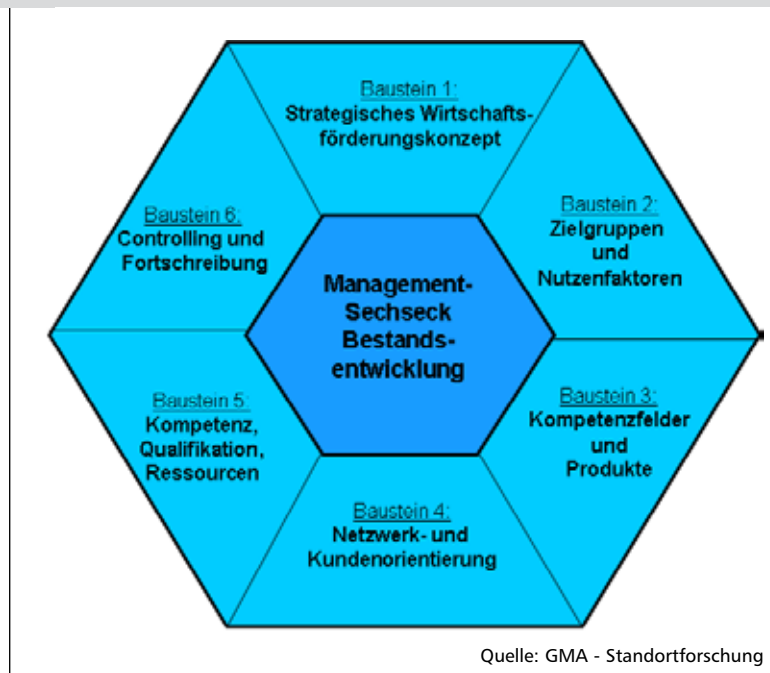
Die Erarbeitung eines Gewerbeflächenkonzeptes kann aus drei Perspektiven erfolgen:

- Gewerbeflächenbedarfsanalyse,
- Flächenentwicklungskonzept,
- Standortanalyse.

Darüber hinaus können in den flächen- bzw. standortbezogenen Konzepten auch spezifische Fragestellungen – wie z. B. dem Umgang mit Wohnen, Vergnügungsstätten oder Gastronomie im Gewerbegebiet – aufgegriffen werden.

Die **Gewerbeflächenbedarfsanalyse** ist ein umfassend angelegter Ansatz, mit dem die voraussichtliche Nach-

Abbildung: Bausteine der Bestandsentwicklung



frage nach gewerblichen Bauflächen in einer Kommune innerhalb eines bestimmten Zeitraumes bestimmt werden soll. Wesentlicher Inhalt ist eine Ermittlung des voraussichtlichen Gewerbeflächenbedarfes innerhalb eines definierten Zeitraumes, der in der Regel durch eine Umfrage unter den potenziellen Flächennachfragern erfolgt. Der dabei ermittelte Bedarf wird auf einen definierten Prognosezeitraum hochgerechnet und mit dem vorhandenen und aktivierbaren Angebot verglichen. Im Fall von Angebotsdefiziten kann die Analyse außerdem die Identifikation geeigneter Standorte für Neuausweisungen beinhalten.

Eine Bedarfsanalyse kommt zur Anwendung,

- wenn der Flächennutzungsplan neu aufgestellt oder wesentlich überarbeitet werden soll und in diesem Zusammenhang die gewerblichen Entwicklungsperspektiven der Kommune bestimmt werden müssen;
- wenn sich – aus unterschiedlichen Gründen – ein Engpass an gewerblich nutzbaren Flächen abzeichnet, so dass die Ausweisung neuer Bauflächen notwendig werden kann;
- wenn im Fall von Nachfragekonkurrenzen (vor allem durch Einzelhandelsnutzungen hervorgerufen) sich die Frage stellt, ob die ausgewiesenen Flächen überhaupt für eine gewerbliche Entwicklung benötigt werden oder ob alternative Nutzungen möglich sind.

