



Fotos: digitvnce

Dr. Walter R. Schubiger

Projektmanagement in der Stadtkernbelebung



Leitfaden für praxisorientiertes Arbeiten

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Worum geht es in diesem Buch?	6
1. Das Wichtigste in Kürze	8
1.1. Was bedeutet Stadtkernbelebung?	8
1.2. Was ist das Ziel?	8
1.3. Wer kann/muss etwas tun?	8
1.4. Wo gibt es Förderungen?	9
1.5. Was ist der erste Schritt?	10
1.6. Wie gehen Sie vor?	10
1.7. Was bringt ein Projekt zum Erfolg?	11
1.8. Projektmanagement wie bei den Großen!	11
2. Die Wechselwirkung zwischen Peripherie und Zentrum	12
2.1. Die Daseins-Grundfunktionen des Menschen	12
2.2. Die Rolle des Verkehrs	12
2.3. Kaufkraftabfluss an die Peripherie – Verödung der Innenstädte	13
2.4. Die Stadt braucht Handel und Dienstleistung mehr als Handel und Dienstleistung die Stadt	14
2.5. Zusammenarbeit von Peripherie und Zentrum	16
2.6. Worum geht es bei der Stadtkernbelebung?	17
3. Wozu brauchen wir Maßnahmen zur Stadtkernbelebung?	18
3.1. Die Ansprüche der Konsumenten	18
3.2. Anfahrt	18
3.3. Angebot	19
3.4. Atmosphäre	20
3.5. Auftritt und Aktivität	20
3.6. Ziele der Stadtkernbelebung	23
4. Wer kann/muss etwas tun?	24
4.1. Die Gemeinden müssen Impulse setzen!	24
4.2. Der Handel muss sich von falschem Konkurrenzdenken trennen!	25
4.3. Jeder muss dazu beitragen, eine lokale Identität zu schaffen	25
4.4. Das Land kann helfen	26
4.5. Schlussfolgerungen	29
5. Wo gibt es Unterstützung?	30
5.1. Pilotprojekt „Stadt-Ortskernbelebung“	30
5.2. Stadterneuerungsprogramm	31
5.3. NAFES	31
5.4. Unternehmensservice der Wirtschaftskammer Niederösterreich	32
5.5. Kontaktadressen	33



Fotos: digitvince

6. Wer macht den ersten Schritt?	34
6.1. Schnelle Resultate sind das A & O	34
6.2. Was ist ein Stadterneuerungskonzept?	34
6.3. Wie erarbeitet man ein Innenstadt-Konzept?	35
6.4. An der Basis beginnen	37
6.5. Schlussfolgerungen	39
7. Wie gehen Sie es an?	40
7.1. Methodik in Mistelbach, Mödling, Schrems, Sollenau, Wiener Neustadt	40
7.2. Bestandsaufnahme	40
7.3. Methodik in Krems, Neulengbach, Retz, Tulln, Waidhofen/Ybbs	42
7.4. Strategien zur Kundenzufriedenheit	43
7.5. Potentialanalyse und Handlungsempfehlungen	43
7.6. Schlussfolgerungen	45
8. Womit erreichen Sie Ihr Ziel?	46
8.1. Vorläufige Ergebnisse des Pilotprojekts	46
8.1.1. Krems, Neulengbach, Retz, Sollenau, Tulln, Waidhofen/Thaya und Wiener Neustadt	46
8.1.2. Mistelbach	46
8.1.3. Schrems	46
8.1.4. Mödling	47
8.1.5. Waidhofen/Ybbs	48
8.2. Was macht Projekte erfolgreich?	49
8.3. Arbeitsgemeinschaft als Organisationsform	49
8.4. Schlussfolgerungen	51
9. Ein Wort zum Schluss	52
9.1. Arbeitsgruppen richtig führen!	52
9.2. Sitzungs-Protokolle sind wichtige Führungsinstrumente	52
9.3. Großgruppen-Moderation	53
9.4. Brainstorming	54
9.5. Projektmanagement	54
9.6. Schlussfolgerungen	55
Quellen- und Literaturverzeichnis	56

Impressum:

Medieninhaber und Herausgeber: Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Raumordnung und Regionalpolitik, Landhausplatz 1, 3109 St. Pölten, Tel.: 02732/9025-45441

Projektteam: DI (FH) Michael Franzl (ecoplus), Mag. Julia Karner (Wirtschaftskammer NÖ), DI Alexandra Schlichting, DI Hubert Trauner (beide Abteilung Raumordnung und Regionalpolitik), DI Helga Zodi (NÖ Verband für Dorf- und Stadterneuerung)

Endredaktion: Mag. Christina Ruland (Abteilung Raumordnung und Regionalpolitik)

Grafik: Horvath Grafik Design, Druck: radinger.print, Scheibbs

St. Pölten, Dezember 2006

Vorwort



Die Stadt- und Ortskernbelebung ist in Niederösterreich seit vielen Jahren ein Thema und verstärkt Inhalt von Strategien und Förderaktionen.

Insbesondere über die Niederösterreichische Arbeitsgemeinschaft zur Förderung des Einkaufs in Stadtzentren – NAFES – konnten gemeinsam mit der NÖ Wirtschaftskammer zahlreiche zielführende Impulse gesetzt werden, um die Stadt- und Ortskerne wieder zu beleben. So wurde im Jahr 2005 begonnen, im Zuge der Aktion „Stadt- und Ortskernbelebung“ NAFES mit anderen Unterstützungsinstrumenten zu verknüpfen, um so den Synergieeffekt der gebündelten Kräfte zu nutzen.

Nachdem die Testphase in den Pilotgemeinden nun abgeschlossen ist, zeichnen sich in der Auswertungsphase bereits beachtliche Erfolge ab, die letztendlich nahezu hundertprozentig der Mitarbeit und Kooperation der überaus engagierten Bürgerinnen und Bürger zugeschrieben werden können. Diese Form der Bürgerbeteiligung allein entscheidet darüber, ob ein Ortskern verödet oder zu neuem Leben erblüht. Entscheidend dabei sind die Identifizierung mit dem Heimatort sowie die Wahrnehmung der Stadt- und Ortskerne als Lebens- und Kommunikationsräume.

Gerade unser Bundesland bietet im Hinblick auf landschaftliche und städtebauliche Schönheiten mehr als andere Länder. Um diese Besonderheiten auch weiterhin erhalten zu können, bitte ich alle Bürgerinnen und Bürger, aber auch alle Gemeindevertreterinnen und Gemeindevertreter, das Ziel „lebendiges Zentrum“ nicht aus den Augen zu verlieren.

Für die zukünftigen Generationen wünsche ich mir vor Lebendigkeit sprühende Ortszentren, in denen das Einkaufen, aber auch das Gespräch unter den Ortsbewohnerinnen und Ortsbewohnern wieder Spaß machen, und die so wieder zu Angelpunkten des gesellschaftlichen Lebens werden.

A handwritten signature in green ink that reads "Erwin Pröll". The signature is written in a cursive, flowing style.

Dr. Erwin Pröll

Landeshauptmann von Niederösterreich



Niederösterreich hat sich die Belebung der Orts- und Stadtkerne als grundlegendes Ziel für den Weg in die Zukunft gesetzt. Ein wesentliches Kriterium für lebendige Orts- und Stadtkerne ist neben vielen anderen Komponenten auch die Gesamtsituation

der Wirtschaft in einer Gemeinde, denn eine intakte Wirtschaft ist die Basis für eine stabile und nachhaltige Entwicklung.

Die Wirtschaft lebt von Synergien zwischen einzelnen Akteuren - im Stadtmarketing ist Kooperation statt Konkurrenz angesagt. Von diesem Leitsatz ausgehend, wurden auch in der Aktion Stadt-Ortskernbelebung einige bereits bestehende Unterstützungsinstrumente wie die NAFES oder die Wohnbauförderung gebündelt, um miteinander den Erfolg zu sichern und rascher sichtbar zu machen.

Die Attraktivierung der Orts- und Stadtkerne als lebendige Zentren ist auch der NÖ Wirtschaftsagentur ecoplus ein wichtiges Anliegen. Daher hat sie sich in diese Kooperation eingebracht, um erfolgreiche Wirtschaftsstrategien in die Stadt-Ortskernbelebung einfließen zu lassen.

Die Unternehmen in den Zentren haben eine unverzichtbare Nahversorgungsfunktion und machen die historisch gewachsenen Standorte zu dem, was sie sein sollen, nämlich der Mittelpunkt des gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Lebens.

Der vorliegende Leitfaden soll den Verantwortlichen in Gemeinde und Wirtschaft dabei helfen, den besten Weg zu diesem Ziel zu finden.

Ernest Gabmann
Landeshauptmann-Stellvertreter



Der vorliegende Leitfaden fasst die Erfahrungen des Pilotprojekts Stadt-Ortskernbelebung Niederösterreich zusammen und soll Ihnen Unterstützung und Anregungen bei Ihren Bemühungen zur Belebung des Ortszentrums bieten. Eine derartige Belebung ist nur durch eine

effiziente Nutzung und Bündelung der vorhandenen Kräfte möglich. Wichtig ist, dass in der Gemeinde ALLE an einem Strang ziehen: die Gemeinde selbst, die Wirtschaft und die Bevölkerung vor Ort.

Als Wirtschaftskammer freuen wir uns über die vielen Aktivitäten zur Attraktivierung der Ortszentren. Es sind nämlich die Zentren der Gemeinden, die seit jeher Treffpunkt für die Bevölkerung sind und neben der Funktion als Einkaufsplätze auch ein Stück unserer Identität sind. Der Handel spielt in der Entwicklung der Ortskerne eine große Rolle und so haben wir gemeinsam mit dem Land NÖ mit der Förderaktion NAFES einen Schritt getan, um auch finanzielle Unterstützung bei der Ortskernbelebung anbieten zu können.

Das Projekt Stadt-Ortskernbelebung NÖ möchte die Gemeinden bei Ihren Aktivitäten rund um die Ortskerne und Innenstädte unterstützen. In Vernetzungstreffen konnten Erfahrungen ausgetauscht, erfolgreiche Projekte analysiert und viele wichtige Anregungen weitergegeben werden.

Auch in diesem Leitfaden finden Sie Tipps rund um die Belebung niederösterreichischer Ortskerne. Nun liegt es an Ihnen, denn die Erfahrung zeigt, dass Ortsmarketing dort den größten Erfolg hat, wo Gemeinde, Wirtschaft und Bürger gemeinsam engagiert an der Umsetzung arbeiten.

Komm. Rätin Sonja Zwanzl
Präsidentin der Wirtschaftskammer Niederösterreich

Worum geht es in diesem Buch?



Der vorliegende Leitfaden befasst sich mit der Belebung von Stadtkernen. Unter „Stadt“ sind dabei nicht nur Gemeinden mit Stadtrecht zu verstehen, sondern auch alle Gemeinden mit mehr als 5.000 Einwohnern, die eine zentralörtliche Funktion wahrnehmen. Als Stadtkern bezeichnen wir das historisch gewachsene Zentrum eines Ortes. Es steht im Gegensatz zur so genannten „Peripherie“, das heißt den Einkaufs- und Fachmarktzentren an den Orts- bzw. Stadträndern.

Das Buch richtet sich einerseits an Bürgermeister, leitende Gemeindebeamte und Verwaltungsfachleute, andererseits an Inhaber und leitende Mitarbeiter von Einzelhandels-, Gastronomie- und konsumnahen Dienstleistungsbetrieben in Niederösterreich. Es steht am Ende eines zweijährigen Pilot-Projekts zur Stadtkernbelebung, an dem folgende elf niederösterreichische Städte teilgenommen haben: Krems, Mistelbach, Mödling, Neulengbach, Retz, Schrems, Sollenau, Tulln, Waidhofen/Thaya, Waidhofen/Ybbs und Wiener Neustadt.

Dieses Projekt geht zurück auf eine Initiative von Landeshauptmann Dr. Erwin Pröll und Wirtschaftslandesrat Landeshauptmann-Stellvertreter Ernest Gabmann. Die Leitung obliegt einer Steuerungsgruppe, an der Vertreter folgender Organisationen beteiligt sind: das Amt der Niederösterreichischen Landesregierung, der Niederösterreichische Verband für Landes-, Regional- und Gemeindeentwicklung (NÖ Dorf- und Stadterneuerung), die Niederösterreichische Arbeitsgemeinschaft zur Förderung des Einkaufs in Stadtzentren (NAFES) und Niederösterreichs Wirtschaftsagentur ecoplus GmbH.

Die fachliche Betreuung der Städte war auf zwei Berater aufgeteilt, die ihre Aufgabe mit unterschiedlichen Ansätzen angingen. Während der eine mit einer standardisierten Methodik die Themen „Auftritt, Anfahrt, Ambiente, Auswahl und Einbindung der Peripherie“ analysierte, arbeitete der andere die speziellen Besonderheiten der jeweiligen Stadt heraus.¹

Der Autor des vorliegenden Werkes erhielt den Auftrag, die Erfahrungen der Beteiligten durch Interviews mit den Mitgliedern des Steuerungskomitees sowie durch das Studium der elf Schlussberichte¹ und weiterer Unterlagen auszuwerten. Im Weiteren sollte er die Ergebnisse durch eigene Vorschläge ergänzen und in einem allgemein verständlichen Leitfaden zusammenfassen. Das Resultat erhebt weder den Anspruch, eine wissenschaftliche

1) Am 28. August 2006 standen dem Berater die folgenden Berichte zur Verfügung: DRAXLER, H. E. (2003), DRAXLER, H. E. (2005/1), DRAXLER, H. E. (2005/2), DRAXLER, H. E. (2005/3), DRAXLER, H. E. (2005/4), DRAXLER, H. E. (2005/5), WALLENBERGER & LINHARD (2005/1), WALLENBERGER & LINHARD (2005/2)



Fotos: digitvince

Arbeit, noch ein Lehrbuch zu sein, sondern ist viel mehr eine konkrete Anleitung zum selbstständigen Arbeiten in Projekten, die sich der Stadtkernbelebung widmen.

Es werden einschlägige Fachbegriffe und zentrale Fragen erläutert und empfohlene Vorgehensweisen anhand von praktischen Beispielen illustriert. Konkret geht es darum, die kritischen Erfolgsfaktoren der Stadtkernbelebung aufzuzeigen und verschiedene methodische Ansätze zur Realisierung vorhandener Potentiale darzustellen. Auf die Doktrin einer „Best Practice“ wird bewusst verzichtet. Der Leser soll je nach Situation selbst zwischen den dargestellten Vorgehensweisen wählen.

Im Mittelpunkt des Werkes stehen Handel und Dienstleistung. Damit ist stets die Gesamtheit jener Branchen gemeint, welche die Bevölkerung einer Stadt und ihres Umfeldes mit Gütern und Dienstleistungen versorgt. Mit der Art und Weise, in der sie dies tut, trägt sie entscheidend zur städtischen Lebensqualität bei. Es sei bereits hier betont, dass die nachstehend erläuterten Maßnahmen zur Stadtkernbelebung die Initiative des einzelnen Unternehmers unterstützen, aber nicht ersetzen können.

Ich bedanke mich herzlich bei Herrn Mag. (FH) Michael Franzl von der ecoplus, Frau Mag. Julia Karner von der Wirtschaftskammer Niederösterreich, Frau Dipl.-Ing. Alexandra Schlichting und Herrn Dipl.-Ing. Hubert Trauner vom Amt der Niederösterreichischen Landesregierung und Frau Dipl.-Ing. Helga Zodl von der Niederösterreichischen Dorf- & Stadterneuerung. Sie haben mir bereitwillig umfangreiche mündliche und schriftliche Informationen zur Verfügung gestellt, mein Manuskript immer wieder kritisch durchgesehen und mit ihren zahlreichen wertvollen Anregungen maßgeblich zum Gelingen meiner Arbeit beigetragen. Danken möchte ich auch meiner Tochter und engsten Mitarbeiterin lic. phil. Michèle Schubiger. Sie hat den Text und alle seine Überarbeitungen immer wieder minutös durchgesehen und vielen Formulierungen den letzten Schliff gegeben.

1 Das Wichtigste in Kürze



1.1. Was bedeutet Stadtkernbelebung?

Stadtkernbelebung ist die qualitative und quantitative Verbesserung des Wohnungs- und Versorgungsangebots sowie der Verkehrsverhältnisse im Zentrum einer Stadt. Ohne Maßnahmen verstärkt sich die Abwanderung des Handels an die Peripherie, und die Stadtkerne veröden zusehends.

Die Novelle 2005 des Niederösterreichischen Raumordnungsgesetzes gestattet den Bau von Einkaufszentren nur noch in so genannten Zentrumszonen. Damit wird sowohl die Neuzensurierung der bestehenden als auch die Schaffung neuer Verkaufsflächen in den Innenstädten begünstigt.

Städte müssen pro-aktiv festlegen, wo und mit welcher Priorität Verkaufsflächen im Zentrum zu schaffen sind. Sie müssen sich der Stärken ihrer Innenstädte bewusst werden, diese Stärken ausbauen und Rahmenbedingungen schaffen, die den Bedürfnissen der Kunden entsprechen.

Zu diesen Rahmenbedingungen gehört eine gute Erreichbarkeit der Innenstadt. Es muss dort genügend Parkplätze geben, und das Parken in Einkaufszonen sollte die ersten zwei oder drei Stunden möglichst günstig bis kostenlos sein.

Auch die Verbesserung des Wohnungsangebots muss in der Innenstadt ansetzen, sonst entleert sich der Stadtkern. Neue Siedlungen an der Peripherie führen zu neuen peripheren Handelsbetrieben. Dadurch dünnt sich das Versorgungsangebot im Zentrum weiter aus.

1.2. Was ist das Ziel?

Stadtkernbelebung beginnt mit dem Setzen realistischer Ziele. Es bedarf heute enormer Anstrengungen, um mehr als die Hälfte der Kaufkraft in einer Stadt zu binden. Der negative Trend beim Kaufkraftabfluss kann jedoch – zumindest in Viertelszentren und Bezirkshauptstädten – gestoppt werden. Das ist ein realistisches Ziel.

Es kann dann erreicht werden, wenn die Ansprüche des Konsumenten an den Verkehr, das Angebot und die Atmosphäre einer Innenstadt erfüllt werden und Handel, Gastronomie sowie Dienstleistung mit attraktiven Lokalen, zielgruppengerechten Angeboten und kompetenten Mitarbeitern den Konsumenten anlocken, zum Verweilen bewegen und zur Wiederkehr ermuntern.

Entscheidend ist dabei, das Gesamtangebot an Branchen und Vertriebsformen in einer Innenstadt durch einen ansprechenden, gemeinsamen Werbeauftritt zu kommunizieren. Stadtkernbelebung erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Politik und Verwaltung.

1.3. Wer kann/ muss etwas tun?

Handelsbetriebe wählen oft einen Standort am Stadtrand, weil sie dort den Ansprüchen der Konsumenten einfacher und mit geringeren Kosten entsprechen können. Eine Ge-



Fotos: digitvince

meinde muss daher die Vorteile, die ein Standort auf der grünen Wiese mit sich bringt, in der Innenstadt mit steuernden und fördernden Maßnahmen ausgleichen. Die entstehenden Kosten sind in Relation zu setzen zu den Infrastrukturkosten, mit denen Zentren an der Peripherie das Gemeinwesen belasten.

Die Chancen der Stadtzentren liegen in der Pflege ihrer Ursprünglichkeit. Sie bildet ein wertvolles Potential gegenüber der Austauschbarkeit der Kunstwelten am Stadtrand. Die direkte Ansprache der Bevölkerung im Einzugsgebiet und ihre Einbeziehung in verschiedene Aktivitäten (z.B. über Vereine) erzeugt auf unaufdringliche und sympathische Weise ein Gemeinschaftsgefühl, das die Kunden an die Geschäfte im Ortskern bindet.

Für einen Stadtkern ist das Zusammenwirken mehrerer Geschäfte einer Branche von größter Bedeutung. Denn der Konsument kauft dort, wo er zwischen verschiedenen Angeboten wählen kann. Vielen GeschäftsinhaberInnen macht der Gedanke, dass ihnen zusätzliche Konkurrenz mehr Umsatz bringen soll, Mühe. Sie blockieren daher oft Maßnahmen zur Verbesserung des Branchenmix. Von diesem falschen Konkurrenzdenken muss sich der Handel verabschieden.