Sie wird also eher in größeren Zeitabständen benötigt, trifft aber entscheidende Aussagen über die mittel- bis langfristige Entwicklung einer Kommune. Damit ist sie als wesentliche Voraussetzung für die Genehmigung zur Entwicklung neuer Flächen praktisch unverzichtbar.

Ein **Gewerbeflächenentwicklungskonzept** konzentriert sich auf den Umgang mit vorhandenen und zukünftig zu entwickelnden Flächen. Stets orientiert an den Zielsetzungen und Strategien der kommunalen Wirtschaftsförderung. Dies kann sich auf die Art der anzusiedelnden Nutzungen, auf das angestrebte städtebauliche Niveau oder auf ein spezifisches Nutzerprofil beziehen. Das Konzept erfasst in der Regel den gesamten Bestand an gewerblichen Bauflächen in einer Kommune (genutzte Flächen, unbesiedelte Flächen, Reserven im Flächennutzungsplan, Brachflächen, private Angebote).

Gewerbeflächenentwicklungskonzepte werden in erster Linie dann erarbeitet,

- wenn in einer Kommune eine grundsätzliche Diskussion über die zukünftige Entwicklung der bestehenden oder neu zu entwickelnden gewerblichen Bauflächen stattfindet;
- wenn über die bisherige Entwicklung der gewerblichen Bauflächen – hinsichtlich der Nutzung oder auch der städtebaulichen Qualität Unzufriedenheit herrscht;
- wenn sich strukturelle Veränderungen im Flächenbestand –

z. B. Leerstände, extensive genutzte Gelände – ergeben;

- wenn in der Nutzung der gewerblichen Bauflächen unerwünschte Entwicklungen – z. B. ein zunehmendes Eindringen von Einzelhandel oder Spielhallen in Gewerbegebieten, länger andauernde Leerstände oder unerwünschte Rest- oder Zwischennutzungen (Lagerplätze, Schrotthandel) – stattfinden.

Die Flächen werden in der Praxis auf Standortsituation und Nutzungsstruktur geprüft und es wird abgeleitet, welcher Standort für welche Zielgruppen entwickelt werden sollte und welche infrastrukturelle Ausstattung und städtebauliche Qualität anzustreben sind. Ebenfalls lässt sich damit ein Bedarf an Verbesserungsmaßnahmen im Bestand identifizieren und Defizite in der Struktur des Angebotes bestimmen. Die Definition eines Mindeststandards ist ebenso möglich wie die Bestimmung einer bestimmten Höchstgrenze der Qualität.

Standortentwicklungskonzepte hingegen beziehen sich auf konkrete Einzelstandorte mit einem Handlungsbedarf. Dies können einzelne Grundstücke oder Gebäude, größere Areale (Brachflächen, Bahnflächen oder Konversionsflächen) oder zusammenhängende Gebiete in einem Strukturwandel (Gewerbegebiete, Hafengebiete) sein.

In einem Standortentwicklungskonzept werden zunächst die Standorteigenschaften (Lage im Raum, städtebauliches Umfeld, Infrastruktur/Aus-



In vielen Städten sind mindergenutzte Gewerbeflächen zu mobilisieren



Moderne Gewerbegebiete sind ein wichtiger Ansatz zur Profilierung von Wirtschaftsstandorten
Quellen: GMA

stattung, Restriktionen der Nutzbarkeit) analysiert und die allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Kommune sowie die Konkurrenzsituation auf dem (gewerblichen) Flächenmarkt geprüft. Auf dieser Basis werden unterschiedliche Nutzungsvarianten durchgespielt und die konkrete Nutzungsperspektive für den jeweiligen Standort bestimmt. Dabei hat es sich bewährt, über die Entwicklung von Minimalvarianten (Nutzungsoptionen bei geringstmöglicher Eingriffsintensität) und Maximalvarianten (Gegenüberstellung von Wunschnutzung mit dem notwendigen Aufwand zur Realisierung) zum standortspezifisch optimalen Verhältnis von Aufwand und Ergebnis zu kommen.

Derartige Konzepte werden vor allem dann eingesetzt, wenn größere

Standorte brachfallen oder in gewerblich genutzten Bereichen wesentliche strukturelle Veränderungen, Nutzungskonflikte oder -verdrängungen auftreten und die zukünftige Funktion der Standorte unklar ist oder neu definiert werden muss.

Neuere Ansätze – wie z. B. das Projekt „Neckarwiesen“ in Esslingen – setzen darüber hinaus auf eine intensive Zusammenarbeit mit den ansässigen Betrieben und Grundstückseigentümern, um Standortentwicklungskonzepte nicht nur mit den Adressaten besser abzustimmen, sondern auch diese Akteure aktiv in die Umsetzung einzubeziehen. Das erwähnte Beispiel „Neckarwiesen“ zeigt, dass mit einer entsprechenden Abstimmung öffentlicher und privater Maßnahmen die Attraktivität

des Standortes deutlich erhöht und brachliegende oder untergenutzte Areale wieder in Wert gesetzt werden können.

Allen Konzepten ist gemeinsam, dass sie auf einer aktiven Auseinandersetzung mit dem gewerblichen Bestand und den wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten beruhen. Noch stärker als bisher müssen sowohl die gebietspezifischen Standorteigenschaften und Potenziale, aber auch die unterschiedlichen Anforderungen einzelner gewerblicher Nutzergruppen an den Standort berücksichtigt werden. Somit bilden Gewerbeflächenkonzepte zukünftig noch stärker als heute ein unverzichtbares Instrument in der kommunalen Planung und Standortentwicklung.

Forum Einzelhandel NRW – Mehr als 100 Teilnehmer bei der Veranstaltung von GMA und Taylor Wessing

von Birgitt Wachs, Niederlassungsleiterin Büro Köln

Das bereits fünfte gemeinsame Forum mit dem Titel „Neue Herausforderungen für die Einzelhandelsentwicklung“ der Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung (GMA) und Taylor Wessing war am 21. Juli 2011 wieder gut besucht. In diesem Jahr standen Themen der Revitalisierung von Einkaufszentren in Innenstadtlagen sowie Bürgerbeteiligung und Bürgerbegehren bei der Entwicklung von Einzelhandelsprojekten im Fokus.

Den Auftakt des Programms machte Stephan Austrup, Manager New Business der Sierra Development Germany. Herr Austrup stellte die Ergebnisse einer bundesweiten Studie der GMA und Sonae Sierra zum Revitalisierungsbedarf von Shopping-Centern vor. Demnach müssten in den nächsten Jahren 28% aller Einkaufszentren in Deutschland revitalisiert werden; von diesen fast 200 Centern befinden sich rund ein Drittel in Innenstadt- und Innenstadtrandlagen. Während zum Zeitpunkt der Erstellung der Studie noch eine relativ geringe „Awareness“ für den Revitalisierungsbedarf in deutschen Shopping-Centern bestand, ist – auch dank der Studie – die Wahrnehmung der Thematik und damit die Bedeutung für die Revitalisierung der Einkaufszentren deutlich gestiegen.

Praxisbeispiele der Revitalisierung von Handelsimmobilien

Die unterschiedlichen Herangehensweisen bei der Revitalisierung wurden von Thomas Doerr, Geschäftsführer Comfort Center Consulting, und Herbert Krämer, Vorstand hkm Management, anhand von Praxisbeispielen erläutert. Herr Doerr stellte das neue Konzept für das Einkaufszentrum „Sevens“ in Düsseldorf vor, welches derzeit vollständig umgebaut und im November 2011 „aufgeräumt“ wiedereröffnet wird. Die „Vertical Mall“ mit sieben Ebenen, die Flächenzuschnitte sowie die horizontale als auch vertikale Erschließung des Objektes stellen die wesentlichsten Herausforderungen der Revitalisierung dar. Für alle Aspekte konnte Herr Doerr eine unter Handelsgesichtspunkten optimierte Lösung präsentieren, die auch

die Handelsbetreiber überzeugte, sich im Sevens ein Ladenlokal zu sichern.