1.4. **Wo gibt es Förderungen?**

Das Pilotprojekt „Stadt-Ortskernebelebung in Niederösterreich“ hat die Kräfte der niederösterreichischen Wohnbauförderung und der nachstehenden Institutionen gebündelt, die Anlaufstellen bei einer Neuauflage sein werden:

- ▶ Die Stadterneuerung in NÖ. Sie wird betreut von der „Landeskoordinierungsstelle für Stadterneuerung“ beim Amt der NÖ Landesregierung. Sie fördert die Entwicklung und Realisierung von Stadterneuerungskonzepten und deren Maßnahmen.
- ▶ Die „niederösterreichische Dorf & Stadterneuerung“. Dieser gemeinnützige Verein stellt Prozess-BeraterInnen. Seine Mitglieder sind Dorferneuerungsvereine und Gemeinden.
- ▶ Die NAFES. Das ist die Niederösterreichische Arbeitsgemeinschaft zur Förderung des Einkaufs in Stadtzentren. Sie fördert Umsetzungsmaßnahmen auch außerhalb eines Projekts zur Stadtkernebelebung.
- ▶ Die ecoplus GmbH. Sie war federführend im Pilot-Projekt und trug 50 % der gesamten Projektkosten.
- ▶ Die Wohnbauförderung. Bis Ende 2008 setzt Niederösterreich auf gezielte Wohnbauförderung für Stadt- und Ortszentren. In diesem Rahmen sollen aufgrund der höheren Kosten im Stadt- bzw. Ortskern neben dem bisher bekannten Modell der Wohnbauförderung jährlich besonders Erfolg versprechende Projekte durch eine höhere Wohnbauförderung (Darlehen oder Zinszuschüsse) unterstützt werden.

Das Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Niederösterreich fördert Kooperationsberatung und die Bewertung von Angebot und Auftritt für einzelne Handels- und Gastronomiebetriebe.



Fotos: Yvoni Sinabell

1.5. Was ist der erste Schritt?

Wenn gegebene Fördermaßnahmen genutzt werden sollen, ist derzeit ein Einstieg auf drei Ebenen möglich:

1. eine umfassende Auseinandersetzung mit allen Lebensbereichen

Das bietet die Teilnahme am Niederösterreichischen Stadterneuerungsprogramm. Der Vorteil liegt im Einbezug aller Beteiligten. Es entsteht ein breiter Konsens.

2. eine konzentrierte, konzeptionelle Bearbeitung des Themas „Versorgung“

Bei einer Konzentration auf das Thema „Versorgung“ lassen sich erste gemeinsame Maßnahmen schneller ergreifen.

3. eine Bestandsaufnahme des Auftritts der einzelnen Versorger

Am einfachsten ist der Start mit einer Store-Check-Aktion. Sie sollte von einem Mystery Shopping begleitet werden.

Eine breite Motivation der einzelnen Betriebe für individuelle qualitative Verbesserungen ist fast ausschließlich auf der dritten Ebene zu erreichen. Gelingen kann dies nur dann, wenn eine manifeste Aufbruchstimmung unmittelbar genutzt und starke sowie unbürokratische Anreize in Form von Förderungen geschaffen werden. Diesem Aspekt sollte bei der Stadtkernbelebung viel mehr Bedeutung zugemessen werden. Denn die Innenstadt, die es zu vermarkten gilt, ist in allererster Linie das Produkt der einzelnen Betriebe.

1.6. Wie gehen Sie vor?

Es gibt zwei grundsätzliche Ansätze für die Stadtkernbelebung. Der eine konzentriert sich auf das Stadtzentrum. Der andere Ansatz sieht Innenstadt und Peripherie als Einheit und will beide gemeinsam als Einkaufsstätte weiterentwickeln und bewerben.

Abgesehen von dieser grundsätzlichen Optik ist von mehreren Vorgangsweisen jeweils jene vorzuziehen, welche die Betroffenen unmittelbar – schon bei der Erhebung des Ist-Zustandes – in die Arbeit einbezieht.

Unentbehrlich ist die empirische Abgrenzung des Einzugsgebiets. Sie sollte durch eine Befragung der KundInnen über Ihre Herkunft (Postleitzahl) erfolgen. Diese Erhebung ist ein wesentliches Element einer (quantitativen) Standortanalyse und bildet die Grundlage für die branchenspezifische Bestimmung und Quantifizierung der Lücken zwischen Nachfrage und Angebot. Die Kundenherkunftsanalyse ist später auch eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Mediaplanung und die Festlegung von Streugebieten.

Jede Stadt hat ihre eigene unverwechselbare Identität. Diese gilt es herauszuarbeiten und bewusst zu machen. Eine gute Standortanalyse ermöglicht die Entwicklung einer quantitativ fundierten Vision von der künftigen Positionierung der Stadt. Dabei muss der Fokus über die Versorgung hinausgehen, Wohnen (demographische Entwicklung) und Erholung (Tourismus) sind in die Überlegungen einzubeziehen.



Das Wichtigste in Kürze 1

Wechselwirkung Peripherie/Zentrum 2

Wozu Stadtkernbelebung 3

Wer kann/muss etwas tun 4

Wo gibt es Unterstützung 5

Wer macht den ersten Schritt 6

Wie gehen Sie es an 7

Womit erreichen Sie Ihr Ziel 8

Ein Wort zum Schluss 9

1.7. Was bringt ein Projekt zum Erfolg?

In den meisten Fällen hat es sich bewährt, ein Projekt gleich mit einer rein qualitativen Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Stadtkerns zu starten, Ziele und Prioritäten festzulegen, daraus (Sofort-)Maßnahmen abzuleiten und die Realisierung der Maßnahmen – entsprechend den festgelegten Prioritäten – unverzüglich in die Hand zu nehmen. Quantitative Analysen können parallel zur Umsetzung der ersten Maßnahmen durchgeführt werden.

Ein allzu offensiver Gebrauch von Schlagworten ist zu vermeiden. Er weckt bei den Adressaten allzu leicht den Anschein, hier komme jemand mit einem Patentrezept daher, ohne auf die lokalen Besonderheiten und die konkrete Problemlage einzugehen.

Der Erfolg von Projekten zur Stadtkernbelebung hängt letztlich davon ab, ob es gelingt, möglichst schnell Strukturen zu schaffen und die Finanzierung der Maßnahmen sicher zu stellen. Die Rechtsform der Arbeitsgemeinschaft ist dabei eine echte Alternative zur eher statischen Organisationsform des Vereins und zum Formalismus einer Kapitalgesellschaft.

Die Projektdauer sollte fürs Erste drei bis vier Jahre umfassen. Für diese Zeit müssen alle Beteiligten eine feste Verpflichtung eingehen. Reine Absichtserklärungen sind eine zu schwache Basis für eine Zusammenarbeit. Der Trend geht in Richtung strikter vertraglicher Bindungen. Anders sind kritische Ziele wie z.B. einheitliche Ladenöffnungszeiten nicht zu erreichen.

1.8. Projektmanagement wie bei den Großen!

Wenn die Strukturen geschaffen sind und die Finanzierung gesichert ist, hängt der Projekterfolg völlig davon ab, ob die Mitarbeit der Arbeitsgruppen-Mitglieder auf dem Niveau der Startphase gehalten werden kann.

Dazu muss die anfallende ehrenamtliche Arbeit – oft von beachtlichem Ausmaß – auf möglichst viele Schultern verteilt und rationell bewältigt werden. In diesem Punkt sollten Innenstädte wie große Unternehmen geführt werden. Das heißt, die Methoden des Projektmanagements sind in angemessener Weise auch in das Citymanagement zu übernehmen.

Diese Bereitschaft zu einem entsprechenden systematischen Arbeiten muss bei den Gewerbetreibenden noch gefördert werden. Eine Verbesserung der Methodik in der Stadtkernbelebung muss vor allem hier ansetzen.

Wichtige Führungsinstrumente sind effiziente Sitzungen und knappe, aber gut strukturierte Protokolle sowie eine frühzeitige und detaillierte Terminplanung. Sie muss dafür sorgen, dass wiederkehrende Aufgaben mit mehr Routine ablaufen und sich die zusätzliche Belastung der Geschäftsleute durch die Projektarbeit in vertretbaren Grenzen hält.

2 Die Wechselwirkung zwischen Peripherie und Zentrum

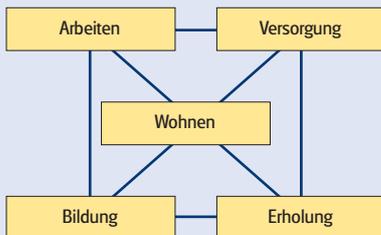


Abb. 1: Die Daseins-Grundfunktionen des Menschen
Die blauen Linien versinnbildlichen den Verkehr, der die Orte, an denen die fünf Grundfunktion (gelbe Rechtecke) ausgeübt werden können, miteinander verbindet.

Quelle: In Anlehnung an BUSSE S., DAENELL T. (2003): 2; vgl. auch SAMMER G., ROESCHEL G.: 2; PARZSCH, D. (1965): 34–44; PARZSCH, D. (1970/1): 424–430, PARZSCH, D. (1970/2): Sp. 864–868.

2.1. Die Daseins-Grundfunktionen des Menschen

Die grundlegenden Funktionen, die sich aus dem Dasein des Menschen ergeben, sind in Abbildung 1 dargestellt:

Wir brauchen ein Dach über dem Kopf und Arbeit, um die finanziellen Voraussetzungen zu schaffen, uns mit Gütern und Dienstleistungen versorgen zu können. Arbeit ihrerseits setzt ein gewisses Maß an Bildung voraus und die Möglichkeit, sie durch hinreichende Phasen der Erholung zu unterbrechen.

Es ist offensichtlich: Je besser wir diese fünf Grundbedürfnisse an einem Ort befriedigen können, umso besser beurteilen wir dessen Lebensqualität. So stellt der Europäische Rat der Stadtplaner fest:

„Bei der Planung der Struktur der Wirtschaft der Stadt und der Förderung der Geschäftswelt müssen die gemischten Bauflächen gegenüber traditionellen Konzepten mit getrennter Ausweisung von Handels- und Wohngebieten sorgfältig gegeneinander abgewogen werden. Es muss ... gesagt werden, dass gemischt genutzte Gebiete, wie man sie in älteren Städten vorfindet, Vielfalt bieten und sozial und wirtschaftlich aktiver sind. Daraus ergibt sich ... eine Verbesserung der allgemeinen Lebensqualität ... Wohnen und Arbeiten wie auch andere ... Nutzungen sollten zeitlich und räumlich in enger Beziehung zu einander stehen...“²

2.2. Die Rolle des Verkehrs

Immer dann, wenn wir den vorstehend genannten fünf Grundfunktionen nicht an einem Ort nachgehen können, müssen wir die Distanzen, die sich ergeben, mit angemessenen Mitteln überwinden. Der Verkehr ist daher jene Funktion, welche die anderen fünf Daseins-Grundfunktionen miteinander verbindet.

Je weiter die Räume auseinander liegen, in denen die einzelnen Grundfunktionen wahrgenommen werden können, umso wichtiger und belastender wird der Verkehr (Infrastruktur, laufende Kosten, Umwelt). Ein Gemeinwesen muss sich daher aktiv mit dem Thema Verkehr (Erreichbarkeit, Parkplätze) auseinandersetzen.³

Ein organisch gewachsener Orts-/Stadtkern konnte ursprünglich alle Funktionen weitgehend in Gehdistanz befriedigen. Aus dem Haus gehen und in wenigen Schritten in einem Geschäft, beim Friseur oder im Beisl sein... das empfinden wir auch heute noch als Inbegriff (inner-)städtischer Lebensqualität.

Gut konzipierte Einkaufszentren an der Peripherie versuchen mit unterschiedlichem Erfolg, die Lebensqualität der Innenstädte zu suggerieren, indem sie diese künstlich nachbilden. Tatsächlich entsprechen sie dem Bedürfnis des Konsumenten, beim Einkaufen das Notwendige (Versorgung) mit dem Angenehmen (Erholung) zu verbinden (= Erlebnis-einkauf).

2) VEREINIGUNG FÜR STADT-, REGIONAL- UND LANDESPLANUNG (SRL) e.V. (2000): 7f, 16

3) „Straßenverkehr ist extrem Flächen beanspruchend und schadet Stadtgestalt und Lebensqualität ... Obwohl sich die Mobilität scheinbar verbessert hat, hat die Erreichbarkeit wichtiger Versorgungseinrichtungen und Dienstleistungen ... abgenommen ... Auf lokaler Ebene kommt der Stadtplanung die wichtige Aufgabe zu, Flächennutzung und Verkehrsplanung vollständig zu integrieren.“ VEREINIGUNG FÜR STADT-, REGIONAL- UND LANDESPLANUNG (SRL) e.V. (2000): 7



Das Wichtigste in Kürze 1

Wechselwirkung Peripherie/Zentrum 2

Wozu Stadtkernbelebung 3

Wer kann/muss etwas tun 4

Wo gibt es Unterstützung 5

Wer macht den ersten Schritt 6

Wie gehen Sie es an 7

Womit erreichen Sie Ihr Ziel 8

Ein Wort zum Schluss 9

Von herausragender Bedeutung im Wettbewerb mit der Peripherie sind die für alle Verkehrsteilnehmer gerechte Ausgestaltung der Anfahrt zur Innenstadt und die Parkmöglichkeiten in deren Zentrum. Der Idealfall umfasst:

- ▶ einen Verkehrsfluss, der weder durch Umleitungen noch Einbahnen und Fahrverbote eingeschränkt wird
- ▶ die Möglichkeit, in unmittelbarer Nähe des Zentrums kostengünstig bis kostenlos zu parken
- ▶ die Verfügbarkeit von Ladezonen direkt vor jedem Geschäft.

Die Politik trägt hier bei der Abwägung der Interessen von Allgemeinheit und Anrainern eine hohe Verantwortung. Die in der Regel erforderliche Parkraumbewirtschaftung kann auch ohne Gebühren (z.B. mit konventionellen Parkscheiben) erreicht werden. Es gilt jedoch, negative Auswirkungen des Verkehrs auf die Attraktivität der Einkaufszonen zu vermeiden, etwa durch Fahrverbote für den Schwerverkehr oder durch den Verzicht auf mehrspurige Fahrstreifen.

Auch die Gehdistanz vom Auto zum Geschäft kann sich negativ auf das Einkaufsverhalten auswirken. Das ist aber nicht zwangsläufig so: Je attraktiver die betreffende Strecke ist, umso länger darf sie werden, bevor eine nachteilige Reaktion des Konsumenten auftritt.

So ist der Gang über den Parkplatz eines großen Einkaufszentrums oft wesentlich unattraktiver als die Überwindung der gleichen Distanz mit einem kurzen Bummel durch die belebte Fußgängerzone einer Innenstadt.

Beachtung verdient in diesem Zusammenhang auch die Tatsache, dass 26% aller Einkäufe zu Fuß getätigt werden. Bei 10% aller Einkäufe kommt ein Fahrrad zum Einsatz (siehe Abb. 2, Seite 14). Attraktive Fuß- und Radwege können diese Prozentsätze nach oben verschieben! Ein Stadtkern hat also durchaus die Möglichkeit, sich selbst im Bereich des Verkehrs einen Vorteil gegenüber der Peripherie verschaffen.

2.3. Kaufkraftabfluss an die Peripherie – Verödung der Innenstädte

Verfolgt man die Entwicklung der Marktanteile von Citylagen in den letzten 10 Jahren (Abb. 3), sieht man, dass die Citylagen der große Verlierer im Standortwettbewerb sind. Die Konsequenzen aus dieser Entwicklung bringt der niederösterreichische Wirtschafts-Landesrat Landeshauptmann-Stellvertreter Ernest Gabmann wie folgt auf den Punkt:

Orts- und Stadtkerne sind das „pulsierende Herz der Gemeinden“, und der Handel ist ein „wesentlicher Bestandteil eines lebendigen Ortskerns. Die Unternehmen in den Zentren ... machen die historisch gewachsenen Standorte zu dem, was sie sein sollen, nämlich Mittelpunkt des gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Lebens.“

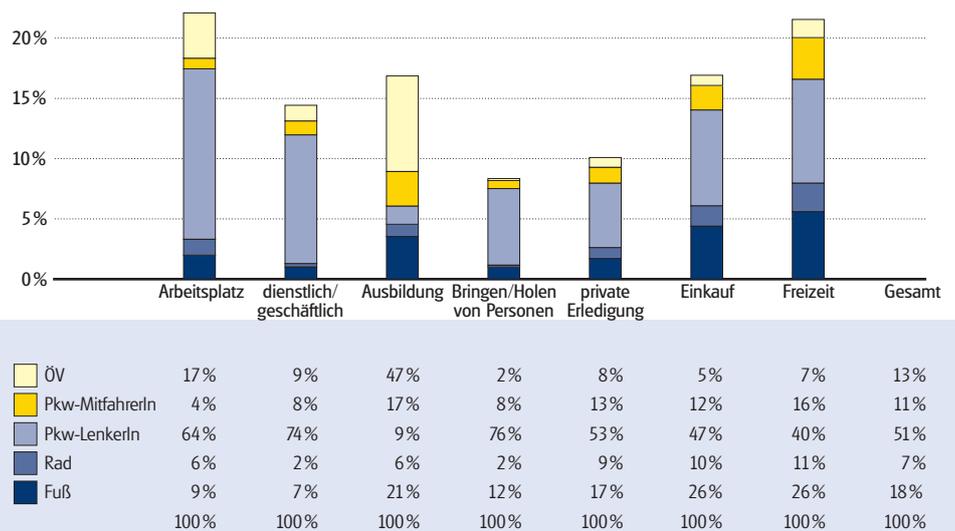


Abb. 2: Verwendung von Verkehrsmitteln in Niederösterreich.

Quelle: www.noel.gv.at/Service/ru/ru7/lvk/NOE-Mobilitaet

Durch die Abwanderung des Handels an die Peripherie veröden die Stadtkerne. Die Innenstädte müssen daher ihre Stärken ausbauen und die Rahmenbedingungen für den Einkauf so gestalten, dass sie den Bedürfnissen der KundInnen entsprechen. Nur so gelingt eine nachhaltige (Wieder-) Belebung des Handels im Zentrum. „Wichtig ist, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen und gemeinsam an Verbesserungen arbeiten.“ (Zitat Gabmann)

2.4. Die Stadt braucht Handel und Dienstleistung mehr als Handel und Dienstleistung die Stadt

„Die Stadt braucht den Handel mehr als der Handel die Stadt!“ (Zitat Greipl). Ohne die Kaufkraft der Agglomeration kann der Handel zwar nicht existieren, er kommt aber – wie die vorstehend skizzierte Entwicklung zeigt – immer mehr ohne die Strukturen der Innenstädte aus und schafft sich seine eigenen Strukturen an der Peripherie. Wer die Entstehung dieser neuen Strukturen zulässt oder gar begrüßt, darf sich nicht der Illusion hingeben, dies bliebe ohne Einfluss auf die Qualität der Versorgung im Stadtkern. Hier muss die Politik bewusste Entscheidungen treffen und darf das Thema Versorgung nicht der Wirtschaft allein überlassen.

Seit dem Jahre 2005 trägt das Land Niederösterreich mit einer Novelle des NÖ Raumordnungsgesetzes 1976 diesem Erfordernis Rechnung: Die Schaffung weiterer Verkaufsflächen an der Peripherie soll gebremst, die Schaffung neuer Verkaufsflächen in den Innenstädten begünstigt werden.

Laut Landesrat Mag. Wolfgang Sobotka ist eine attraktive und lebendige Stadt kein Zufallsprodukt, sondern bedarf eines strategischen Planungsprozesses in Abstimmung mit der Bevölkerung. Mag. Klaus Schneeberger, Klubobmann des ÖVP-Landtagsclubs, erklärte bei der Präsentation der Gesetzesnovelle:

„Das wichtigste Ziel der Gesetzesnovelle ist die Belebung und Stärkung der Ortskerne, die durch die ungebremste Ansiedlung von riesigen Einkaufstempeln an den Ortsgrenzen massiv an Kundschaft verloren haben. Die wesentlich günstigeren Infrastrukturbedingungen am Ortsrand bieten oft einen Wettbewerbsvorteil und führen zum Aussterben der Ortskerne.“

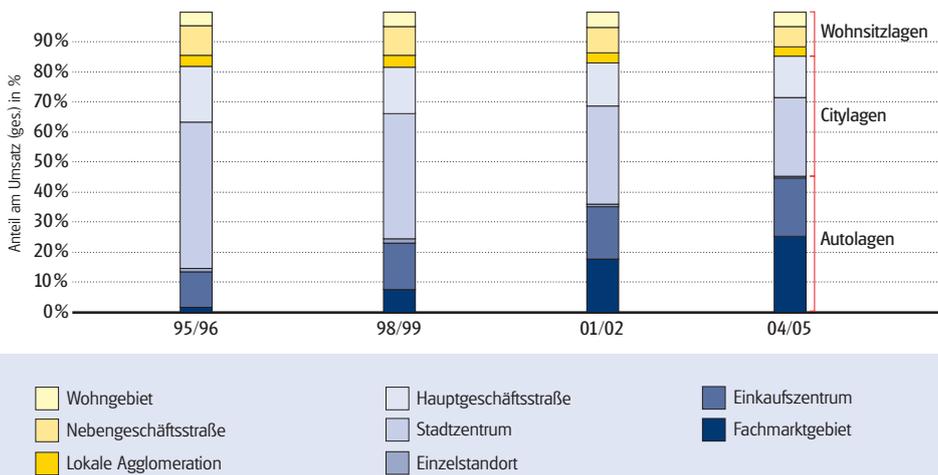


Abb. 3: Gewinner und Verlierer im Standortwettbewerb

Die farbigen Abschnitte innerhalb der Säulen zeigen die Umsatz-Anteile der jeweiligen Gebiete am gesamten Marktvolumen und deren Veränderung in den letzten zehn Jahren. So haben die Autolagen (Fachmarktgebiete, Einkaufszentren und Einzelstandorte an der Peripherie) ihren Anteil mehr als verdoppelt, und zwar vor allem zu Lasten der Citylagen (Stadtzentren und Hauptgeschäftsflächen), während der Anteil der Wohnsitzen (lokale Agglomerationen, Nebengeschäftsflächen und Geschäfte im Wohngebiet) nur geringfügige Einbußen hinnehmen musste.