Herbert Krämer hat die Erfahrung gemacht, dass ein Neubau einer Revitalisierung von Handelsimmobilien vorzuziehen ist. Diese These belegte er anhand von zwei aktuellen Beispielen aus Bergisch Gladbach und Dorsten. In beiden Fällen handelte es sich um mindergenutzte bzw. brachgefallene Standorte mitten in der Innenstadt, die aufgrund ihres desolaten Erscheinungsbildes und der fehlenden Frequenznutzungen erhebliche negative Ausstrahlung auf das Umfeld auslösten. Anhand der Neuerrichtung eines innerstädtischen Einkaufszentrums mit attraktiven, den Einzelhandel in der Innenstadt ergänzenden Anbietern und Handelsformaten konnte in Bergisch Gladbach eine deutliche Aufwertung der Innenstadt erreicht



Birgitt Wachs, GMA Köln

Quelle: GMA

werden. Gleiches ist für das ehemalige Lippeter-Center in Dorsten geplant, welches im Jahr 2013 eröffnet werden soll.

Die baurechtlichen Rahmenbedingungen der Revitalisierung von Einkaufszentren stellte im Anschluss Dr. Alexander Köpfler von Taylor Wessing dar. Er verdeutlichte, dass eine „saubere“ Vorgehensweise zur Ermittlung des Statusquo hinsichtlich des Bau- und Planungsrechts erforderlich ist, um die zentralen Weichenstellungen für die Revitalisierungsmaßnahmen wie Baugenehmigung, Bauleitplanverfahren, städtebaulicher Vertrag vorzunehmen. Insbesondere bei innerstädtischen Einkaufszentren sprach sich Dr. Köpfler für den Angebotsbebauungsplan „Kerngebiet“ aus, welcher durch den Abschluss eines städtebaulichen Vertrags zur Verkaufsflächenbegrenzung zwischen Grundstückseigentümer und Stadt ergänzt werden kann.

Andrea Hermanni, Partnerin von Taylor Wessing, erläuterte anschließend die zivilrechtlichen Aspekte, die bei einer Revitalisierung von Einkaufszentren zu berücksichtigen sind. Dabei spielen insbesondere mietvertragsrechtliche Punkte eine Rolle. Frau Hermanni erläuterte, dass gegen den Willen des Mieters Revitalisierungen nur eingeschränkt durchzusetzen seien (insbesondere bei Neuaufteilung der Flächen; vollständiger baulicher Sanierung). Es besteht aber die Möglichkeit, vertragsgestaltend schon im Mietvertrag eine Revitalisierung in Teilen vorzubereiten, jedenfalls schaffen

Klauseln die Grundlage für spätere Gespräche über Revitalisierungsmaßnahmen.

Bürgerbeteiligung wird immer wichtiger

Im zweiten Vortragsblock stand das Thema „Bürgerbeteiligungsverfahren und Bürgerbegehren bei der Entwicklung von Einzelhandelsprojekten“ auf der Tagesordnung. Stephan Marks, Leiter Planungs- und Bauaufsichtsamt der Stadt Siegburg, stellte das Verfahren zum Bürgerentscheid in Siegburg dar. Dabei ging es im Kern um die Ansiedlung eines innerstädtischen Einkaufszentrums. Da das Konzept auch die Einbeziehung des Rathauses vorsah, hat sich eine Bürgerinitiative „Rettet das Rathaus“ gegründet. Der Bürgerentscheid im September 2010 kam zu dem Ergebnis, dass das Rathaus erhalten und im Eigentum der Stadt bleibt. Vor diesem

Hintergrund stand das wesentliche Schlüsselgrundstück zur Realisierung der Stadtgalerie nicht zur Verfügung, so dass es nicht zu einer Einkaufszentren-Entwicklung in Siegburg kam. Seitdem ist in Siegburg wieder „Alles auf Start“, so dass ein Runder Tisch zur Innenstadtentwicklung eingerichtet wurde, welcher Möglichkeiten „dezentraler“ Flächenentwicklungen in der Innenstadt eruiert.

Birgitt Wachs, Niederlassungsleiterin der GMA in Köln, führte in ihrem Vortrag aus, dass die Anzahl der einzelhandelsrelevanten Bürgerbegehren im Vergleich zu den Bürgerbegehren insgesamt sehr gering ist. Dennoch sind Bürgerbegehren und Bürgerentscheide ein Thema, da diese in der Regel mit einer grossen Öffentlichkeit, starken Emotionen und hoher Aufmerksamkeit verbunden sind. Anhand von drei unterschiedlichen Beispielen zeigte sie auf, dass es „präventive“ Maßnahmen wie informelle Beteiligungsverfahren (Bürgerversammlung, Hearings) gibt und dass Bürgerbegehren nicht regelmäßig zu einem Scheitern des Projektes führen müssen. Es gilt insbesondere, zu einer Versachlichung und „Ent-Emotionalisierung“ beizutragen, indem Fakten und Informationen verständlich aufbereitet und Alternativen und Kompromisse dargestellt werden. Grundsätzlich ist festzustellen, dass emotionale Diskussionen sowohl bei der Nahversorgung als auch bei komplexen Stadtentwicklungsprojekten geführt werden. Dabei sind integrierte Projekte, die als städtebaulich sinnvoll und wünschenswert anzusehen sind,



Forum Einzelhandel NRW

Quelle: GMA

häufig mit Konfliktpotenzialen (z. B. Verkehr, Lärm, Umwelt, Einzelhandel) verbunden.

Die rechtlichen und taktischen Erfahrungen bei Bürgerbegehren stellte Dr. Christoph Brandenburg, Partner Taylor Wessing, dar. Anhand mehrerer praxisnaher Beispiele verdeutlichte er den Ablauf und die Voraussetzungen auf Länderebene und stellte mögliche Rechtsfolgen dar. Neben den grundsätzlichen Vorteilen von Bürgerbegehren und Bür-

gerentscheiden, die im Wesentlichen basisdemokratisch begründet sind, benannte er die Probleme und Gefahren, indem die „engagierte Minderheit“ die „schweigende Mehrheit“ dominiert, das Bürgerbegehren die „Entschlussfreude“ von Rat und Verwaltung lähmt und das Bürgerbegehren in der Regel auf den Erhalt des Bestehenden, d. h. gegen neue Entwicklungen, gerichtet ist. Herr Dr. Brandenburg erläuterte sowohl Präventiv- als auch Abwehrstrategien und verdeutlichte, dass aufgrund

der rechtlichen Vorgaben juristische Abwehrstrategien durchaus erfolgversprechend sein können.

Im Anschluss an die Vorträge wurde das gemeinsame Mittagessen zum Meinungs- und Erfahrungsaustausch genutzt. Sowohl bei unseren kompetenten und engagierten Referenten als auch bei unseren Gästen, welche die Tagung zu einer lebendigen Diskussions- und „Netzwerk“-Veranstaltung gemacht haben, bedanken wir uns herzlich.