Quelle: Sabine Schober: Veränderung der Standortqualität von Handelsstandorten – Vortrag beim 1. österreichischen Stadtkernsymposium, 2006, Vösendorf

Die Gesetzesnovelle, die seit Anfang 2005 in Kraft ist, gestattet den Bau von Einkaufszentren nur noch in so genannten Zentrumszonen, die von den Gemeinden festzulegen sind. Außerhalb dieser Zentrumszonen ist nur noch der Verkauf von Fahrzeugen, Baustoffen und Holzrohstoffen zulässig.

Die Festlegung von Zentrumszonen schafft den Rahmen für die Versorgung der Stadt. Sie muss ergänzt werden durch eine pro-aktive Planung der Gemeinden, die festlegt, wo und mit welcher Priorität Verkaufsflächen geschaffen werden sollen. Dabei geht es in erster Linie darum, die Schaffung neuer Flächen durch die Wirtschaft richtig zu kanalisieren; in zweiter Linie darum, bei Bedarf – im Rahmen von öffentlich-privaten Partnerschaften – selbst attraktive Verkaufsflächen am richtigen Ort zu schaffen.

Wie bei der Versorgung muss auch beim Wohnen die Priorität für Verbesserungen in der Innenstadt liegen. Wer der Entvölkerung der Innenstadt nicht durch Verbesserung des Wohnungsangebots entgegenwirkt und stattdessen neue Siedlungen an der Peripherie schafft, darf nicht überrascht sein, wenn in der Folge neue periphere Handelsbetriebe entstehen und sich das Versorgungsangebot im Zentrum weiter ausdünn.

- 1 Das Wichtigste in Kürze
- 2 Wechselwirkung Peripherie/Zentrum**
- 3 Wozu Stadtkernbelebung
- 4 Wer kann/muss etwas tun
- 5 Wo gibt es Unterstützung
- 6 Wer macht den ersten Schritt
- 7 Wie gehen Sie es an
- 8 Womit erreichen Sie Ihr Ziel
- 9 Ein Wort zum Schluss



Foto: Yvoni Sinabell

2.5. Zusammenarbeit von Peripherie und Zentrum

Im Vordergrund einer Innenstadtbelebung sollte nicht die Erweiterung der ohnehin übermäßig vorhandenen Flächen stehen, sondern deren Qualifizierung und Inszenierung.

Dort, wo die Fachmarkt- und Einkaufszentren an der Peripherie bereits stehen und eine entsprechende Profilierung der Innenstadt gelungen ist, kann eine Zusammenarbeit zwischen Peripherie und Innenstadt sinnvoll sein, indem die einander ergänzenden Angebote gegenseitig oder im Idealfall gemeinsam beworben werden. So war denn im eingangs erwähnten Projekt die Zusammenarbeit zwischen Zentrum und Peripherie ein programmatischer Bestandteil der anzustrebenden Maßnahmen.

Pionierarbeit in diesem Zusammenhang leistete Wiener Neustadt, das bereits 2002, also noch vor dem Start des Pilotprojekts zur Stadt-Ortskernbelebung, von ecoplus beratend unterstützt wurde. Als damals das Stadtmarketing neu auf die Beine gestellt wurde, suchte man auch die Zusammenarbeit mit den Geschäftsleuten im Fischapark. Das Einkaufszentrum als Ganzes wurde Mitglied des vom Unternehmerverein und der Stadt getragenen Stadtmarketings.

Hans-Erwin Draxler (2005)

Eine erste Zusammenarbeit betraf den in der Innenstadt bereits gut etablierten „Hamburger Fischmarkt“. Die Fisch-Händler verkauften in der Mall des Einkaufszentrums einen Tag lang Fische und machten so auf das Event in der Innenstadt aufmerksam. Der Fischapark seinerseits war in der Innenstadt mit einem Transparent präsent. In der Folge wurde eine gemeinsame Dachmarke für den Einkauf in ganz Wiener Neustadt entwickelt. Bisher gab es eine 8-Bogen-Plakatwerbung im südlichen Einzugsgebiet der Stadt, und innerhalb von 18 Monaten erschienen nicht weniger als sechs gemeinsame Kundenzeitungen. Die Innenstadt ist zudem jeweils mit einer Anzeige im „Fischapark-Journal“ vertreten.

Der größte bisherige Erfolg ist ein gemeinsamer Einkaufsgutschein, der in allen 250 Shops der 200 Mitglieder (davon 44 im Fischapark) gekauft und eingelöst werden kann. Seit Oktober 2005 wurden Einkaufsgutscheine im Wert von € 650.000,- verkauft! Laut einer Befragung des Fischaparks, wollen übrigens 23% der Besucher des Einkaufszentrums mit auswärtigem Nummernschild auch der Innenstadt einen Besuch abstatten (telefonisches Interview von Herrn Thomas Iwanschitz, Stadtmarketingbeauftragter der Stadtgemeinde Wiener Neustadt).

Im innerstädtischen Bereich funktionieren Zusammenarbeiten zwischen Einkaufszentren und Einkaufsstraßen zusehends. In Schwechat beispielsweise, wo der Autor das Citymanagement betreut, haben sich die Einkaufsstraßen mit dem lokalen EKA-ZENT zur „Wirtschaftsplattform Schwechat“ zusammengeschlossen. Die Vereinigung tritt unter der gemeinsamen Dachmarke „SCHWECHAT – einkaufen & wohlfühlen“ auf und organisiert gemeinsame Events, die mit eigenen Inseraten und Werbeausendungen beworben werden. Sie betreibt eine gemeinsame Außenwerbung, hat eine eigene Homepage, einen eigenen Sendeblock im Lokalfernsehen und gibt demnächst die erste Ausgabe ihres Kundenmagazins „Einkaufen & wohlfühlen“ heraus.



Foto: Vioni Sinabell

2.6. Worum geht es bei der Stadtkernbelebung?

- ▶ Wohnen, Arbeiten, Versorgung, Bildung, Erholung und Verkehr sind die sechs Daseins-Grundfunktionen des Menschen. Je besser wir in einem Stadtzentrum diese Grundfunktionen zu erfüllen vermögen, desto geringer ist der Kaufkraftabfluss an die Peripherie.
- ▶ Ein wichtiges Verkehrsmittel für den Einkauf ist das Auto. Umständliche Anfahrten, zu wenige und zu teure Parkplätze wirken als Schranke. Wir brauchen eine gute Erreichbarkeit der Geschäfte und kostengünstige bis kostenlose Parkplätze in ausreichender Anzahl, um mit den Fachmärkten und Einkaufszentren auf der grünen Wiese konkurrieren zu können.
- ▶ Durch die Abwanderung des Handels an die Peripherie veröden die Stadtkerne. Wir müssen daher die Stärken unserer Innenstädte ausbauen und die Rahmenbedingungen für das Einkaufen so gestalten, dass sie den Bedürfnissen der KundInnen entsprechen. Alle Beteiligten müssen an einem Strang ziehen und gemeinsam an Verbesserungen arbeiten.
- ▶ Die Stadt braucht Handel und Dienstleistung mehr als Handel und Dienstleistung die Stadt. Städte bedürfen einer pro-aktiven Planung, die festlegt, wo und mit welcher Priorität Verkaufsflächen im Zentrum geschaffen werden.
- ▶ Auch die Verbesserung des Wohnungsangebots muss in der Innenstadt beginnen. Neue Siedlungen an der Peripherie führen sonst zu neuen peripheren Handelsbetrieben, und das Versorgungsangebot im Zentrum dünnt sich weiter aus.
- ▶ Die Novelle des NÖ Raumordnungsgesetzes, die seit Anfang 2005 in Kraft ist, gestattet den Bau von Einkaufszentren nur noch in so genannten Zentrumszonen, die von den Gemeinden festzulegen sind. Damit wird sowohl die Neu-Inszenierung der bestehenden, als auch die Schaffung neuer Verkaufsflächen in den Innenstädten begünstigt.
- ▶ Mit der Stadtkernbelebung sichern wir die Lebensqualität einer Gemeinde durch die Erhaltung sowie fortlaufende Verbesserung des Wohnungs- und Versorgungsangebots in ihrem Zentrum.

Das Wichtigste in Kürze 1

Wechselwirkung Peripherie/Zentrum 2

Wozu Stadtkernbelebung 3

Wer kann/muss etwas tun 4

Wo gibt es Unterstützung 5

Wer macht den ersten Schritt 6

Wie gehen Sie es an 7

Womit erreichen Sie Ihr Ziel 8

Ein Wort zum Schluss 9

3 Wozu brauchen wir Maßnahmen zur Stadtkernbelebung?

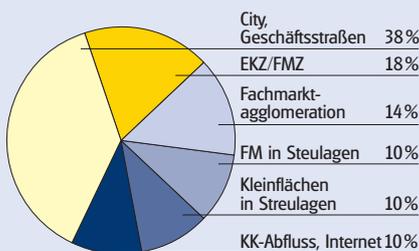


Abb. 4: Der Einzelhandel (EH) in Orten und Städten bindet insgesamt noch 48 % der Kaufkraft

Quelle: Sabine Schober: Veränderung der Standortqualität von Handelstandorten – Vortrag beim 1. österreichischen Stadtkernsymposium, 2006, Vösendorf

3.1. Die Ansprüche der Konsumenten

Die reale Kaufkraft hat in Österreich in den letzten 25 Jahren um 85 % zugenommen. Die Ansprüche des Konsumenten an einen Einkaufsstandort sind entsprechend gestiegen und führen in Verbindung mit der nahezu vollständigen Motorisierung der Haushalte zu einem unerbittlichen Qualitäts-Wettbewerb der Standorte.

Orte und Städte vermögen heute insgesamt noch 48 % der gesamten Kaufkraft zu binden. Bereits 42 % der Kaufkraft fließen in Einkaufszentren und Fachmärkte. Innerhalb der Orte und Städte entfallen auf Innenstadt und Geschäftsstraßen 38 %, auf die Kleinflächen in Streulagen 10 % des gesamten Marktvolumens.

Jede Stadtkernbelebung muss sich daher realistische Ziele setzen: Erhebliche Anstrengungen sind notwendig, um mehr als die Hälfte der Kaufkraft in einer Stadt zu binden, und es ist abzuwägen, welche Streu- und Nebenlagen noch sinnvoll in Förderungsmaßnahmen einzubeziehen sind.

Dennoch gibt es Anlass zu Optimismus: Misst man nämlich die Attraktivität von Einzelhandels-Standorten anhand der Filialumsätze österreichweit tätiger Anbieter von Auswahlgütern, zeigt sich ein interessantes Ergebnis:

- ▶ In den Einkaufszentren sind die Umsätze stark steigend.
- ▶ In den Landeshauptstädten sind Einbußen zu verzeichnen.
- ▶ In den Viertelszentren und Bezirkshauptstädten werden die Umsätze gehalten!

Diese Tatsache sollte zumindest allen, die sich mit der Stadtkernbelegung außerhalb von Landeshauptstädten befassen, Mut geben, ihnen aber auch bewusst machen, dass es schon ein beachtlicher Erfolg ist, den negativen Trend beim Kaufkraftabflusses zu stoppen! Es lohnt sich also, das Stadtzentrum mit neuem Leben zu erfüllen. Der Entwicklung, dass immer mehr Kaufkraft in die Peripherie fließt, kann Einhalt geboten werden. Jedes einzelne Geschäft muss durch seinen Auftritt zu einem attraktiven Ganzen beitragen, denn eine Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied.⁴

3.2. Anfahrt

Mitunter werden die Ansprüche der KundInnen an die Innenstadt mit Schlagworten wie „die drei A’s“⁴, oder „die vier A’s“ (Hans-Erwin Draxler) dargestellt. Das erste A steht für „Anfahrt“. Gemeint ist der Anspruch auf:

- ▶ gute Erreichbarkeit, Sichtbarkeit und Übersichtlichkeit des Standorts
Erwartet wird eine angenehme Verkehrsführung sowie eine Beschilderung, die eine problemlose Orientierung ermöglicht.
- ▶ die dortige Verfügbarkeit (kostengünstiger/kostenloser) Parkplätze
- ▶ die Erschließung mit öffentlichen Verkehrsmitteln
- ▶ die Existenz von Rad- und Fußwegen

4) Die Vereinigung „SCHWECHAT – einkaufen & wohlfühlen“ betrachtet ihren Zweck als erfüllt, wenn die „Weitere Zunahme des Kaufkraftabflusses gestoppt“ ist. Vgl. USP UNTERNEHMENSBERATUNG DR. SCHUBIGER & PARTNER (2005): 5. Dem Vernehmen nach weist eine Studie, die von den Wiener Einkaufsstraßen in Auftrag gegeben wurde, nach, dass der ungenügende Auftritt eines Geschäftes am Anfang einer Einkaufsstraße beim Konsumenten zu einer negativen Beurteilung der ganzen Straße führt.



Foto: Viktoria Sinaibell

- Das Wichtigste in Kürze 1
- Wechselwirkung Peripherie/Zentrum 2
- Wozu Stadtkernbelebung 3
- Wer kann/muss etwas tun 4
- Wo gibt es Unterstützung 5
- Wer macht den ersten Schritt 6
- Wie gehen Sie es an 7
- Womit erreichen Sie Ihr Ziel 8
- Ein Wort zum Schluss 9

Die Infrastruktur, die diesen Ansprüchen gerecht wird, kann nur von der Gemeinde geschaffen werden. Stadtkernbelebung setzt daher stets eine enge Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Politik und Verwaltung voraus.

3.3. Angebot

Das zweite A bedeutet „Angebot“. Die KonsumentInnen erwarten:

- ▶ einen guten Branchenmix
- d.h. die hinreichende Präsenz möglichst aller für den Standort charakteristischen Betriebs-
typen und Branchen aus Einzelhandel, Gastronomie und Dienstleistung
- ▶ zielgruppengerechte Sortimente bei den einzelnen Anbietern
- ▶ ein konsequentes Angebotssplitting zwischen City und Peripherie
- ▶ die Versorgung mit medizinischen und behördlichen Leistungen
- ▶ ein attraktives Wohnungsangebot

Beim Angebot ist in erster Linie die Wirtschaft gefordert. Sie muss erkennen, dass neue Betriebe am Platz die eigene Position gegenüber dem Stadtrand nicht schwächen, sondern stärken. Zu überwinden ist auch ein falsches Konkurrenzdenken zwischen einzelnen Einkaufsstraßen oder gegenüber einem innerstädtischen (!) Einkaufszentrum.

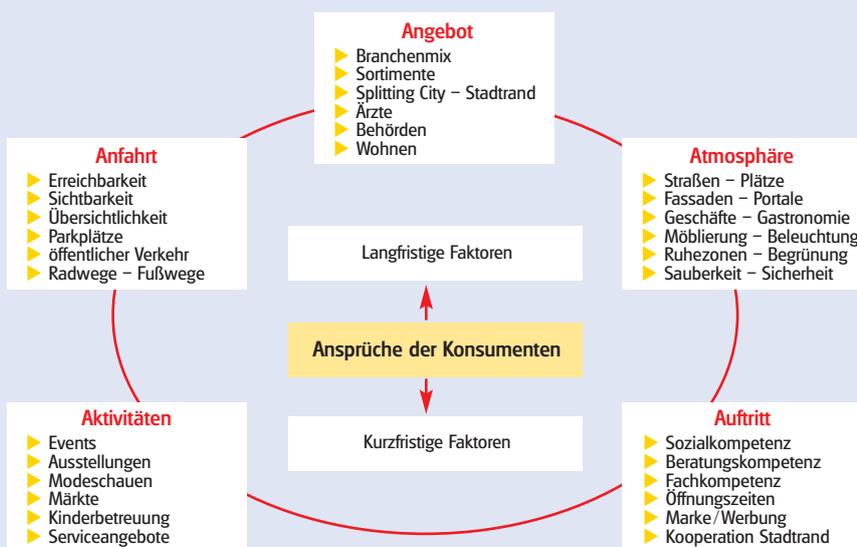


Abb. 5: Verbesserungsmaßnahmen im Stadtkern müssen alle Ansprüche des Konsumenten an Anfahrt, Angebot, Atmosphäre, Auftritt und Aktivität berücksichtigen (in Anlehnung an Stefan Lettner, 2005)



3.4. Atmosphäre

Das dritte „A“ ist ein Kürzel für „Atmosphäre“, „Ambiance“ (frz. für Stimmung) bzw. „Ambiente“ („Umgebung, Umwelt, Raum“). Die KäuferInnen legen Wert auf ein attraktives und einladendes äußeres Erscheinungsbild des Standorts. Bei einer Innenstadt spricht man am besten von „Stadtbild“.

Zu diesem gehören:

- ▶ die Oberflächen von Straßen und Plätzen
 - ▶ die Fassaden und Portale öffentlicher wie privater Gebäude
 - ▶ ein zeitgemäßes Erscheinungsbild von Geschäften und Dienstleistern
- gefragt sind attraktive Eingänge und Schaufenster, stimmige Ladenlokale sowie eine ansprechende Präsentation von Waren und Dienstleistungen

- ▶ eine lebendige Gastronomie

Boulevard-Cafés und Schanigärten sind ein unverzichtbares Mittel zur Belebung von Plätzen und Straßen!

- ▶ die Dimensionierung von Fußgängerzonen
- ▶ die Möblierung und Beleuchtung des öffentlichen Raums
- ▶ Ruhezonen und Begrünung
- ▶ Sauberkeit und Sicherheit

Hier sind Wirtschaft und Gemeinde gleichermaßen gefordert, jene Voraussetzungen zu schaffen, die den Ansprüchen der Kunden gerecht werden. Durch den Umbau von Plätzen, die Renovierung öffentlicher Gebäude und Fassadenaktionen, kann die Gemeinde oft wichtige Impulse setzen und eigentliche Kettenreaktionen bei den Hauseigentümern auslösen.

3.5. Auftritt und Aktivität

Das vierte „A“ steht für die Ansprüche des Kunden an den „Auftritt“ des Standortes am Markt in seiner Gesamtheit von Einzelhandels-, Gastronomie- und Dienstleistungsbetrieben.

Hier geht es um:

- ▶ die Sozial-, Beratungs- und Fachkompetenz der Mitarbeiter
- ▶ einheitliche (Kern-) Öffnungszeiten

Sie sind kritische Erfolgsfaktoren ersten Ranges. Meines Wissens hat es bisher noch keine Innenstadt in Österreich geschafft, diesem Anspruch der KonsumentInnen zu genügen. Entscheidend ist nicht so sehr, dass die Geschäfte lange geöffnet sind. Die tatsächlichen Öffnungszeiten aber müssen klar und leicht merkbar sein sowie über einen langen Zeitraum unverändert beibehalten werden. Das Wichtigste ist deren Einheitlichkeit über alle Branchen und Betriebstypen hinweg. Wo dieses anspruchsvolle Ziel nicht erreicht werden



Foto: Schubiger & Partner

kann, sind zumindest einheitliche Mindest- oder Kern-Öffnungszeiten zu vereinbaren, die von allen Geschäften einzuhalten sind. Die Geschäfte eines Standorts bilden auch hier eine Schicksalsgemeinschaft, innerhalb derer alle Beteiligten an einem Strang ziehen müssen, und zwar unabhängig von den kurzfristigen Effekten, die sich für den Einzelnen ergeben.

- 1 Das Wichtigste in Kürze
- 2 Wechselwirkung Peripherie/Zentrum
- 3 **Wozu Stadtkernbelebung**
- 4 Wer kann/muss etwas tun
- 5 Wo gibt es Unterstützung
- 6 Wer macht den ersten Schritt
- 7 Wie gehen Sie es an
- 8 Womit erreichen Sie Ihr Ziel
- 9 Ein Wort zum Schluss

Gedanken eines Citymanagers zu den Öffnungszeiten

Jeder Geschäftsinhaber kennt seine eigenen Bedürfnisse als Konsument und kann sich daher leicht in die Lage seiner KundInnen versetzen. Wir sind am Wochenende kein Volk von Frühaufstehern, dem nichts lieber ist, als am Samstag im Morgengrauen aufzustehen und bis 12.00 Uhr all seine Einkäufe zu erledigen.

Erinnern Sie sich noch an den Einkaufs-Stress, als es – im westlichen Ausland völlig undenkbar – nur einen „langen Samstag“ pro Monat gab? War es nicht so, als würden riesige Schleusentore geöffnet, als man dann jeden Samstag auch am Nachmittag entspannt einkaufen konnte? Die Konsumenten strömten in die Geschäfte, die dieses neue Einkaufserlebnis ermöglichten, und lernten binnen Wochen, die Einkaufsstandorte mit einheitlichen langen Samstagen von jenen zu unterscheiden, die diesen Schritt nach vorne nicht geschafft hatten.

Mit der gesetzlichen Flexibilisierung der Öffnungszeiten hat sich das Trauerspiel der mangelnden Kundenorientierung unserer UnternehmerInnen wiederholt. Kennen Sie eine einzige Einkaufsstraße in Österreich, wo Sie an einem bestimmten Wochentag um 19.30 Uhr einkaufen gehen, weil Sie wissen, dass dann alle Geschäfte in der Straße noch offen haben? Wie oft aber suchen Sie ein Geschäft auf, bei dem Sie – entgegen ihrer Erwartung – vor heruntergelassenen Rollbalken stehen? Zwei-, drei- vielleicht sogar viermal? Öfter sicher nicht. Andererseits: Von wie vielen Geschäften, in denen Sie regelmäßig einkaufen, können Sie die genauen Öffnungszeiten für alle Wochentage im Kopf behalten?

Falls Sie InhaberIn oder leitende/r MitarbeiterIn eines Handels- oder Dienstleistungsunternehmens (wie z.B. einer Bank) sind, bitte ich Sie, jetzt wieder aus der Rolle des Konsumenten herauszutreten und sich in Ihre berufliche Rolle zu begeben. Ich hoffe, Sie sind sich nun bewusst geworden, was Sie Ihren KundInnen zumuten.

Sie wollen diesen unbefriedigenden Zustand ändern und nun alle Ihre Kollegen in Ihrer Einkaufsstraße oder Ihrer ganzen Innenstadt davon überzeugen, einheitliche (Kern-) Öffnungszeiten einzuhalten und zwar auch zu jenen Zeiten, zu denen die meisten von Ihnen bisher geschlossen hatten? Überlegen Sie sich, wie oft nun ein Konsument zu einer Zeit, zu der Sie bisher strikte geschlossen hatten, versehentlich vor Ihre Ladentüre gelangt, diese versehentlich öffnet und feststellt, dass Ihr Geschäft geöffnet ist. Wie oft muss sich dieser Zufall wiederholen, bis Ihr Kunde umgelernt hat und nun Ihre neuen Öffnungszeiten kennt?

Es ist offensichtlich, dass die Geschäfte in der Innenstadt viel Zeit und Geld investieren müssen, um mit attraktiven Öffnungszeiten wieder mehr KundInnen zu gewinnen. Im strategischen Marketing heißt dies: Sie müssen ein Erfolgspotential aufbauen. Der permanente Aufbau von Erfolgspotentialen ist eine unabdingbare Voraussetzung für jedes Unternehmen, das sich am Markt behaupten will.



Foto: Schaubjäger & Partner

► die Vermarktung des Standorts unter einer gemeinsamen Marke durch Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Kundenbindungsaktionen; hierher gehört meines Erachtens auch die Zusammenarbeit mit Anbietern am Stadtrand.

► das Einkaufserlebnis

Events, regelmäßige Märkte und Serviceangebote wie Kinderbetreuung unterstützen die Attraktivitätswirkung des Angebots. Es scheint mir im Folgenden angezeigt, den Faktor „Erlebnis“ mit einem fünften „A“ für „Action“ oder „Aktivität(en)“ gesondert hervorzuheben.

Der Bereich Auftritt und Aktivität ist in erster Linie eine Herausforderung für die Wirtschaft. Die UnternehmerInnen müssen sich vielerorts noch viel mehr an den Bedürfnissen der KonsumentInnen orientieren als bisher. Wie aus Kapitel 7 ersichtlich ist, haben die Fachberater des Pilotprojekts zur Stadt-Ortskernbelebung in rund der Hälfte der Städte die Bedürfnisse der KundInnen mit einer Befragung erhoben. Das „heiße Eisen“ Öffnungszeiten wurde dabei jedoch nicht angefasst.



Foto: Viktoria Sinaibell

3.6. Ziele der Stadtkernbelebung

- ▶ Jede Stadtkernbelebung muss sich zunächst (realistische) Ziele setzen.
- ▶ Wie die allgemeine Entwicklung der letzten Jahre zeigt, braucht es erhebliche Anstrengungen, um mehr als die Hälfte der Kaufkraft in einer Stadt zu binden.
- ▶ Es ist auch abzuwägen, welche Streu- und Nebenlagen noch sinnvoll in strategische und operative Maßnahmen einzubeziehen sind.
- ▶ Wie statistische Erhebungen zeigen, ist es jedoch – zumindest in Viertelszentren und Bezirkshauptstädten – möglich, den negativen Trend beim Kaufkraftabfluss zu stoppen. Das zu erreichen, ist schon ein großer Erfolg!
- ▶ Der Erfolg stellt sich nur dann ein, wenn Verbesserungsmaßnahmen die Gesamtheit der Ansprüche der KonsumentInnen an **Anfahrt, Angebot, Atmosphäre, Auftritt und Aktivität** berücksichtigen.
- ▶ Das erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Politik und Verwaltung.
- ▶ Jedes einzelne Geschäft muss durch einen attraktiven Auftritt zu einem stimmigen Ganzen beitragen. Denn eine Kette ist nur so stark, wie ihr schwächstes Glied.
- ▶ Ein kritischer Erfolgsfaktor ersten Ranges sind einheitliche (Kern-)Öffnungszeiten. Die erste Innenstadt Österreichs, die diesem Anspruch gerecht wird, kann sich dadurch ein einzigartiges Alleinstellungsmerkmal verschaffen.

Das Wichtigste in Kürze	1
Wechselwirkung Peripherie/Zentrum	2
Wozu Stadtkernbelebung	3
Wer kann/muss etwas tun	4
Wo gibt es Unterstützung	5
Wer macht den ersten Schritt	6
Wie gehen Sie es an	7
Womit erreichen Sie Ihr Ziel	8
Ein Wort zum Schluss	9

4 Wer kann / muss etwas tun?

4.1. Die Gemeinden müssen Impulse setzen!

Die Einkaufszentren insgesamt werden – wie wir gesehen haben – den vorstehenden skizzierten Ansprüchen der KonsumentInnen oft besser gerecht als die Innenstädte. Es stellt sich somit die Frage, ob Innenstädte nicht durch das bloße Kopieren der Peripherie zu mehr Erfolg kommen könnten.

Hierzu ist zunächst anzumerken, dass lange nicht alle Einkaufszentren florieren. Manche brauchen erhebliche Anlaufzeiten, um sich zu etablieren. Andere haben den Zenit ihrer Entwicklung längst überschritten und tun sich mit einer Wiederbelebung mindestens ebenso schwer wie manche Einkaufstadt. Auch Einkaufszentren müssen sich periodisch neu am Markt positionieren, um mit der Dynamik des Markts Schritt halten zu können.

Im Gegensatz zu den meisten Stadtkernen bedienen sich Einkaufszentren allerdings eines systematischen und zielgerichteten Vorgehens. Diese Methodik ist – in Abhängigkeit von der konkreten Situation – zum Teil auch auf Innenstädte anwendbar. Dies gilt insbesondere für das Postulat einer pro-aktiven Planung der Verkaufsflächen, das der Autor schon weiter vorne aufgestellt hat. Es liegt auf der Hand, dass ein entsprechendes Innenstadtkonzept auf einer soliden Marktabklärung beruhen muss.

Die Wahl eines Handelsstandorts ist keine Glaubensfrage, sondern erfolgt nach rein rationalen Kriterien. Handelsbetriebe siedeln sich an der Peripherie an, weil sie dort den Ansprüchen der Konsumenten einfacher und mit geringeren Kosten gerecht werden können. Eine Gemeinde kann und muss daher danach trachten, die Vorteile des Standorts auf der grünen Wiese in der Innenstadt mit steuernden und fördernden Maßnahmen auszugleichen. Selbstverständlich fallen hier erhebliche Kosten an. Sie sind jedoch in Relation zu setzen zu den – unter Umständen – höheren Infrastrukturkosten, mit denen Einkaufs- und Fachmarktzentren am Stadtrand das Gemeinwesen belasten.

In der Regel ist es für eine Innenstadt schwer, in quantitativer Hinsicht (Verkaufsfläche) mit den Zentren an der Peripherie mithalten. Das verbliebene Einzugsgebiet ist möglicherweise sehr klein, der Unterschied zwischen den Grundstückskosten an der Peripherie und jenen im Zentrum mitunter enorm, und hinreichend große, zusammenhängende Flächen sind nur schwer zu realisieren. Auch bei der Erreichbarkeit und der Parkplatzsituation ist es in der Regel schwierig, eine ebenbürtige Situation zu schaffen.

Trotzdem ist (zumindest in Deutschland) ein Trend in der Standortorientierung von den Einkaufszentren in Richtung Innenstadt erkennbar, weil sich dort – trotz höherer Standortkosten – immer noch Geld verdienen lässt. Auch wenn die Standortnachteile des Stadtkerns gegenüber der Peripherie nur schwer zu eliminieren sind, gilt es, die gegebenen Entwicklungspotentiale in Stadtzentren wahrzunehmen und zu verwirklichen.



Das Wichtigste in Kürze 1

Wechselwirkung Peripherie/Zentrum 2

Wozu Stadtkernbelebung 3

Wer kann/muss etwas tun 4

Wo gibt es Unterstützung 5

Wer macht den ersten Schritt 6

Wie gehen Sie es an 7

Womit erreichen Sie Ihr Ziel 8

Ein Wort zum Schluss 9

4.2. Der Handel muss sich von falschem Konkurrenzdenken trennen!

Aufgrund der niedrigeren Standortkosten siedeln sich an den Stadträndern vor allem preisgünstige GroßflächenanbieterInnen mit geringem Servicegrad an. Es wäre verfehlt, wenn die Fachgeschäfte im Zentrum versuchten, deren Preis- und Servicepolitik nachzuzahlen. In traditionellen Lagen sucht der Konsument immer noch vorwiegend Spezialgeschäfte mit kompetenter Beratung und qualitativ hochwertigen Produkten, die in einer angenehmen Atmosphäre ansprechend präsentiert werden.

Die Chancen der Innenstadt liegen daher in der Qualität ihres Angebots sowie in der Pflege und Weiterentwicklung ihrer Ursprünglichkeit und ihres unverwechselbaren Charakters. In der Wahrnehmung der entsprechenden Potentiale liegt ihre Stärke gegenüber der Austauschbarkeit der Kunstwelten an ihrer Peripherie.

Wie in einem Einkaufszentrum ist auch für die Attraktivität eines Stadtzentrums das Zusammenwirken der Geschäfte einer Branche (Branchenmix) von größter Bedeutung, denn der Konsument will zwischen verschiedenen Angeboten wählen können. Im Idealfall bilden sich in einer Einkaufsstraße Branchen-Schwerpunkte.⁵

Vielen GeschäftsinhaberInnen bereitet die Vorstellung, dass ihnen ein zusätzlicher Konkurrent mehr Umsatz bringen soll, immer noch Mühe. Sie sind überzeugt, dass sie als einziger Anbieter ihrer Branche in der Stadt am meisten Erfolg hätten. Das Gegenteil ist der Fall. Den Konsumenten zieht es schlicht dorthin, wo Auswahl und Angebotskompetenz am größten sind.

So ist auch die Freude über einen Konkurrenten, der die Tore schließt, nur von kurzer Dauer. Vorübergehend kann zwar ein Teil des Umsatzes von ausscheidenden Mitbewerbern „geerbt“ werden, langfristig werden sich jedoch die Umsätze in einer Straße, deren Vielfalt abnimmt, nicht halten lassen. Zweck der Stadtkernbelebung muss es daher stets sein, eine Innenstadt als Ganzes wettbewerbsfähig zu machen.

4.3. Jeder muss dazu beitragen, eine lokale Identität zu schaffen

Stadtkerne und Einkaufszentren unterscheiden sich in der Unternehmenskultur ihrer Betriebe, und zwar erheblich:

In Einkaufszentren überwiegen von MitarbeiterInnen geführte Filialbetriebe. Diese werden straff von – in der Regel – ortsfremden Zentralen geführt. FilialeiterInnen und Zentralen lassen sich daher nur schwer für die Beteiligung an lokalen Aktivitäten gewinnen. Centermanager tragen dem Rechnung, indem sie Werbung und frequenzsteigernde Aktionen sozusagen frei Haus, das heißt ohne wesentlich Beteiligung der MieterInnen liefern. Dabei kaufen sie in aller Regel Standardangebote von ebenfalls ortsfremden AnbieterInnen zu.

⁵ Ein gutes Beispiel hierfür ist etwa die „Möbel-Meile“ im 6. Wiener Gemeindebezirk.



Foto: Michele Schaubeger

Foto: Woni Strabell

In Orts- und Stadtkernen überwiegen (noch) die unternehmergeführten Geschäfte mit klarer lokaler Orientierung. Deren InhaberInnen sind eher bereit, aktiv einen Beitrag zu gemeinsamen Aktionen und einem gemeinsamen Werbeauftritt zu leisten. Dadurch besteht die Chance, eine unverwechselbare lokale Identität zu schaffen und zu kommunizieren.⁶

Diese Identität wird wesentlich von den in der Bevölkerung verankerten Unternehmerpersönlichkeiten getragen.

Durch die direkte Ansprache der Bevölkerung im Einzugsgebiet und deren Einbeziehen in die verschiedenen Aktivitäten (z. B. über Vereine) kann diese Identität verstärkt werden. So entsteht die Möglichkeit, auf unaufdringliche und sympathische Weise ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen und die KundInnen stärker an die Geschäfte im Ortskern zu binden. Im Idealfall kann auf diesem Wege auch beim Konsumenten das Interesse an einer intakten Innenstadt geweckt werden.

Für das Management von Orts- und Stadtkernen ergibt sich somit ein einzigartiges Potential, das der Führung eines Einkaufszentrums in aller Regel nicht zur Verfügung steht.

4.4. Das Land kann helfen

Am 31. Oktober 1995 (Änderung 11. Mai 1998) erließ die Niederösterreichische Landesregierung Richtlinien zur Entwicklung und Erneuerung der Städte in Niederösterreich. Zweck dieser Richtlinien ist die Realisierung der „menschenfreundlichen Stadt“.

„Leitziele“ (Oberziele) der menschenfreundlichen Stadt sind die Beteiligung der BürgerInnen an Entscheidungsprozessen, Interessensausgleich für sozial Schwache und Benachteiligte, der nachhaltige Umgang mit Boden, Wasser, Infrastruktur und Mobilität, Verantwortung der Stadt gegenüber der Region und das Prinzip der Verwaltung als Dienstleistung.

6) In der Innenstadt von Amstetten haben sich die Inhaber verpflichtet, keine globalen Marken im Außenbereich ihrer Lokale zu verwenden, also z.B. anstelle von Coca-Cola-Sonnenschirmen werden im Schanigarten solche mit dem eigenen Firmenlogo verwendet.



Foto: Vioni Sinaibell

Als Hauptziele für die Stadterneuerung nennen die Richtlinien:

▶ **Unterstützung der Städte durch das Land**

Diese soll die Artikulierung und Umsetzung umfassender Maßnahmenbündel ermöglichen.

▶ **Mehr Eigenständigkeit der Städte bei der Deckung des regionalen Bedarfs**

Diese soll durch die Förderung der Eigenverantwortung und der Fähigkeit zur Selbsthilfe in der Gemeinschaft erreicht werden und sich nicht nur auf wirtschaftliche, sondern auch auf soziale und kulturelle Belange beziehen.

▶ **Breiter Grundkonsens dank partizipativer Erarbeitung von Leitbild und Leitzielen**

Dieser Grundkonsens soll die Unterstützung der Maßnahmen durch die Bevölkerung sichern, deren rasche und effiziente Umsetzung ermöglichen und dank eines koordinierten Vorgehens verstärkende Effekte frei setzen.

Aus diesen Richtlinien leiten sich unter anderem die folgende Schwerpunkte (Subziele) ab:

▶ **Stärkung der Innenstadt**

Ihre Attraktivität und ihr wirtschaftliches Potential sollen erhöht werden. Die Basis dazu bildet eine enge Zusammenarbeit von Stadtgemeinde und Wirtschaftstreibenden.

▶ **Berücksichtigung der Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen**

Für sie sind attraktive Angebote und Orte der Kommunikation zu schaffen, und sie sind in die Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

Die Ziele der Stadterneuerung sollen unter anderem durch eine regionale Zusammenarbeit in Kooperationen und Netzwerken sowie durch eine ausgeprägte Öffentlichkeitsarbeit erreicht werden. Großer Wert ist auf maßgeschneiderte, lokal und regional angepasste Entwicklungen zu legen. Unverwechselbarkeiten und Besonderheiten einer Stadt sind zu betonen. Dadurch schaffen wir Identität.

- Das Wichtigste in Kürze 1
- Wechselwirkung Peripherie/Zentrum 2
- Wozu Stadtkernbelebung 3
- Wer kann/muss etwas tun 4
- Wo gibt es Unterstützung 5
- Wer macht den ersten Schritt 6
- Wie gehen Sie es an 7
- Womit erreichen Sie Ihr Ziel 8
- Ein Wort zum Schluss 9



Fotos: Yvoni Sinabel

Die Stadterneuerung in NÖ wird von der „Landeskoordinierungsstelle für Stadterneuerung“ im Amt der NÖ Landesregierung (nachstehend „Koordinierungsstelle“) betreut. In den Prozess der Stadtkernbelebung sind involviert:

- ▶ die „Prozessbegleitung für Stadterneuerung (PRO-STERN)“ im Amt der NÖ Landesregierung als beratendes Gremium der Koordinierungsstelle
- ▶ die Prozess-BeraterInnen des Verbandes für Landes-, Regional- und Gemeindeentwicklung („Niederösterreichische Dorf- & Stadterneuerung“)
- ▶ der Stadterneuerungsbeirat der Gemeinden mit Vertretern aus Bürgerschaft, Verwaltung und Gemeindepolitik
- ▶ die Arbeitskreise der Gemeinden, die von den Partnern des Netzwerks Stadt-Ortskernbelebung sowie von externen FachberaterInnen unterstützt werden

Die Koordinierungsstelle ist zuständig für den Entwurf und die Weiterentwicklung von Richtlinien und Durchführungsbestimmungen, für Vorbereitung, Einberufung und Leitung der Sitzungen der PRO-STERN sowie das Controlling und Monitoring.

In der PRO-STERN sind die verschiedenen Fachabteilungen des Amtes der NÖ Landesregierung vertreten (Raumordnung und Regionalpolitik, Wohnbauförderung, Ortsbildpflege, Straßenplanung u. a.). Ihr obliegt die fachliche Beurteilung der Planungskonzepte. Sie berät bei der Auswahl der Vorhaben.

Die „Niederösterreichische Dorf- & Stadterneuerung“ ist ein gemeinnütziger Verein. Seine Mitglieder sind Dorferneuerungsvereine und Gemeinden.

Die NAFES ist die „Niederösterreichische Arbeitsgemeinschaft zur Förderung des Einkaufs in Stadtzentren“, bestehend aus der NÖ Landesregierung und der Wirtschaftskammer.

Die ecoplus, Niederösterreichs Wirtschaftsagentur GmbH, ist eine 100 %ige Tochter des Landes und zuständig für Betriebsansiedlung und Regionalförderung.

Die Stadtkernbelebung ist eine Daueraufgabe. Auch wenn die Bemühungen in einem Gemeinwesen vorübergehend zum Stillstand gekommen sind. **Es lohnt sich, immer wieder einen neuen Anfang zu machen.** Keine Daueraufgabe ist hingegen die Förderung. Diese wird als Anschubförderung verstanden. Sie soll eine Entwicklung auslösen. Es geht nicht um die Erhaltung von Strukturen.