In letzter Minute

Von Februar bis Mitte Juli 2011 gingen zahlreiche öffentliche und private Aufträge an die GMA (Auswahl):

- Einzelhandelskonzepte wurden und werden u. a. in Achstetten, Buchenberg, Dinslaken, Germersheim, Haigerloch, Hochdorf, Ketsch, Kirchheim u. T., Linkenheim-Hochstetten, Oberthal, Öhringen, Schwäbisch Hall, Sigmaringen, Speyer, Südbrookmerland, Vechta und Zittau-Hirschfelde gefertigt.
- Markt- und Potenzialanalysen wurden und werden u. a. in Ainring, Albstadt, Augsburg, Bad Hersfeld, Bad Vilbel, Bad Wildbad, Bayreuth, Berlin-Spandau, Böblingen, Bochum, Bonn, Bornheim, Brandenburg, Bruchsal, Bruck a. d. Großglocknerstraße (A), Crailsheim, Dasing, Dietzenbach, Dirlewang, Dorsten, Dresden, Eigeltingen, Eisleben, Elxleben, Engen, Engstingen, Eschweiler, Feldkirchen, Frankfurt a. M., Gaggenau, Geichlingen, Gelenau, Gießen, Gladenbach, Gommern, Göppingen, Gottmadingen, Gronau, Halberstadt, Halle/Saale, Hamm, Harsewinkel, Hüfingen, Ilsfeld, Ilshofen, Iserlohn, Kaltenkirchen, Kassel, Keltern, Kempten, Kiel, Kirchlengern, Korntal-Münchingen, Kulmbach, Laichingen, Langen, Leinfelden-Echterdingen, Leipzig, Lenningen, Lippstadt, Lüdinghausen, Ludwigsburg, Magdeburg, Mainz, Marbach a. N., Menden, Meßkirch, Miltenberg, Mitterteich, Neuhaus am Rennweg, Neuravensburg, Neu-Ulm, Neuweiler, Nidderau, Nürnberg, Oberhausen, Olpe, Pfullingen, Pischelsdorf, Porta Westfalica, Potsdam, Rastatt, Recklinghausen, Rees, Remseck, Rennheim, Ritterhude, Rostock, Rottenburg am Neckar, Salach, Salzbergen, Sangerhausen, Schömborg, Schorndorf, Schwäbisch Gmünd, Schwarzenborn, Seelze, Singen, Speyer, Spremberg, Stade, Stralsund, Stuttgart, Tamsweg, Tegernsee, Thüringen, Tittmoning, Untersteinach, Velbert, Vermold, Winterbach und Wipperfürth.
- Stellungnahmen und unterstützende Arbeiten zu speziellen Themenstellungen fertigte bzw. leistete die GMA u. a. in Augsburg, Bad Herrenalb, Bad Liebenwerda, Bad Mergentheim, Bingen, Blieskastel, Böblingen, Bochum, Bruchsal, Burglengenfeld (Spielhallenkonzept), Chemnitz, Edingen (Spielhallenkonzept), Eppingen, Eschweiler, Esens, Flöha, Göppingen, Grafenau, Heilbronn, Herrieden, Kempten, Kevelaar, Laichingen, Lauffen a. N. (Spielhallenkonzept), Leipzig, Lindau (Befragung), Ludwigsburg, Magdeburg, Marktredwitz, Neubulach, Neuburg, Nürnberg, Parndorf (A), Ravensburg, Riedlingen, Rosenheim, Schwandorf, Seelze (Vergnügungsstättenkonzept), Selb, Stralsund, Tauberbischofsheim, Wallenhorst, Weinstadt, Wertheim, Wiesbaden, Wiesloch und Zeven.
- Immobilienwirtschaftliche Untersuchungen führte und führt die GMA u. a. in Berlin-Pankow, Bochum, deutschlandweit, Dresden, Gelsenkirchen, Hof, Leipzig, Magdeburg, Speyer und Stralsund durch.
- Mit Vorträgen, Präsentationen oder Moderationsleistungen war die GMA u. a. Berlin, Chemnitz, Deidesheim, Diemelsee, Donaueschingen, Elsdorf, Geislingen a. d. Steige, Halle/Saale, Landeck/Tirol (A), Leipzig, Ludwigsburg, Mettingen, Neuburg, Saarwellingen, Schömborg, Schwäbisch Gmünd, Schwandorf, Steinfeld, Templin, Weimar und Zwickau vertreten.