4.5. Schlussfolgerungen

- ▶ Stadtkerne und Einkaufszentren unterscheiden sich in der Unternehmenskultur ihrer Betriebe erheblich. Daraus ergibt sich die Chance, eine unverwechselbare lokale bzw. regionale Identität zu schaffen. Hier liegt die wesentliche Stärke der Innenstadt, die es zu nutzen gilt.
- ▶ Jeder kann/muss dazu beitragen, diese lokale Identität zu schaffen. Je mehr Personen eingebunden sind, umso größer der Erfolg.
- ▶ Durch die direkte Ansprache der Bevölkerung im Einzugsgebiet und deren Einbezug in die verschiedenen Aktivitäten (z.B. über Vereine) kann diese Identität verstärkt werden.
- ▶ Konkurrenz ist gut fürs Geschäft. Der Handel muss sich von seinem falschen Konkurrenzdenken lösen.
- ▶ Auch wenn die Standortnachteile des Stadtkerns gegenüber der Peripherie nur schwer zu eliminieren sind, müssen die Gemeinden die gegebenen Entwicklungspotentiale wahrnehmen und verwirklichen. Sie setzen damit wesentliche Impulse.
- ▶ Die Methodik von Einkaufszentren bei der Planung, Realisierung und Verbesserung ihres Leistungsangebots eignet sich – in Abhängigkeit von der konkreten Situation – zum Teil auch als Vorgabe für Innenstädte.
- ▶ Die Unterstützung durch das Land ermöglicht die Artikulierung und Umsetzung umfassender Maßnahmenbündel.
- ▶ Die „Stadterneuerung in Niederösterreich“ bündelt die Fachkompetenz von staatlichen und nicht-staatlichen Organisationen zum Thema Stadtkernbelebung.
- ▶ Die Stadtkernbelebung ist eine Daueraufgabe. Auch wenn die Bemühungen in einem Gemeinwesen vorübergehend zum Stillstand gekommen sind, lohnt es sich, immer wieder einen neuen Anfang zu machen.
- ▶ Keine Daueraufgabe ist die Förderung. Diese wird als Anschubförderung verstanden. Es geht nicht um die Erhaltung von Strukturen.

Das Wichtigste in Kürze 1

Wechselwirkung Peripherie/Zentrum 2

Wozu Stadtkernbelebung 3

Wer kann/muss etwas tun 4

Wo gibt es Unterstützung 5

Wer macht den ersten Schritt 6

Wie gehen Sie es an 7

Womit erreichen Sie Ihr Ziel 8

Ein Wort zum Schluss 9

5 Wo gibt es Unterstützung?

5.1. Pilotprojekt „Stadt-Ortskernbelebungs“

Das Pilotprojekt „Stadt-Ortskernbelebungs in Niederösterreich“ bündelt die Kräfte der Stadterneuerung, der NAFES, der ecoplus und der niederösterreichischen Wohnbauförderung. Es kommt im Herbst 2006 zum Abschluss. Mit einer Neuauflage ist jedoch zu rechnen. Dann steht für jede niederösterreichische Stadt die Teilnahme erneut offen.

Anlaufstellen für erste Informationen werden die bereits erwähnten Partner des Netzwerks „Stadt-Ortskernbelebungs“ sein:

- ▶ die Landeskoordinierungsstelle für Stadterneuerung
- ▶ der Verband „Dorf- & Stadterneuerung“
- ▶ der Fachbereich NAFES im Amt der NÖ Landesregierung⁷ und
- ▶ das Referat NAFES bei der WKNÖ, Sparte Handel

Die NÖ Dorf- und Stadterneuerung begleitet mit ihren BeraterInnen seit 1984 die Dorferneuerungs-Prozesse und seit 1992 die Stadterneuerungs-Prozesse in Niederösterreich.

Die NAFES betreut die Umsetzung im Rahmen des Moduls „Stärkung des Handels in Stadt- und Ortskernen“. Kooperationspartner der NAFES sind die Wirtschaftskammer Niederösterreich (WKNÖ) und das Amt der NÖ Landesregierung. Anlaufstellen sind sowohl der entsprechende Fachbereich der NÖ Landesregierung als auch die WKNÖ, Referat „NAFES“. Förderanträge sind jedoch an das Referat „NAFES“ der WKNÖ zu richten.

7) Die Abteilung Raumordnung und Regionalpolitik im Amt der NÖ Landesregierung unterteilt sich in Sachgebiete, das Sachgebiet „Dorf- und Stadterneuerung“ umfasst die Fachbereiche „Dorferneuerung“, „Stadterneuerung“, „Stadt-Ortskernbelebungs“ und „NAFES“.



Das Wichtigste in Kürze 1

Wechselwirkung Peripherie/Zentrum 2

Wozu Stadtkernbelebung 3

Wer kann/muss etwas tun 4

Wo gibt es Unterstützung 5

Wer macht den ersten Schritt 6

Wie gehen Sie es an 7

Womit erreichen Sie Ihr Ziel 8

Ein Wort zum Schluss 9

5.2. Stadterneuerungsprogramm

Eine Förderung durch das Stadterneuerungsprogramm ist grundsätzlich möglich. Es wird jedoch immer nur eine bestimmte Anzahl Städte gleichzeitig gefördert. Es empfiehlt sich daher, im Voraus abzuklären, ob ein Antrag mit einer Wartezeit verbunden ist.

Die Förderung erfolgt in zwei Stufen:

- ▶ Die Konzepterstellung wird bis zu 2/3 gefördert, die Umsetzung von Maßnahmen bis zu 50 %.
- ▶ Im Rahmen der Umsetzung werden auch Beratungstätigkeiten, z.B.: von Ziviltechnikern und Verkehrsplanern, gefördert.

Der erste Schritt, um zu einer Förderung zu gelangen, ist ein Aufnahme-Ansuchen der Gemeinde an die Landeskoordinierungsstelle für Stadterneuerung. Dieses Gesuch muss auf einem Gemeinderatsbeschluss beruhen und in einem Arbeitspapier erste grobe Ziele nennen.

Falls der Entscheid der Landeskoordinierungsstelle positiv ausfällt, werden ein Stadterneuerungsberater nominiert und ein Stadterneuerungsbeirat ins Leben gerufen. Der Gemeinderat beauftragt dann den Beirat mit der Ausarbeitung eines Stadterneuerungskonzepts, das unter Beteiligung der Stadtbewohner zustande kommt.

Sobald das Konzept samt Maßnahmen vom Gemeinderat verabschiedet und von der Landeskoordinierungsstelle anerkannt ist, können Förderungen für die Umsetzung von Maßnahmen beantragt werden. Nach einer Zeitspanne von 4 Jahren ist die Intensivphase beendet, die Aktion soll jedoch selbstständig in der Stadt weiter vorangetrieben werden.

5.3. NAFES

Förderungen bei der NAFES können jederzeit, das heißt auch unabhängig von einer Beteiligung am Stadterneuerungsprogramm, beantragt werden.

Gefördert werden Umsetzungsmaßnahmen der Stadt- und Ortskernbelebung im Bereich der Versorgung, aber auch Marketingmaßnahmen und infrastrukturelle Investitionen, jedoch keine Personalkosten (wie etwa die Kosten eines Citymanagers).

Die NAFES übernimmt maximal 30 % der förderfähigen Kosten. Anträge können von jeder Organisation (Gemeinde, Wirtschaftsverein, Stadtmarketing Ges.m.b.H.) gestellt werden, deren Zweck die Förderung des Einkaufs in Innenstädten beinhaltet (siehe www.nafes.at).



Foto: Ylona Sinabell

5.4. **Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Niederösterreich**

Die Kosten einer Beratung im Zusammenhang mit einer Kooperation zwischen Unternehmen werden für verschiedene Belange gefördert (siehe www.wknoe.at/uns). Das Service stellt den Kontakt zu einem geeigneten Unternehmensberater her.

Zudem fördert das Unternehmerservice bis zu 50 % der Kosten für die Bewertung von Angebot und Auftritt einzelner Handels- und Gastronomiebetriebe (so genannte „Store Check“- , „Mystery Shopping“- und „Mystery Guest“-Aufträge).

Antragsteller ist der einzelne Unternehmer. Der Zuschuss darf mit anderen Förderungen (z.B. von der Gemeinde) kumuliert werden.



Fotos: Yvoni Sinabell

Das Wichtigste in Kürze 1

Wechselwirkung Peripherie/Zentrum 2

Wozu Stadtkernbelebung 3

Wer kann/muss etwas tun 4

Wo gibt es Unterstützung 5

Wer macht den ersten Schritt 6

Wie gehen Sie es an 7

Womit erreichen Sie Ihr Ziel 8

Ein Wort zum Schluss 9

5.5. Kontaktadressen

Organisation

Amt der NÖ Landesregierung,
Abteilung Raumordnung und Regionalpolitik
Landeskoordinierungsstelle für Stadterneuerung
Gaswerkgasse 9
A-3500 Krems/Donau
www.noel.gv.at

Niederösterreichische Dorf- & Stadterneuerung,
Regionalbüro Industrieviertel⁸
Amtsgasse 9, A-2020 Hollabrunn
Tel. 02952/48 48, Fax: DW 5
www.dorf-stadterneuerung.at

Amt der NÖ Landesregierung,
Abteilung Raumordnung und Regionalpolitik
Landhausplatz 1
Haus 17, Zi. 17.310 a
A-3109 St. Pölten
www.noel.gv.at

Wirtschaftskammer Niederösterreich
Sparte Handel
Landsbergerstraße 1
A-3100 St. Pölten
www.nafes.at

Wirtschaftskammer Niederösterreich
Bereich Wirtschaftsmanagement –
Unternehmerservice UNS
Landsbergerstraße 1
A-3100 St. Pölten
www.wknoe.at/uns

Ansprechpartner:

Herr Dipl.-Ing. Hubert Trauner
Sachgebietsleiter
Frau Dipl. Vww. Andrea Priller
Tel. 02732/82522-45443
Fax: DW 11260
post.ru2krets@noel.gv.at

Frau Dipl.-Ing. Helga Zödl
Hofgarten 3/4,
A-2801 Katzelsdorf
Tel.: 0676/559 19 17
helga.zodl@dorf-stadterneuerung.at

Frau
Dipl.-Ing. Alexandra Schlichting
Fachbeiratsvorsitz NAFES
Tel. 02742/9005-14902
Fax: DW 14170
alexandra.schlichting@noel.gv.at

Frau Mag. Julia Karner
Referentin Förderaktion NAFES
Tel. 02742/851-18310, Fax: DW 19319
julia.karner@wknoe.at

Herr Wolfgang Eybl
Leiter Betriebswirtschaft und
Management
Tel. 02742/851-16810, Fax: DW 16899
uns.bwm@wknoe.at
wolfgang.eybl@wknoe.at

8) Weitere Kontaktadressen der NÖ Dorf- und Stadterneuerung sind: Verband für Landes-, Regional- und Gemeindeentwicklung, Amtsgasse 9, A-2020 Hollabrunn, Tel. 029 52/48 48, Fax 029 52/48 48-5; E-Mail: office@dorf-stadterneuerung.at; Regionalbüros: Mostviertel, Obere Hauptstr. 25, A-3159 Wilhelmsburg, Tel. 027 46/210 58, Fax 210 58-20, E-Mail: mostviertel@dorf-stadterneuerung.at; Waldviertel, Schloss Ottenschlag, A-3631 Ottenschlag, Tel. 028 72/200 78, Fax. 028 72/200 78, E-Mail: waldviertel@dorf-stadterneuerung.at; Weinviertel, Amtsgasse 9, A-2020 Hollabrunn, Tel. 029 52/48 48, Fax. DW 48 48-5, E-Mail: weinviertel@dorf-stadterneuerung.at

6 Wer macht den ersten Schritt?

6.1. Schnelle Resultate sind das A & O

In welcher Funktion Sie auch immer das Thema Stadtkernbelebung berührt: Einer muss den Anfang machen. Falls Ihnen in Ihrer Stadt nicht schon jemand zuvor gekommen ist, sind das Sie.

Wie Sie bei der Lektüre dieses Leitfadens gesehen haben, führen verschiedene Wege zur Stadtkernbelebung. Wählen Sie daraus einfach jenen, mit dem Sie glauben, am schnellsten zu ersten greifbaren Resultaten zu kommen. Denn nichts hält ein Projekt besser auf den Beinen als rasche Resultate.

Als Erstes gilt es, Verbündete zu suchen! Wenn Sie ein Verwaltungsfachmann sind und zudem eventuell eine leitende Funktion, möglicherweise die des Stadtamtsdirektors, bekleiden, initiieren Sie zunächst einmal informelle Gespräche zwischen Vertretern der Wirtschaft und den Exponenten der kommunalen Politik. Wenn es bereits eine Werbegemeinschaft oder ein Stadtmarketing in Ihrer Stadt gibt, sollten deren Vertreter mit von der Partie sein. Auch die Bezirksobleute von Wirtschaftskammer und Wirtschaftsverband sind wichtige GesprächspartnerInnen.

Falls Sie das Amt eines Bürgermeisters, Stadt- oder Gemeinderats bekleiden, sollte es Ihnen in der Folge leicht fallen, über einen Gemeinderatsbeschluss zu einem Antrag an die Landeskoordinierungsstelle für Stadterneuerung im Amt der NÖ Landesregierung zu gelangen. Wenn ihr Antrag durchkommt, werden zumindest die ersten Kosten für die Erarbeitung eines Stadterneuerungskonzepts vom Land Niederösterreich mitfinanziert.

6.2. Was ist ein Stadterneuerungskonzept?

Unter einem Stadterneuerungskonzept versteht man die vernetzte Darstellung der Entwicklungsmöglichkeiten und des Soll-Zustandes einer Gemeinde, basierend auf einem Leitbild und eventuell bereits realisierten Projekten.

Inhalte sind:

▶ eine Strukturanalyse

Sie zeigt für alle Daseinsfunktionen Stärken und Schwächen der Stadt auf, sowie Chancen und Risiken, die sich aus diesen ergeben.

▶ ein Leitbild, das sich aus einzelnen Leitzielen zusammensetzt

Die Leitziele erstrecken sich zumindest auf die Bereiche Umwelt & Ökologie, Funktion für das Umland, Wohnen & Bevölkerung, Arbeiten & Wirtschaft, Soziales & Gesundheit, Grünraum & Erholung, Verkehr & technische Infrastruktur, Kultur & Bildung sowie Tourismus & Landwirtschaft.

▶ eine Auflistung von Maßnahmen zur Erreichung der Leitziele

▶ einen Zeit- und Finanzierungsplan

Weitere Zunahme Kaufkraftabfluss gestoppt		
Höhere Frequenz	Neue Kunden	Hohe Kundenzufriedenheit
Verkehrsflächenoptimierung <i>Prio 1</i>	Einheitl. Öffnungszeiten <i>Prio 4</i>	Attraktiveres Stadtbild <i>Prio 1</i>
Parkplatzsituation geklärt/gelöst <i>Prio 1</i>	Kundengerechte Sortimente <i>Prio 5</i>	Sauberkeit <i>Prio 6</i>
Gemeinsamer Auftritt <i>Prio 2</i>	Guter Branchenmix <i>Prio 6</i>	Attraktivere Geschäfte <i>Prio 7</i>
Kundenbindung <i>Prio 3</i>	Kundenkarte <i>Prio 8</i>	Hervorragendes Service <i>Prio 8</i>

Abb. 6: Beispiel eines Zielsystems, das auf die Themen Anfahrt, Angebot, Atmosphäre und Auftritt fokussiert. Erste Zeile: Zweck; zweite Zeile: Oberziele; dritte Zeile: Hauptziele (blau: sofort, gelb: mittelfristig realisierbar). Die Prioritäten (rot) wurden durch Abstimmung mittels Klebepunkten festgelegt.

Quelle: USP UNTERNEHMENSBERATUNG DR. SCHUBIGER & PARTNER, 2005

- 1 Das Wichtigste in Kürze
- 2 Wechselwirkung Peripherie/Zentrum
- 3 Wozu Stadtkernbelebung
- 4 Wer kann/muss etwas tun
- 5 Wo gibt es Unterstützung
- 6 Wer macht den ersten Schritt
- 7 Wie gehen Sie es an
- 8 Womit erreichen Sie Ihr Ziel
- 9 Ein Wort zum Schluss

Je nach Beteiligung kann es sinnvoll sein, beispielsweise die Themen „Funktion für das Umland“, „Soziales & Gesundheit“ und „Tourismus & Landwirtschaft“ insgesamt einem Arbeitskreis „Versorgung“ zuzuordnen und die Themen „Umwelt & Ökologie“ sowie „Grünraum & Erholung“ einem Arbeitskreis „Erholung“.

Mit dem Stadterneuerungskonzept schaffen die Beteiligten eine Orientierungshilfe zur Gestaltung der Zukunft. So wird ihnen ihre eigene Identität bewusst, und dieses Bewusstsein schafft Motivation. Ziele werden in eine Hierarchie gebracht und Zielkonflikte ausgeglichen. Dadurch wird eine effiziente Abstimmung von Projekten und Maßnahmen ermöglicht. Der Zugang zu Förderungen wird erleichtert und ein effizienter Mitteleinsatz gewährleistet.

6.3. Wie erarbeitet man ein Innenstadt-Konzept?

Das Versorgungskonzept bildet einen essentiellen Teil eines Stadterneuerungskonzepts. Falls Sie ein Vertreter der Wirtschaft sind, sollten Sie sich vor allem in diesem Bereich engagieren. Die Attraktivitätssteigerung der innerstädtischen Versorgung kann auch als eigenes Projekt – unabhängig von einem Stadterneuerungsprozess – lanciert werden. Für die Beratungskosten müssen dann allerdings andere Förderquellen erschlossen werden⁹.

Wie bereits festgehalten, sind die Methoden von Einkaufszentren nur zum Teil und nur bedingt auf eine Innenstadt anwendbar. Das ergibt sich aus dem Umstand, dass wir eine Innenstadt nicht wie auf der grünen Wiese neu planen können, sondern durch bestehende Strukturen mehr oder minder eingeschränkt werden.

Es ist jedoch durchaus sinnvoll, sich zunächst eine Vorstellung zu erarbeiten, wie die Innenstadt im Idealfall aussehen könnte, und das entsprechende Idealkonzept unter Ausnutzung gegebener und eventuell neu entdeckter bzw. neu geschaffener Möglichkeiten der Realität anzupassen.¹⁰

9) Das Unternehmensservice NÖ fördert 50% von max. € 1.400,- Beratungskosten zu einem Thema aus dem Bereich der Kooperation. Normalerweise übernehmen die Stadtgemeinden zwischen 50% bis 100% der Kosten.

10) In der Organisationslehre wird dieses gedankliche Vorgehen mit „Reengineering“ bezeichnet.



Foto: Vroni Sinabell

Entsprechend sollte die Wiederbelebung einer Innenstadt – im Rahmen der Möglichkeiten – in den nachstehend wiedergegebenen Schritten ablaufen:¹¹

1. Untersuchung des relevanten Markts
2. Durchführung einer Strukturanalyse und Erstellen eines Leitbildes für den Bereich „Versorgung“ – Auflistung von Maßnahmen zur Erreichung der Leitziele – Erstellen eines Zeit- und Finanzierungsplans
3. Suche von großflächigen MagnetmieterInnen
4. Ausarbeitung eines stimmigen Betriebstypenmix (Fachmärkte, Warenhäuser, Filialbetriebe, inhabergeführte Fachgeschäfte)
5. Konzeption eines Branchenmix aus Einzelhandel, Gastronomie und konsumnahen Dienstleistungen, der
 - ▶ möglichst alle relevanten Branchen einbezieht bzw. Schwerpunkte im Rahmen einer Spezialisierung oder Thematisierung schafft
 - ▶ die Flächen nach Maßgabe des Verbrauchsvolumens und der Wettbewerbssituation im Einzugsgebiet dimensioniert
 - ▶ Wettbewerb innerhalb der Branchen durch Mehrfachbesetzung der Betriebstypen oder Überschneidung der Sortimente erzeugt
6. Erstellen eines Flächenkonzepts, das
 - ▶ Ankerbetriebe als Eckpunkte platziert
 - ▶ Komplementäre Nutzungen bündelt
 - ▶ Nutzungskonflikte vermeidet
 - ▶ Themenbereiche schafft
7. Realisierung einer Lösung, die funktionalen und architektonischen Ansprüchen gleichermaßen genügt. Es sind insbesondere folgende Gesichtspunkte zu berücksichtigen:
 - ▶ ein ausreichendes Parkplatzangebot mit leichter und/oder attraktiver Zugänglichkeit zu den Verkaufsflächen und – soweit möglich – auch auf eine Anbindung an den öffentlichen Verkehr
 - ▶ eine einheitliche bauliche Lösung, die den Eindruck eines ganzheitlichen Einkaufszentrums vermittelt (Übersichtlichkeit, klare Orientierung, keine zufällige Anhäufung verschiedener Ladeneinheiten)

¹¹) Pointiert äußert sich Martin Zieger: „Man muss die Leute dazu motivieren, in die Innenstadt gehen zu wollen... Die einzige Möglichkeit ist, dass Innenstädte wie Einkaufszentren arbeiten, einheitlich gemanagt, unter einer einheitlichen Marke, mit Gratisparkplätzen und abgestimmtem Mietermix.“



Foto: Ylona Schnabel

Foto: Helmut Seidbreck

- Das Wichtigste in Kürze 1
- Wechselwirkung Peripherie/Zentrum 2
- Wozu Stadtkernbelebung 3
- Wer kann/muss etwas tun 4
- Wo gibt es Unterstützung 5
- Wer macht den ersten Schritt 6**
- Wie gehen Sie es an 7
- Womit erreichen Sie Ihr Ziel 8
- Ein Wort zum Schluss 9

► einladende Eingänge (Torfunktion) und ästhetisch ansprechende (Innen-) Gestaltung, so dass der Kunde sich wohl fühlt und in eine positive Einkaufsstimmung versetzt wird.

Üblicherweise dominieren in peripheren Einkaufszentren die Bekleidungsbranche und meist überregionale Filialbetriebe das Erscheinungsbild. Es wird jedoch Wert darauf gelegt, dass auch bekannte und leistungsfähige lokale oder regionale AnbieterInnen als MieterInnen gewonnen werden. So erhält das Center ein lokales bzw. regionales Flair, auch wenn diese MieterInnen meist nur mit untergeordneten Flächen vertreten sind.

In der Innenstadt sollte dem Lokalen bzw. Regionalen wesentlich mehr Gewicht zukommen. Auf Magnetbetriebe und überregionale Marken kann und soll aber nicht verzichtet werden. Franchise-Systeme bieten zudem die Möglichkeit, die persönlichen, lokal geprägten Stärken des Franchise-Nehmers mit denen einer etablierten Marke zu verbinden.

6.4. An der Basis beginnen

Es gibt erfolgreiche Innenstadtprojekte, die auf eine viel einfachere Weise begonnen haben, als vorstehend beschrieben, nämlich mit einer Bestandsaufnahme der einzelnen Geschäfte. Das Angebot des Stadtkerns setzt sich ja schließlich aus den einzelnen Betrieben zusammen, und jede Innenstadt-Dachmarke ist nur so gut wie die Qualität der unter ihr zusammengefassten Betriebe.

Ein standardisiertes Instrument zur Überprüfung des Auftritts eines Unternehmens ist der so genannte Store-Check. Ein Store-Check beantwortet effizient und differenziert die für EinzelhändlerInnen, GastronomInnen und DienstleisterInnen wichtige Fragen: Entspricht mein Geschäft noch den Kundenerwartungen? Begünstigt, beeinträchtigt oder verhindert sein Erscheinungsbild eine positive Entwicklung meiner Umsätze? Was muss ich tun, um weiterhin erfolgreich auf dem Markt agieren zu können?

Gefragt sind großzügige Schaufensterfronten mit einladendem Durchblick ins Geschäft, Verkaufsräume in hellen Farben mit viel Licht, variabel einsetzbare, gut zugängliche Warenträger sowie übersichtlich präsentierte, straffe Sortimente mit klarer Zielgruppenansprache. Internationale Ketten setzen hier klare Standards.

Der „Store-Check“ (englisch für „Geschäftslokal-Überprüfung“) ist eine erprobte Methode, um fest zu stellen, wie weit ein Geschäft diesen Anforderungen gerecht wird. Es empfiehlt sich, damit einen erfahrenen Unternehmensberater zu beauftragen. Der Unternehmer erhält so von einem außen stehenden Fachmann ein objektives Bild seiner Stärken und Schwächen. Der Berater lässt es nicht bei der Erhebung des Ist-Zustandes bewenden, sondern gibt dort, wo Handlungsbedarf vorliegt, wertvolle Anregungen und bietet kompetente Unterstützung bei der Konzeption und Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen.



Abb. 7: Store-Check und Mystery Shopping sind kostengünstige und effektive Instrumente des Qualitätsmanagements im Kundenkontakt.

Quelle: USP UNTERNEHMENSBERATUNG DR. SCHUBIGER & PARTNER, 2004

Die Überprüfung erfolgt aus der Sicht eines potentiellen Neukunden und geht von außen nach innen: Ist das Geschäft von Weitem klar erkennbar? Sind Fassade, Schau- fenster und Eingangsbereich attraktiv? Verfügt der Innenraum über eine angenehme und sortimentsgerechte Atmosphäre? Entspricht die Einrichtung dem neuesten Stand? Gibt es genügend Werbeflächen und aktuelle, gut plakatierte Angebote? Besteht ein ausgewogenes Verhältnis von verfügbarem Platz und angebotener Ware? Werden die einzelnen Waren- gruppen zusammenhängend präsentiert und ist eine klare Profilierung des Sortiments sichtbar?

Ein guter Check beantwortet 60 bis 70 gut strukturierte Einzelfragen und setzt sich über- dies mit der Realisierbarkeit der vorgeschlagenen Maßnahmen auseinander. Er erhebt daher auch wichtige betriebswirtschaftliche Eckdaten. Das Ergebnis ist eine aussagekräftige und gut dokumentierte Kurzanalyse samt Maßnahmenkatalog, die alle wesentlichen Unter- nehmensbereiche einbezieht.

Der Store-Check muss mit einem so genannten Mystery Shopping verknüpft sein. Mystery Shopping – englisch für Testkauf – ist eine etablierte Methode zur Messung der Dienstleistungsqualität eines Unternehmens. Der Testkäufer verhält sich wie ein wirklicher Kunde und ist daher für die Mitarbeiter nicht als Tester erkennbar.

Damit eine Store-Check-Aktion zur Keimzelle der Stadtkernbelebung wird, ist es wichtig, dass sich möglichst viele Innenstadtbetriebe daran beteiligen. Die Teilnahme sollte daher für den einzelnen Betrieb kostenlos sein¹². Am erfolgreichsten ist eine Aktion, wenn sie mit einer unbürokratischen Förderung für Verbesserungsmaßnahmen verbunden ist und damit die Beteiligten unmittelbar zum Handeln anregt.¹³

12) Das Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Niederösterreich fördert sowohl Store-Checks als auch Mystery Shoppings. Für die Gastronomie gibt es das Kombiangebot „Mystery Guest“, das beide Elemente umfasst und auf branchen- typische Besonderheiten eingeht. Die Kosten pro Geschäftslokal belaufen sich auf € 340,- bis € 680,- (inkl. 2 Testkäufen). Gefördert werden 50% der Kosten. Manchmal übernimmt die Stadt- gemeinde die restlichen 50%.

13) Der Autor war an einem entsprechenden Projekt in der Grazer Innenstadt beteiligt. Bei der Besprechung seiner Empfehlungen listete er jene Maßnahmen auf, die der Unternehmer sofort umzusetzen gedachte und erstellte dafür ein Budget. Dieses wurde vom Unternehmer unterzeichnet und galt zusammen mit dem Beratungsbericht als Förderantrag. Die Förderung der Stadt betrug rund 20% und war mit der Auflage verknüpft, dass der Auftritt des Betriebs spätestens nach Realisierung der Maßnahmen mit „gut“ oder besser benotet wurde.

Das Wichtigste in Kürze 1

Wechselwirkung Peripherie/Zentrum 2

Wozu Stadtkernbelebung 3

Wer kann/muss etwas tun 4

Wo gibt es Unterstützung 5

Wer macht den ersten Schritt 6

Wie gehen Sie es an 7

Womit erreichen Sie Ihr Ziel 8

Ein Wort zum Schluss 9

6.5. Schlussfolgerungen

- ▶ Einer muss den Anfang machen. Falls Ihnen in Ihrer Stadt nicht schon jemand zuvor gekommen ist, sind das Sie.
- ▶ Wenn Sie gegebene Fördermaßnahmen nutzen wollen, ist derzeit ein Einstieg auf drei Ebenen möglich. Diese sind:
 - ▶ Eine umfassende Auseinandersetzung mit allen Lebensbereichen
 - ▶ Eine konzentrierte, konzeptionelle Bearbeitung des Themas „Versorgung“
 - ▶ Eine Ist-Bestandsaufnahme des Auftritts der einzelnen Versorger
- ▶ Der Vorteil einer Teilnahme am Niederösterreichischen Stadterneuerungsprogramm liegt – neben dem finanziellen Aspekt – im Einbezug aller Beteiligten, wodurch ein breiter Konsens erzielt werden kann.
- ▶ Eine Konzentration auf das Thema Versorgung hat zur Folge, dass erste gemeinsame Maßnahmen schneller ergriffen werden können.
- ▶ Am unkompliziertesten und schnellsten ist der Start mit einer Store-Check-Aktion, die mit einem Mystery Shopping einhergehen sollte.
- ▶ Die letztere Variante bietet unter anderem die Möglichkeit, dass die UnternehmerInnen und der/die BeraterIn einander kennen lernen und damit eine persönliche Basis für eine weiterführende Zusammenarbeit finden.
- ▶ Schnelle (erste) Resultate sind das A & O eines erfolgreichen Projektmanagements. Sie sollten daher jenen Weg wählen, auf dem Sie persönlich am schnellsten ein erstes Ergebnis herbeiführen können.

7 Wie gehen Sie es an?

7.1. Methodik in Mistelbach, Mödling, Schrems, Sollenau, Wiener Neustadt

Das Pilotprojekt „Stadt-Ortskernbelebung“ fokussierte auf die Ebene der Versorgung. Nach Darstellung der BeraterInnen wurde zwischen Produktstandards und Prozessstandards unterschieden. Bei ersteren erfolgte die Analyse durch BeraterInnen, die mit Exponenten aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung erörtert wurde und in einen Katalog von Stärken, Schwächen und Maßnahmenempfehlungen mündete. Allfällige bereits vorliegende Konzepte, Projektentwicklungsansätze und Studien wurden berücksichtigt.

Auf der Ebene der Prozessstandards wurde in Einzel- und Gruppengesprächen mit den Prozesseignern versucht auszuleuchten, warum die Umsetzung einzelner Maßnahmen bisher nicht funktioniert hatte.

Die Ergebnisse wurden dann in einer moderierten Podiumsdiskussion, zu der auch die HauseigentümerInnen eingeladen wurden, präsentiert. Ziel war es, bei dieser Veranstaltung zu einem Konsens und zu einer Zielvereinbarung für die Umsetzung zu kommen. Die Projekt-Dokumentation erfolgte dann nach einem standardisierten Schema. Die wesentlichen Informationen waren für die Beteiligten über ein Intranet abrufbar.

Es gab einen Projektablaufplan im Format A4, auf dem die wesentlichen Projektschritte mit Beginn, Ende, Beteiligten und generellen Abhängigkeiten festgehalten wurden. Die Suche von MieterInnen erfolgte auf Basis der Dokumentation „Wer expandiert in Österreich“ der Regioplan Consulting GmbH.

7.2. Bestandsaufnahme

Grundlage der Analyse bildete eine Bestandsaufnahme der relevanten Betriebe¹⁴ sowie ein Erhebungsbogen, der folgenden Fragen nachging:

- ▶ Anfahrt: Parkplatzanzahl und -überwachung, Gesamteinnahmen aus Park- und Strafgebühren, Verkehrsleitsystem, laufende Projekte, Existenz eines Verkehrsplaners
- ▶ Angebot: Definition der Haupteinkaufslage, Beurteilung des Branchenmix, Erhebung der Anzahl der Leitbetriebe, Leerflächeninformationssystem, Service-Events für ImmobilienbesitzerInnen, Leitbetriebsansiedlung, Mietpreise

14) Der Erhebungsbogen enthält neben den Kontaktdaten der Firma, die Branche, die Anzahl der m² (Gesamt-, und Verkaufsfläche), Netto-Miete pro m², die Öffnungszeiten, die Anzahl der MitarbeiterInnen inkl. Inhaber (gesamt und Teilzeit), die Anzahl der mit PKW anfahrenen MitarbeiterInnen und die Möglichkeiten, bargeldlos einzukaufen. Die wichtigsten Daten (Branche, Geschäftsname, Kontaktperson, Flächen, Miete) werden in einer Tabelle in der Reihenfolge der Hausnummern zusammengefasst. Angegeben wird auch das Preissegment und der Hauseigentümer des Lokals. Ferner erfolgt eine Visualisierung der Standorte in einem Stadtplan, wobei ein Farbcode für die einzelne Branchen zur Anwendung gelangt.



Foto: Vioni Sinaibell

Beispiele empfohlener Maßnahmen I (nach Hans-Erwin Draxler)

Mistelbach

Anfahrt

- ▶ Realisierung eines Leit- und Orientierungssystems nach dem Leitfaden des Amtes der NÖ Landesregierung
- ▶ Kurz- bis mittelfristige Planung eines Parkdecks
- ▶ Nachsichtiger Umgang mit Parksündern

Angebot

- ▶ Erstellen Branchenmix-/Leerflächenausweis mit Einbezug der Hauseigner
- ▶ Mitarbeit der Hauseigentümer im Projekt (handelsverträgliche Mieten, Zusammenlegungen, Akquisition)
- ▶ Entwicklung eines Grün-/Bauernmarkts (Angebot und Outfit)
- ▶ Ansiedlung innenstadtneutraler AnbieterInnen in der „Zone West“
- ▶ Aufwertung „Zone West“

Auftritt

- ▶ Gründung Qualifizierungsverbund
- ▶ Moderierter Workshop zur Einführung einheitlicher Öffnungszeiten
- ▶ Verbesserung des Organisationsgrades der Kaufmannschaft
- ▶ Aufbau Infosystem für die Kaufleute
- ▶ Erarbeiten/Finanzierung eines Dachmarkenkonzepts

Atmosphäre

- ▶ Erarbeitung eines gemeinsamen Außentritts der Gastronomen
- ▶ Durchführung einer Lichtmessung

Mödling

Anfahrt

- ▶ Optimierung des Leit- u. Orientierungssystems
- ▶ Erste Stunde Gratisparken
- ▶ Sorgsame Standortwahl für das zur Diskussion stehende Parkhaus
- ▶ Nachsichtiger Umgang mit Parksündern

Angebot

- ▶ Erstellen Branchenmix-/Leerflächenausweis mit Einbezug der Hauseigner
- ▶ Mitarbeit der Hauseigentümer im Projekt (handelsverträgliche Mieten, Zusammenlegungen, Akquisition)
- ▶ Verbesserung des Grünmarkts (Angebot und Outfit)
- ▶ Einzelverhandlungen bezüglich Übersiedlung/Standortverbesserung in der Fußgängerzone

Auftritt

- ▶ Gründung Qualifizierungsverbund
- ▶ Moderierter Workshop zur Einführung einheitlicher Öffnungszeiten
- ▶ Verbesserung des Organisationsgrades der Kaufmannschaft
- ▶ Aufbau Infosystem für die Kaufleute
- ▶ Erarbeiten/Finanzierung eines Dachmarkenkonzepts

Atmosphäre

- ▶ Intensivierung Planungsprozess Hauptstraße (Einrichtungselemente aus Fußgängerzone)
- ▶ Durchführung einer Lichtmessung

Abb. 8: Beispiele empfohlener Maßnahmen I

Das Wichtigste in Kürze 1

Wechselwirkung Peripherie/Zentrum 2

Wozu Stadtkernbelebung 3

Wer kann/muss etwas tun 4

Wo gibt es Unterstützung 5

Wer macht den ersten Schritt 6

Wie gehen Sie es an 7

Womit erreichen Sie Ihr Ziel 8

Ein Wort zum Schluss 9

- ▶ Branchenmix Peripherie: LM-Supermärkte und -Diskonter, Einkaufszentrum (Betriebszahl/Gesamtfläche), Fachmarktzentrum (Firmen), solitäre Fachmärkte, Projekte
- ▶ Auftritt: Qualifizierungsverbund, Öffnungszeiten, Mystery Shoppings, Schaufenster-Wettbewerbe, Kundenbindung, Gutscheine, Werbevereine (Mitglieder, Beiträge)
- ▶ Dachmarke: Werbemittel, Werbebudget, Teilnehmer, jährliche Events, Budget, Werbe- und Marketing-Projekte, Ansprechpartner in Gemeinde/Wirtschaft
- ▶ Atmosphäre: Inventarkatalog öffentliche Einrichtungsgegenstände, Möblierungselemente, Alter, Lichtmessung

Abb. 8 zeigt zwei konkrete Beispiele für Maßnahmenempfehlungen, die sich aus der vorstehend skizzierten Methodik ergaben. Wie ersichtlich, waren die Maßnahmenempfehlungen für die angeführten Städte fast identisch.

73. **Methodik in Krems, Neulengbach, Retz, Tulln, Waidhofen/Ybbs**

Die Analyse ging zunächst ausführlich auf die demografische Entwicklung in der Stadt, die Bevölkerungsprognose, die Altersverteilung und die Zweitwohnsitzer ein. Es folgte eine Darstellung der Wirtschaftsstruktur. Betriebsstandorte, Beschäftigte, Pendler, Arbeitsmarkt, Einkommen und Kaufkraft wurden ausführlich dargestellt.

In allen Städten wurde eine Kundenbefragung durchgeführt. Die BürgerInnen wurden nach ihrer Meinung über Branchenmix, Erreichbarkeit, Geschäftsausstattung, Verhalten des Verkaufspersonals bzw. Kunden(nach)betreuung der Geschäfte und Dienstleistungsbetriebe im Stadtzentrum befragt. Die Ergebnisse wurden grafisch dargestellt, wie in Abb. 9 veranschaulicht:

Vertikal ist – von unten nach oben – die Bedeutung des Themas für den Kunden dargestellt:

- ▶ ganz unten: nicht wichtig
- ▶ ganz oben: sehr wichtig

Horizontal wird die Kundenzufriedenheit dargestellt:

- ▶ ganz links: sehr unzufrieden
- ▶ ganz rechts: sehr zufrieden

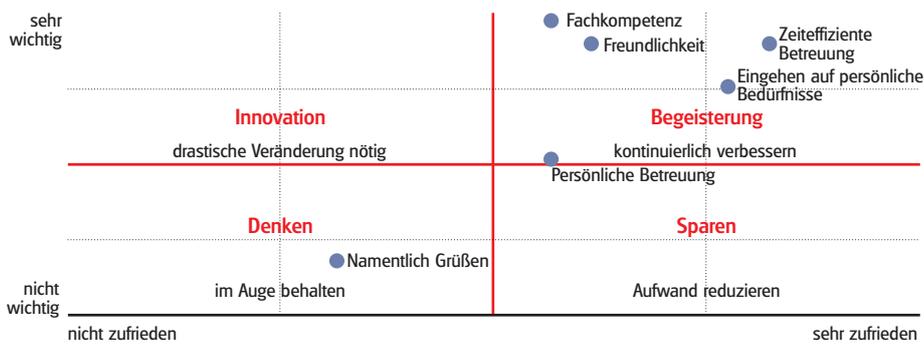


Abb. 9: Anforderungs-/Zufriedenheitsportfolio Verkaufspersonal in Tulln

Quelle: WALLENBERGER & LINHARD: Analysebericht zur Stadtkernbelebung Tulln/Donau, 2006

- 1 Das Wichtigste in Kürze
- 2 Wechselwirkung Peripherie/Zentrum
- 3 Wozu Stadtkernbelebung
- 4 Wer kann/muss etwas tun
- 5 Wo gibt es Unterstützung
- 6 Wer macht den ersten Schritt
- 7 **Wie gehen Sie es an**
- 8 Womit erreichen Sie Ihr Ziel
- 9 Ein Wort zum Schluss

74. Strategien zur Kundenzufriedenheit

Es ergaben sich – von links nach rechts bzw. von oben nach unten – vier Quadranten mit folgenden Strategien:

- ▶ Innovation (wichtiger Bereich, unzufriedene Kunden): Drastische Veränderung nötig!
- ▶ Begeisterung (wichtiger Bereich, zufriedene Kunden): kontinuierlich verbessern!
- ▶ Denken (unwichtiger Bereich, unzufriedene Kunden): im Auge behalten!
- ▶ Sparen (unwichtiger Bereich, zufriedene Kunden): Aufwand reduzieren!

Wie Abb. 9 zeigt, lag z.B. in Tulln eine große Stärke im Bereich Verkauf. Hier darf man sich nicht ausruhen! Stärken sind auszubauen!¹⁵

75. Potentialanalyse und Handlungsempfehlungen

Ausgangspunkt bilden unter anderem folgende Thesen:

1. Die Standortentwicklung (im Einzelhandel) wird in vielen Gemeinden statt von einer städteplanerischen Steuerung von Zufälligkeiten der Flächenverfügbarkeit bestimmt.
2. Viele Städte bemühen sich um Investoren oder BetreiberInnen für innerstädtische Projekte. Die Bereitschaft, selbst Projektgesellschaften zu gründen oder sich an solchen zu beteiligen, ist jedoch noch gering.
3. Noch fehlt oft die Einsicht, „... dass die Konsumenten sich nicht an den Bedürfnissen der Unternehmer zu orientieren haben, sondern umgekehrt“ – siehe Öffnungszeiten.

In der Potentialanalyse werden die unverwechselbaren Eigenheiten und Stärken der Stadt (Stadtkern, Hauptplatz, Besonderheiten) und des Angebots in der Innenstadt herausgearbeitet.

Beim Branchenmix wird vor allem der Anteil der innenstadtrelevanten Sortimente (Nahversorger, Bekleidung, Schuhe, Schmuck, Bücher, Elektronik, Spielwaren, Kunst etc.) untersucht. Die resultierenden Handlungsempfehlungen sind in Abbildung 10 beispielhaft wiedergegeben.

¹⁵ In Tulln legen der Branchenmix und bei der Geschäftsausstattung die Kundentoiletten im kritischen ersten Quadranten (Innovation: wichtiger Bereich, unzufriedene Kunden). Auf der Trennlinie zwischen Innovation und Begeisterung lagen bei der Erreichbarkeit die Hinweistafeln und bei der Kundennachbetreuung die „Reklamationen mit positivem Ausgang“.

Beispiele empfohlener Maßnahmen II (nach Wallenberger & Linhard)

Retz	Waidhofen an der Ybbs	Neulengbach
Positionierung auf die Zielgruppe „50+“	Positionierung als (Themen-) „Stadt der Türme“	Positionierung z.B. als „junge Stadt“
Lancierung des „Wohntraums Retz“	Themenkonforme Stadtgestaltung	Themenkonforme Stadtgestaltung/ Leitprojekte
Erreichbarkeit vermarkten	Informations- und Leitsystem	Informations- und Leitsystem
Brückenfunktion zu Znaim: „Willkommen Nachbar“	Intensivierung/Bewerbung der drei Wochenmärkte	Einführung eines wöchentlichen Markts
Institutionalisierung Stadt-/Standortmarketing	Institutionalisierung Stadt-/Standortmarketing	Institutionalisierung Stadt-/Standortmarketing
Steigerung der Attraktivität im Zentrum und neue Objekt-Nutzung(en)	Strategisches Immobilien-Management und Leerflächeninformationssystem	Strategisches Immobilien-Management und Leerflächeninformationssystem
Leerflächeninformationssystem/Vermarktung in Richtung Großfilialisten	Startförderung der Stadt für neue Geschäfte (Mietzuschuss unter bestimmten Bedingungen)	Wirtschaftsförderung für Branchenansiedlungen im Stadtkern

Abb. 10: Beispiele empfohlener Maßnahmen II

76. Schlussfolgerungen

- ▶ Der in Mistelbach, Mödling, Schrems, Sollenau und Wiener Neustadt angewendete Ansatz, sieht Innenstadt und Peripherie als Einheit. Die Stadt als Ganzes ist als Einkaufsstadt weiterzuentwickeln und zu bewerben.
- ▶ Die Methodik ist so angelegt, dass die Beteiligten die Erhebung des Ist-Zustandes selbst vornehmen können. Dadurch ergibt sich eine schnelle Identifikation der Beteiligten mit dem Projekt.
- ▶ Sehr positiv ist die rasche Einbindung der Hauseigentümer als Beteiligte und die Schaffung eines Qualifizierungsverbundes für die Unternehmen.
- ▶ Das Thema „einheitliche Ladenöffnungszeiten“ wird offensiv angegangen. Die Erarbeitung eines gemeinsamen Außenauftritts für die Gastronomen stellt eine wichtige Einzelmaßnahme dar.
- ▶ Bei der Methodik, die in Krems, Neulengbach, Retz, Tulln und Waidhofen/Ybbs angewendet wurde, steht die Innenstadt für sich im Zentrum von Entwicklungs- und Werbemaßnahmen.
- ▶ Der Ansatz besticht durch seine quantitative Fundierung, anhand derer die Vision einer Positionierung als Themenstadt mit einer einheitlichen Zielgruppenansprache entwickelt wird.
- ▶ Dabei geht der Fokus über die Versorgung hinaus. Die Daseinsfunktionen „Wohnen“ und „Erholung“ (Tourismus) werden in die strategischen Überlegungen einbezogen.
- ▶ Eine Kundenbefragung ist standardmäßiger Bestandteil der Analyse. Aus ihr wird sehr anschaulich ein Qualitätsportfolio mit vier Grundstrategien abgeleitet.
- ▶ Die beiden Methoden stehen nicht im Widerspruch. Ihre Elemente lassen sich – je nach Anforderungen der konkreten Situation – miteinander kombinieren.
- ▶ In beiden Ansätzen fehlt die empirische Abgrenzung des Einzugsbereichs. Sie kann durch eine Befragung der Kunden über Ihre Herkunft (Postleitzahl) erfolgen.
- ▶ Eine Kundenherkunftsanalyse ist eine unentbehrliche Grundlage für die quantitative branchenspezifische Bestimmung der Lücken zwischen Nachfrage (Konsumausgaben der Haushalte im Einzugsgebiet) und Angebot (Umsätze der Geschäfte in der Stadt).
- ▶ Die ABC-Analyse der Kundenherkunfts-Daten ist eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Mediaplanung und die Festlegung von Streugebieten für Postwurfaktionen.
- ▶ Eine Sensibilisierung der einzelnen Betriebe für individuelle Verbesserungsmaßnahmen (Store-Check, Mystery Shopping) fehlt in beiden Ansätzen.

Das Wichtigste in Kürze 1

Wechselwirkung Peripherie/Zentrum 2

Wozu Stadtkernbelebung 3

Wer kann/muss etwas tun 4

Wo gibt es Unterstützung 5

Wer macht den ersten Schritt 6

Wie gehen Sie es an 7

Womit erreichen Sie Ihr Ziel 8

Ein Wort zum Schluss 9

8 Womit erreichen Sie Ihr Ziel?

8.1. Vorläufige Ergebnisse des Pilotprojekts

8.1.1. Krems, Neulengbach, Retz, Sollenau, Tulln, Waidhofen/Thaya und Wiener Neustadt

In den Städten Tulln, Wiener Neustadt und Sollenau wurde die Stadtkernbelebung ausschließlich von FachberaterInnen betreut. In den übrigen Städten fand auch eine Begleitung durch ProzessberaterInnen statt. Per 31. März 2006 fassten diese den Stand des Projekts wie folgt zusammen:

In Krems und Retz wurden Vorgespräche für eine Prozessbegleitung für die Zeit nach der Analysephase geführt. Die Analysephase war Anfang 2006 noch im Laufen. Eine Vorstellung des entsprechenden Berichts in kleinem Rahmen (Exponenten von Politik, Verwaltung, Wirtschaft sowie weiterer Gruppierungen) war geplant bzw. durchgeführt.

Neulengbach war mit dem Problem der geringen Beteiligung in den Arbeitsgruppen und der äußerst schwierigen Einigung auf gemeinsame Projekte in der Wirtschaft konfrontiert.

Waidhofen/Thaya hatte die Stadtkernbelebung zugunsten der Aktion Stadterneuerung zurückgestellt.

8.1.2. Mistelbach

In Mistelbach war eine Regelung zur Kostentragung der Aktion getroffen worden, mit der sich die Wirtschaft zur Übernahme von einem Drittel der Kosten verpflichtete. Es gab einen Qualifizierungsverbund mit elf Betrieben. An die GeschäftseigentümerInnen waren Fragebogen zur Erhebung der Leerflächen verteilt worden.

Bei der NAFES waren Förderungen für ein Leit- und Orientierungssystem, die Entwicklung einer Dachmarke und eines Stadtdesigns sowie die Schaffung eines innerstädtischen Einkaufszentrums beantragt.

Geplant bzw. in Arbeit waren ein Verkehrs- und Orientierungssystem, eine Ergänzung der Stadtmöblierung, die Installierung eines Leerflächenmanagements und die Aktivierung der „Zone West“.

8.1.3. Schrems

In Schrems war ein Qualifizierungsverbund ins Leben gerufen worden, und es hatte eine Zusammenarbeit zwischen dem City-Center und dem Stadtkern gegeben: Gemeinsam waren der Verbindungsweg zwischen den beiden Standorten gestaltet und die Eröffnung des City-Centers begangen worden. Eine weitere Umgestaltung durch Tore war geplant. Es gab eine gute Zusammenarbeit mit der Gemeinde.

Geplant bzw. in Arbeit waren die Auftragsvergabe für die Entwicklung einer Dachmarke, die Visualisierung des Branchenmix auf einer neuen Homepage, weitere Fußweggestaltungen sowie ein Leitsystem mit Infopoints.



Das Wichtigste in Kürze 1

Wechselwirkung Peripherie/Zentrum 2

Wozu Stadtkernbelebung 3

Wer kann/muss etwas tun 4

Wo gibt es Unterstützung 5

Wer macht den ersten Schritt 6

Wie gehen Sie es an 7

Womit erreichen Sie Ihr Ziel 8

Ein Wort zum Schluss 9

Gemeinde und Wirtschaft waren fest entschlossen, weitere Verhandlungen mit den LiegenschaftsbesitzerInnen zur Verwertung der bestehenden Leerflächen zu führen und eine systematische Standortvermarktung ins Leben zu rufen. Ebenfalls für die zweite Jahreshälfte 2006 vorgesehen war die Ausarbeitung eines Modells für gemeinsame Kernöffnungszeiten. Auf dem Programm standen ferner die probeweise Verlegung des Bauernmarkts ins City-Center und eine gut aufgezugene „Neueröffnung“ der Innenstadt im Jahr 2007.

8.1.4. Mödling

In Mödling war man sich vieler Ankerpunkte im Beratungsbericht bereits bewusst gewesen, Wirtschaft und Gemeinde konzentrierten sich auf die Umsetzung von Maßnahmen.

So gab es eine erste Leerflächenbesetzung mit einem renommierten Mieter. Elf Firmen hatten sich zu einem Qualifizierungsverbund zusammengefunden, mit Jahresbeginn 2006 war ein neuer Citymanager angestellt worden, und im Parkhaus konnten die KundInnen nun eine Stunde gratis parken.

Ein Orientierungsleitsystem für FußgängerInnen war in Arbeit, und mit der Shopping City Süd (SCS) war eine Zusammenarbeit vereinbart worden, die der Stadt die Möglichkeit gab, in der SCS-Mall einen Informationsstand zu betreiben.

Geplant waren eine Ausweitung des Orientierungsleitsystems für PKW und Radfahrer, eine Neugestaltung der Hauptstraße, die Fertigstellung der Park & Ride-Anlage am Bahnhof sowie die Errichtung eines neuen Hotels.

Das Gratisparken für eine Stunde sollte auf bestimmte Parkplätze außerhalb des Parkhauses ausgedehnt werden, und eine Aktion „Friendly Sheriff“ verhindern, dass Falschparkern das Einkaufen in der Stadt durch allzu rigoroses Strafen vermiest wurde. Schließlich sollte durch einen Grundstücksankauf Raum für neue Parkplätze geschaffen werden.

Ins Auge gefasst wurden zudem die Entwicklung eines Dachmarken-Konzepts, eine Infomappe zum Wirtschaftsstandort, die Visualisierung des Branchenmix auf der Homepage, die zentrale Koordinierung von Events sowie die Aufwertung des Grün- und Bauernmarkts.



8.1.5. Waidhofen/Ybbs

Der Analysebericht für Waidhofen an der Ybbs hatte nach Auffassung der Adressaten ausschließlich solche Schwachstellen aufgeführt, die schon vorher bekannt waren.

Die neue – in erster Linie auf JungunternehmerInnen und kleinere Betriebe ausgerichtete – Wirtschaftsförderung hatte bereits den Grundstein für die Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen zur Belebung der Innenstadt und zur Verbesserung des Branchenmix gelegt.

Nach der Erstellung eines Zeitplans, der auch Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten regelte, war mit der Umsetzung begonnen worden. Noch in die Analysephase des Projekts fielen die Einführung von einer Stunde Gratisparken, ein neuer Internetauftritt, regelmäßige Einkaufsnächte und eine Reihe weiterer bereits seit Jahren erfolgreicher Veranstaltungen des Stadtmarketings.

In der Folge wurden eine neue Fassadenförderung und ein Qualifizierungsverbund geschaffen. In den Sommermonaten hatten die Geschäfte und Schanigärten jeden Freitag bis 19.00 Uhr geöffnet. Bei den Stadeingängen wurden Übersichtspläne mit den Betrieben der Innenstadt aufgestellt, die das Auffinden der Geschäfte erleichtern sollten.

Mit großem Erfolg war eine Leerflächenerfassung eingeführt worden: In der Innenstadt konnten 14 neue Betriebe angesiedelt werden. Zwölf weitere verlegten ihren Standort. Die Spirale der Geschäftsschließungen wurde so gestoppt, ja der Trend gar ins Gegenteil verkehrt.

Über das Stadtmarketing war eine Reihe von Kundenbindungsmaßnahmen eingeführt worden, die auch in Zukunft aufrechterhalten werden sollen. Mit der Gastronomie waren Qualifizierungsmaßnahmen, eine Abstimmung der Öffnungszeiten sowie gemeinsame Werbemaßnahmen vereinbart worden.

Zum Berichtszeitpunkt waren die Festlegung neuer Öffnungszeiten, eine weitere Adaptierung der Parkraumbewirtschaftung sowie zusätzliche Infopunkte für das „Leitsystem Innenstadt“ geplant.

Außerdem war vorgesehen, laufend über Förderungen zu informieren, den Wirtschaftstandort Waidhofen aktiv zu vermarkten und dafür die entsprechenden Strukturen zu schaffen.



Foto: Vroni Sinabell

Das Wichtigste in Kürze	1
Wechselwirkung Peripherie/Zentrum	2
Wozu Stadtkernbelebung	3
Wer kann/muss etwas tun	4
Wo gibt es Unterstützung	5
Wer macht den ersten Schritt	6
Wie gehen Sie es an	7
Womit erreichen Sie Ihr Ziel	8
Ein Wort zum Schluss	9

Ein weiteres ehrgeiziges Ziel bildeten Flächenzusammenlegungen im Zentrum. Um den Branchenmix weiter zu verbessern, müssen dringend mittelgroße Leerflächen zwischen 250 bis 700 m² geschaffen werden. Zum Berichtszeitpunkt waren erste Verhandlungen im Gange, bei deren Erfolg in den nächsten Jahren zwei Projekte realisiert werden können.

Das notwendige Budget für die „Offensive Innenstadt“ wurde durch die Gemeinde sichergestellt. Am wichtigsten war die Klimaverbesserung zwischen den einzelnen handelnden Personen. Der Innenstadtkoordination in Waidhofen war es gelungen, ein Netzwerk der Zuversicht und des solidarischen Handelns aufzubauen.

8.2. Was macht Projekte erfolgreich?

Zurzeit ist es verfrüht, ein abschließendes Urteil über die einzelnen Projekte zu fällen. Im Großen und Ganzen bestätigt sich jedoch die Erfahrung des Autors, dass der Erfolg eines Stadtkernbelebungsprojekts letztlich nicht von den Analysemethoden abhängt, sondern primär von folgenden Faktoren:

1. der Sicherstellung der Finanzierung
2. der Schaffung tragfähiger Strukturen
3. der Aufrechterhaltung der Unterstützung aller Beteiligten durch aktive Mitarbeit und finanzielle Beiträge

Das Pilotprojekt war daher dort am erfolgreichsten, wo die BeraterInnen auf einen gut funktionierenden Stadtentwicklungsprozess „aufsetzen“ konnten oder es ihnen gelang, innerhalb kurzer Frist tragfähige Strukturen zu schaffen. Ein kritischer Faktor für die Tragfähigkeit einer Struktur ist deren Rechtsform. Grundsätzlich kommen drei Varianten in Frage: der Verein, die Ges.m.b.H. oder die Arbeitsgemeinschaft.

8.3. Arbeitsgemeinschaft als Organisationsform

Der Verein hat sich als Organisationsform für ein City-Management oft als zu statisch erwiesen. Vor der nahe liegenden Gründung einer Ges.m.b.H. schreckt man mancherorts zurück: ein Stammkapital ist aufzubringen, Gründungskosten entstehen, und es sind eine Reihe formaler Erfordernisse zu erfüllen. Als einfache und gut funktionierende Lösung für die Startphase hat sich – nach Erfahrung des Autors – die Bildung einer Arbeitsgemeinschaft erwiesen, vor allem dann, wenn mit ihr eine überschaubare Zahl bestehender Organisationen unter ein gemeinsames Dach zusammengefasst wird.¹⁶

16) Das können bestehende City- und Mietervereinigungen beliebiger Rechtsform, die Gemeinde und/oder – über die zuständige Bezirksstelle – die Wirtschaftskammer Niederösterreich sein.

Die Arbeitsgemeinschaft kann formlos begründet werden und benötigt kein Stammkapital. Es entstehen außer für die Ausarbeitung eines Vertrags oder einer Geschäftsordnung, welche die Zusammenarbeit regelt, keine Kosten. Die Beiträge der Beteiligten können individuell festgelegt werden und sowohl in einer Arbeits- als auch in einer Geldleistung oder in einer Kombination von beidem bestehen. Eine Arbeitsgemeinschaft ist grundsätzlich mehrwertsteuerpflichtig und kann daher den Vorsteuerabzug für bezogene Leistungen geltend machen.¹⁷

Neben den Beiträgen muss die Geschäftsordnung die grundsätzliche Organisation festlegen, die Finanzierung der geplanten Ausgaben sicherstellen und die Entscheidungsbildung sowie die Vertretung gegen außen regeln. Des Weiteren empfiehlt sich die Ausarbeitung eines Organisationskonzepts, das die Aufgaben der Mitwirkenden in „Pflichtenheften“ festschreibt. Wichtig ist, dass alle Beteiligten für einen angemessenen Zeitraum – Fachleute sprechen von drei bis vier Jahren – eine feste Verpflichtung eingehen. Zu groß ist sonst die Gefahr, dass das Projekt – nach der anfänglichen Aufbruchsstimmung – bei der ersten Ernüchterung vorschnell zum Erliegen kommt. Eine bloße Absichtserklärung ist als Basis für eine Stadtkernbelebungsmaßnahme sicher zu schwach.

17) Dies hat nach Auskunft eines niederösterreichischen Finanzamts allerdings auch zur Konsequenz, dass individuelle Leistungen, die den Mitgliedern der beteiligten Organisationen verrechnet werden, wie z.B. die Kosten einer Schulung, mehrwertsteuerpflichtig sind, während die allgemeinen Beiträge der GesellschafterInnen, die nicht mit einer konkreten Gegenleistung verbunden sind, mehrwertsteuerfrei bleiben. Im Gegensatz dazu wird Sponsoren, die nicht GesellschafterInnen sind (auch wenn sie als „unterstützende Mitglieder“ tituliert werden), eine Werbeabsicht und ein entsprechender Nutzen unterstellt: Ihre Beiträge sind mehrwertsteuerpflichtig. Keine Mehrwertsteuerpflicht besteht für Förderbeiträge der öffentlichen Hand (Gemeinde, Land) und deren Organisationen (Ecoplus, NAFES etc.).

8.4. Schlussfolgerungen

- ▶ Die Bereitschaft, für Analysen Geld auszugeben, sinkt sowohl bei der Wirtschaft als auch bei Non-Profit-Organisationen. Stattdessen konzentriert sich das Interesse immer mehr auf die reine Umsetzung, die ohne externen Dritten ja des Öfteren nicht in Angriff genommen wird oder vorschnell zum Erliegen kommt.
- ▶ Oft sind die Schwachpunkte und die hierfür notwendigen Maßnahmen den Beteiligten ohnehin schon bewusst.
- ▶ In diesen Fällen macht es durchaus Sinn, ein Projekt mit einer rein qualitativen Strukturanalyse zu starten, daraus Ziele, Prioritäten und (Sofort-)Maßnahmen abzuleiten und die Realisierung der Maßnahmen – entsprechend den festgelegten Prioritäten – unverzüglich in die Hand zu nehmen.
- ▶ Quantitative Analysen können dann immer noch parallel zur Umsetzung der ersten Maßnahmen durchgeführt werden oder stellen bereits Aktivitäten dar, die von den Beteiligten selbst entfaltet werden, wenn auch mit Unterstützung eines Beraters/einer Beraterin.
- ▶ Der allzu offensive Gebrauch von Schlagworten („die vier bzw. fünf A's“), wie zutreffend sie auch inhaltlich sein mögen, weckt bei den Adressaten allzu leicht den Anschein, hier komme jemand mit einem Patentrezept daher, ohne auf die lokalen Besonderheiten und die konkrete Problemlage einzugehen.
- ▶ So werden mitunter unnötig Widerstände erzeugt, wo es doch gerade den Erfolg der Beratung ausmacht, Widerstände zu überwinden.
- ▶ Der Erfolg von Projekten zur Stadtkernbelebung hängt letztlich davon ab, ob es gelingt innerhalb kurzer Frist Strukturen zu schaffen und die Finanzierung der Maßnahmen sicher zu stellen.
- ▶ Die Rechtsform der Arbeitsgemeinschaft ist dabei in der Startphase eine echte Alternative zur eher statischen Organisationsform des Vereins und dem Formalismus einer Kapitalgesellschaft.
- ▶ Bei der Arbeitsgemeinschaft genügt es, die grundsätzliche Organisation in einer Geschäftsordnung festzulegen. Unabhängig von der Rechtsform empfiehlt sich die Ausarbeitung von „Pflichtenheften“, welche die Aufgaben der Mitwirkenden festschreiben.
- ▶ Die Projektdauer sollte fürs Erste drei bis vier Jahre umfassen. Für diese Zeit müssen alle Beteiligten eine feste Verpflichtung eingehen. Reine Absichtserklärungen sind eine unzureichende Basis für eine Zusammenarbeit.

Das Wichtigste in Kürze 1

Wechselwirkung Peripherie/Zentrum 2

Wozu Stadtkernbelebung 3

Wer kann/muss etwas tun 4

Wo gibt es Unterstützung 5

Wer macht den ersten Schritt 6

Wie gehen Sie es an 7

Womit erreichen Sie Ihr Ziel 8

Ein Wort zum Schluss 9

9 Ein Wort zum Schluss

9.1. Arbeitsgruppen richtig führen!

Sind die Strukturen für ein Projekt einmal gelegt, hängt sein Erfolg stark davon ab, wie weit es dem/der ProjektleiterIn gelingt, die Mitarbeit der Projektgruppe aufrecht zu erhalten. Die Idee, wenn man ein Projekt erst einmal tüchtig angestoßen habe, „renne“ es von selbst, ist nicht nur bei Förderungsgebern, sondern auch bei vielen Mitgliedern von Citymanagement-Organisationen weit verbreitet.

Wir haben bereits festgestellt: Stadtkernbelebung ist eine Daueraufgabe. Das müssen sich vor allem die Gemeinden für jenen Zeitpunkt vor Augen halten, an dem sich die Institutionen des Landes (Ecoplus, NAFES, Stadterneuerung) aus der Rolle des Förderers zurückziehen oder zumindest ihre Zuschüsse reduzieren.

Auch die Gewerbetreibenden müssen sich darüber im Klaren sein, dass sie eine Daueraufgabe übernehmen. Es ist wichtig, die anfallende, in aller Regel ehrenamtliche Arbeit auf möglichst viele Schultern zu verteilen und die Mitwirkenden zu einer rationellen Arbeitsweise anzuhalten. In diesem Punkt sollten Innenstädte nicht nur wie Einkaufszentren, sondern auch wie große Unternehmen geführt werden.

Im Klartext heißt das, die grundsätzlichen Methoden des Projektmanagements sind auch in das Citymanagement zu übernehmen. Diese Bereitschaft ist erfahrungsgemäß nach zu wenig gegeben. Eine Verbesserung der Methodik in der Stadtkernbelebung muss daher vor allem hier ansetzen.

9.2. Sitzungs-Protokolle sind wichtige Führungsinstrumente

Ein erster Schritt in diese Richtung besteht in einer effizienten Gestaltung von Sitzungen. Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen Sitzungen analytischer und konzeptioneller Natur und solchen, deren Gegenstand die Umsetzung von beschlossenen Maßnahmen ist. Methodisch sind drei Ansätze von Bedeutung: Großgruppen-Moderation, Brainstorming und Projektmanagement.

Zu jeder Sitzung muss ein Protokoll geschrieben werden, das die wesentlichen Ergebnisse festhält. Bei der ersten Gruppe von Sitzungen, kann es mitunter sinnvoll sein, einzelne Wortmeldungen oder Verhaltensweisen, auf die man sich geeinigt hat, ausführlich zu kommentieren. Bei der Umsetzungs-Sitzung geht es um die Strukturierung, Zuordnung und Planung von Aktivitäten, deren Abstimmung sowie die Kontrolle des Arbeitsfortschritts. Hier stehen ein systematisches Vorgehen und die Konzentration auf das Wesentliche im Vordergrund.

In jedem Fall sollte ein gutes Protokoll nicht eine chronologische Wiedergabe des Sitzungsverlaufs, sondern eine strukturierte Zusammenfassung der Diskussion sein, die ja des Öfteren ziemlich sprunghaft verlaufen kann. Arbeitsgruppen-Leiter schreiben die Protokolle in der Regel selbst, denn sie sind das wichtigste Instrument, um eine Arbeitsgruppe zu führen.



Foto: Schubiger & Partner

- 1 Das Wichtigste in Kürze
- 2 Wechselwirkung Peripherie/Zentrum
- 3 Wozu Stadtkernbelebung
- 4 Wer kann/muss etwas tun
- 5 Wo gibt es Unterstützung
- 6 Wer macht den ersten Schritt
- 7 Wie gehen Sie es an
- 8 Womit erreichen Sie Ihr Ziel
- 9 Ein Wort zum Schluss

Bei der Niederschrift lässt der Gruppenleiter den Arbeitsfortschritt noch einmal Revue passieren und legt sich gedanklich die weiteren Arbeitsschritte zurecht. Am besten bewährt hat es sich, die wesentlichen Punkte der Sitzung vor den Augen der Gruppe auf ein Flipchart zu notieren. Die beschriebenen Bögen können dann mitgenommen werden und dienen als Vorlage für das Protokoll. Ein/eine ArbeitsgruppenleiterIn, der/die – aus welchen Gründen auch immer – nicht in der Lage ist, selber ein Protokoll zu schreiben, muss mindestens dessen Endfassung redigieren.

Eine Selbstverständlichkeit sollte es sein, dass jeder Sitzung rechtzeitig eine Einladung vorausgeht, und zwar auch dann oder gerade dann, wenn die Termine weit im Voraus (vielleicht für ein ganzes Jahr) festgelegt wurden. Eine Einladung muss neben Sitzungsort und Datum stets die zu behandelnden Agenden beinhalten. Idealerweise referieren verschiedene Mitglieder der Arbeitsgruppe zu den einzelnen Themen.

9.3. Großgruppen-Moderation

Sobald eine Gruppe die Zahl von zwölf TeilnehmerInnen wesentlich überschreitet, bedarf es einer gewissen Methodik, um zu gewährleisten, dass alle Teilnehmer sich bzw. ihre Meinung in eine Diskussion einbringen können. Anstelle von mündlichen Wortmeldungen schreiben die TeilnehmerInnen einer Großgruppe ihre Auffassungen zu einem Thema (z.B. Projektziele) auf eine oder mehrere so genannte Moderationskarten, die vom Moderator verteilt werden.

Moderationskarten messen üblicherweise 9,5 cm x 20 cm. Zur Beschriftung sind dicke Filzstifte, wie man sie zum Beschriften von Flipcharts einsetzt, abzugeben. Die TeilnehmerInnen sind anzuhalten, groß und nur in Stichworten zu schreiben. Die Karten sollen nämlich auf eine Pinwand gesteckt werden und auch noch von TeilnehmerInnen ganz hinten im Raum gelesen werden können. Am besten lässt man die TeilnehmerInnen die Karten selbst an die Pinwand heften, und zwar so, dass gleich lautende oder ähnliche Äußerungen neben- bzw. untereinander zu stehen kommen.

Um beispielsweise die zeitliche Priorität von Maßnahmen nach dem Mehrheitsprinzip bestimmen zu können, empfiehlt es sich, allen TeilnehmerInnen eine bestimmte Anzahl Klebepunkte zu geben. Jeder Punkt entspricht einer Stimme. Die Abstimmung erfolgt auf einfache Weise, indem jeder seine Punkte neben die von ihm bevorzugte Wahlmöglichkeit auf den Flipchart klebt. Die einzelnen TeilnehmerInnen können dabei ihre Stimmen nur einer bevorzugten Maßnahmen geben oder sie nach Gutdünken auf mehrere Maßnahmen verteilen.



Foto: Schubiger & Partner



Foto: Ylona Strabell

9.4. **Brainstorming**

Brainstorming ist eine Kreativitätsmethode, die sich zum Generieren von Ideen einsetzen lässt, z.B. dann, wenn es darum geht, neue Events zu entwickeln. Jeder kann dem Moderator seine Ideen zu einem bestimmten Thema zurufen, der sie der Reihe nach auf einen Flipchart schreibt.

Wichtig ist, dass die notierten Ideen Assoziationen auslösen, aus denen neue Ideen entstehen. Jeder Vorschlag – und möge er noch so verrückt klingen – ist zugelassen. Strikt verboten während eines Brainstormings sind Wertungen der aufgezeichneten Ideen, da diese den kreativen Prozess bremsen. Die Bewertung der verschiedenen Ideen darf erst in einem nächsten Schritt erfolgen.

9.5. **Projektmanagement**

Sitzungen, die der Umsetzung von Maßnahmen dienen, bedürfen einer besonderen Struktur. Es geht hier vor allem darum, Maßnahmen in Teilschritte zu zerlegen. Soweit explizite Entscheidungen getroffen werden, genügt es, die gefassten Beschlüsse zu protokollieren. Auf die Wiedergabe des Diskussionsverlaufs kann verzichtet werden.

Wichtig ist, dass die zu erledigenden Arbeiten in einer Tabelle zusammengefasst, neben jeder Tätigkeit das zuständige Projektgruppenmitglied vermerkt und in einer weiteren Spalte ein Erledigungstermin angegeben wird. Die Tätigkeiten sollten in eine logische Reihenfolge gebracht werden. Arbeiten, die zeitlich früher anfallen oder gar eine Voraussetzung dafür bilden, dass andere Aktivitäten überhaupt angegangen werden können, sind weiter oben in der Tabelle anzuführen.

ArbeitsgruppenleiterInnen strukturieren die zu erledigenden Arbeiten schon im Voraus oder erarbeiten sie in einer der ersten Sitzungen. Sie kommen so zu einer längerfristigen Planung und müssen sich nicht von einer Sitzung zur anderen „hangeln“. Das Vorgehen ist einfach. Man schreibt aus dem Bauch heraus einmal alles, was es zu tun gibt, auf ein Blatt Papier. Nach und nach erhält man so eine möglichst lückenlose Check-Liste, also eine vollständige Aufzeichnung all dessen, was zu erledigen ist. Die Fortschrittskontrolle erfolgt durch Abhaken der erledigten Punkte.

Wird nun für jede Tätigkeit auch noch eine Dauer bestimmt, lässt sich ein eigentlicher Terminplan erstellen, indem in der Jahresübersicht eines Kalenders mit einem Balken der früheste Beginn und das späteste Ende jeder Tätigkeit festgelegt wird. Ist die benötigte Dauer für die Erledigung der Tätigkeit kürzer, als der Balken angibt, verbleibt ein Zeitpuffer. Im umgekehrten Fall, müssen zusätzliche personelle Ressourcen mobilisiert werden, um Arbeiten rechtzeitig abschließen zu können.



9.6. Schlussfolgerungen

- ▶ Stadtkernbelebung ist eine Daueraufgabe. Mit der Zeit nehmen die selbst zu tragenden Kosten gegenüber den Förderungen zu. Darauf ist frühzeitig Bedacht zu nehmen.
- ▶ Wenn die Strukturen geschaffen sind und die Finanzierung gesichert ist, hängt der Projekterfolg davon ab, ob die Mitarbeit innerhalb der Arbeitsgruppen aufrecht erhalten werden kann.
- ▶ Die ehrenamtliche Arbeit – meist von beachtlichem Ausmaß – muss auf möglichst viele Schultern verteilt und rationell bewältigt werden.
- ▶ In diesem Punkt sollten Innenstädte nicht nur wie Einkaufszentren, sondern auch wie große Unternehmen geführt werden.
- ▶ Das heißt, die grundsätzlichen Methoden des Projektmanagements sind auch in das Citymanagement zu übernehmen.
- ▶ Diese Bereitschaft ist meiner Erfahrung bei den Gewerbetreibenden noch vermehrt herzustellen.
- ▶ Eine Verbesserung der Methodik in der Stadtkernbelebung muss daher vor allem hier ansetzen.
- ▶ Dazu gehören effiziente Sitzungen und knappe, aber gut strukturierte Protokolle. Sie sind wichtige Führungsinstrumente.
- ▶ Eine frühzeitige Terminplanung muss dafür sorgen, dass sich die zusätzliche Belastung der Geschäftsleute durch die Projektarbeit in vertretbaren Grenzen hält.

Das Wichtigste in Kürze 1

Wechselwirkung Peripherie/Zentrum 2

Wozu Stadtkernbelebung 3

Wer kann/muss etwas tun 4

Wo gibt es Unterstützung 5

Wer macht den ersten Schritt 6

Wie gehen Sie es an 7

Womit erreichen Sie Ihr Ziel 8

Ein Wort zum Schluss 9

Quellen- und Literaturverzeichnis

- BUSSE S., DAENELL T. (2003), Daseinsgrundfunktionen in der Geographie, <http://de.wikipedia.org/wiki/Daseinsgrundfunktionen>
- DRAXLER, H. E. (2003): NÖ Pilotprojekt Einkaufsstadt Bruck/Leitha; Abschlussbericht, August 2003
- DRAXLER, H. E. (2005/1): Orts- und Stadtkerninitiative in NÖ, Mistelbach, Stärken-/Schwächenanalyse und Handlungsempfehlungen, März 2005
- DRAXLER, H. E. (2005/2): Orts- und Stadtkerninitiative in NÖ, Mistelbach, Bericht über die Implementierung des Berateransatzes, Juli 2005
- DRAXLER, H. E. (2005/3): Orts- und Stadtkerninitiative in NÖ, „blühendes Mödling“, Bericht über Analysephase Citycheck, März 2005
- DRAXLER, H. E. (2005/4): Orts- und Stadtkerninitiative in NÖ, „blühendes Mödling“, Bericht über die Implementierung des Berateransatzes, Juli 2005
- DRAXLER, H. E. (2005/5): Kurzbericht über die – nach der im Zuge des Pilotprojektes von Bruck/Leitha entwickelten Baustein-Methodik – gestarteten Weiterentwicklungsprozesse in Bruck/Leitha, Mistelbach, Mödling, Schrems, Sollenau, August 2005
- DRAXLER, H. E. (2005/6): Präsentation vor der Steuergruppe ecoplus am 21. Dezember 2005
- FLIEDNER, D. (1993): Sozialgeographie, Berlin, New York
- GABMANN, E. (2006): Kaufkraftabfluss an die Peripherie – Verödung der Innenstädte, Referat, gehalten am 1. Österreichischen Stadtkernsymposium am 30. Mai 2006 in Vösendorf
- GABMANN, E. (2004): „Den Erfolg eines Ortes macht der Dreiklang Arbeiten – Versorgen – Wohnen aus ...“ www.noel.gv.at/presse/msg2004/2004-11-04_15-35-13.htm
- GREIPL, E. (2005): Überbordende Standort- und Flächendynamik im Einzelhandel? Vortrag, gehalten an der Nahversorgungs-Enquête am 13. Oktober 2005 in Wien
- JAMMERNEGG UND KISCHKA (2001): Kundenorientierte Prozessverbesserung, Springer, zitiert in WALLEMBERBER & LINHARD (2006)
- Januschke, O. (2006): Kooperative und umfassende Innenstadtentwicklung am Beispiel der Oberen Altstadt in Lienz, Folien zum Vortrag, gehalten an der ERFA-Tagung für Stadtmarketing und Citymanagement am 21./22. März 2006 in Salzburg
- LAND NIEDERÖSTERREICH (2006); Mobilitätsverhalten – Werktag, <http://www.noel.gv.at/Service/ru/ru7/lvk/NOE-Mobilitaet/mobilitaet-werktag.htm>
- LETTNER, S. (2006): Handeln statt Jammern – Erfolgreiche Kooperationsmodelle für lebendige Innenstädte, Vortrag, gehalten an der Nahversorgungs-Enquête am 13. Oktober 2005 in Wien
- NÖ LANDESREGIERUNG (1999): Richtlinien zur Entwicklung und Erneuerung der Städte in Niederösterreich, beschlossen in der Landesregierungsitzung am 31. Oktober 1995, Änderung beschlossen am 11. Mai 1999
- NÖ Verband für Landes-, Regional- und Gemeindeentwicklung (1): Elf Pilotstädte in Niederösterreich, undatierte Präsentationsfolie
- NÖ VERBAND FÜR LANDES-, REGIONAL- UND GEMEINDEENTWICKLUNG (2), Stadterneuerung, Werbefolder (undatiert)

Das Wichtigste in Kürze 1

Wechselwirkung Peripherie/Zentrum 2

Wozu Stadtkernbelebung 3

Wer kann/muss etwas tun 4

Wo gibt es Unterstützung 5

Wer macht den ersten Schritt 6

Wie gehen Sie es an 7

Womit erreichen Sie Ihr Ziel 8

Ein Wort zum Schluss 9

NÖ VERBAND FÜR LANDES-, REGIONAL- UND GEMEINDEENTWICKLUNG (2006), Zusammenfassung Zwischenberichte Stadt- und Ortskernbelebung „Pilotorte“, Stand 31.3.2006

PARZSCH, D. (1965), Die Funktionsgesellschaft und ihr Verhältnis zur Raumordnung. Die Mitarbeit, Zeitschrift zur Gesellschaft- u. Kulturpolitik, Jg. 14, H. 3, zitiert in: FLIEDNER, D. (1993): 134f

PARZSCH, D. (1970/1), Daseinsgrundfunktionen, in: Akademie für Raumforschung und Raumordnung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumforschung und Raumordnung, Bd. 1, Hannover, zitiert in: FLIEDNER, D. (1993): 134f

PARZSCH, D. (1970/2): Funktionsgesellschaft, in: Akademie für Raumforschung und Raumordnung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumforschung und Raumordnung, Bd. 1, Hannover, zitiert in: FLIEDNER, D. (1993): 134f

REGIOPLAN CONSULTING GMBH., Wer expandiert in Österreich?, 2005

SAMMER G., ROESCHEL G., Mobilität älterer Menschen in der Steiermark, www.kfunigraz.ac.at/senioren/same.htm

SCHOBBER, S. (2006): Veränderung der Standortqualität von Handelsstandorten, Präsentationsfolien zum Vortrag, gehalten am 1. Österreichischen Stadtkernsymposium am 30. Mai 2006 in Vösendorf

SCHUBIGER, W. R. (2006), Store-Check, Qualitative Überprüfung Ihres Marktauftrittes, in: NAFES (Hrsg.): NAFES aktuell, Ausgabe Juli 2006

USP UNTERNEHMENSBERATUNG DR. SCHUBIGER & PARTNER (2004), Mystery Shopping, Werbeproschüre, Wien

USP UNTERNEHMENSBERATUNG DR. SCHUBIGER & PARTNER (2005), Präsentationsfolien Ideen-Workshop II, Wien

VEREINIGUNG FÜR STADT-, REGIONAL- UND LANDESPLANUNG (SRL) e. V. (Hrsg.) (2000), Neue Charta von Athen 1998, Richtlinien des Europäischen Rates der Stadtplaner (ETCP) zu Planung von Städten, Berlin

WALLENBERGER & LINHARD (2005/1): Stadtkernbelebung Neulengbach, Analysephase, Juni 2005

WALLENBERGER & LINHARD (2005/2): Stadtkernbelebung Waidhofen/Ybbs, Analysephase, Mai 2005

WALLENBERGER & LINHARD (2006/1): Ortskernbelebung Tulln an der Donau, Analysebericht, März 2006

WALLENBERGER & LINHARD (2006/2): Ortskernbelebung Retz, Analysebericht, August 2006

WILL J. (2001): Vom Shopping-Center lernen – Erfolgsfaktoren für eine zukunftsorientierte Positionierung der Innenstädte, Konzept des Vortrages am 10. Internationalen Stadtmarketing – Regionalmarketing Kongress am 29. März 2001 in Salzburg

ZIEGER M. (2004): Interview in der Österreichischen Textilzeitung 12/04, zitiert in: DRAXLER E. (2005/4): 15

