

## Aktionsprogramm „Zukunft der Innenstädte und Ortszentren“

Die Folgen aktueller Veränderungsprozesse, wie etwa die Digitalisierung, die demographische Entwicklung und zuletzt die Corona-Krise, setzen Innenstädte und Ortszentren zunehmend unter Druck. Diese Entwicklungen befeuern den innerstädtischen Strukturwandel in den Kommunen, der diese vor große Herausforderungen stellt, aber auch Chancen für neue Wege in der Kommunalentwicklung bietet.

Die Auswirkungen dieser Veränderungen betreffen alle Branchen in den Innenstädten, Stadtteil- und Ortszentren, insbesondere Einzelhändler, das Gastgewerbe, Dienstleister, Kulturtreibende und Produzenten. Die spür- und sichtbaren Konsequenzen sind sinkende Passantenfrequenzen, steigender Leerstand und geringere Aufenthaltsqualität.

Funktionsfähige und vitale Innenstädte, Stadtteilzentren und Ortszentren müssen vor dem Hintergrund dieser Rahmenbedingungen künftig noch stärkere, sich ergänzende Nutzungsmischungen aufweisen und als Teil einer hohen Aufenthaltsqualität für Bewohner und Besucher auch einen attraktiven Mix aus Einkaufen, Kultur- und Kreativwirtschaft, Freizeit, Entspannung sowie Raum für Austausch und Begegnung bieten. Sie müssen über die primäre Versorgungsfunktion hinaus zu Erlebnisräumen entwickelt werden, um die Menschen emotional anzusprechen und sie künftig noch - oder wieder - stärker in diese Lagen zu locken.

Im Zuge des innerstädtischen Strukturwandels werden Aspekte wie die Erreichbarkeit, die digitale Sichtbarkeit der Kommune und ihrer Gewerbetreibenden, aber auch der Erlebniswert zu wichtigen Standortfaktoren. IHKs vor Ort sind dabei Partner, Impulsgeber und Netzwerker.

Das Aktionsprogramm „Zukunft der Innenstadt und Ortszentren“ setzt sich als übergeordnetes Ziel, Impulse für einen Transformationsprozess zu geben, aus dem Innenstädte und Ortszentren als attraktive Standorte für Unternehmen, Bewohner, Arbeitnehmer und Besucher hervorgehen. Hieraus ergeben sich folgende fünf Visionen:

- 1) Innenstädte/Ortszentren sind attraktiv.
- 2) Innenstädte/Ortszentren sind sichtbar, erlebbar und serviceorientiert.
- 3) Innenstädte/Ortszentren sind zukunftsfähig, smart und krisenfest.
- 4) Innenstädte/Ortszentren sind nachhaltig und gut erreichbar.
- 5) Innenstädte/Ortszentren sind umfassend vernetzt.

Dieses Papier richtet sich an Verantwortliche in Politik, Verwaltung und Wirtschaft.

## 1) Innenstädte/Ortszentren sind attraktiv.

Innenstädte und Ortszentren haben eine hohe Erlebnisqualität und laden zum Verweilen ein. Sie sind multifunktional und sprechen unterschiedliche Zielgruppen an.

### Multifunktionalität stärken

Innenstädte und Ortszentren sind Identifikationskerne mit regionaler Strahlkraft und zentraler Raum für Wirtschaft, Arbeit, Wohnen, Freizeit, Kultur und Bildung sowie Anbieter öffentlicher Versorgungsleistungen. Die Vitalität von Ortskernen trägt somit entscheidend dazu bei, die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Innenstädten, und ebenda die Attraktivität von Wirtschafts-, Arbeits-, Wohn- und Freizeiträumen, zu sichern. Trotz der hohen Kundenakzeptanz von Standorten auf der „grünen Wiese“, sprechen gesamtwirtschaftliche Argumente für eine Attraktivitätssteigerung bzw. Revitalisierung der Innenstädte. Handel, Gastronomie, Dienstleistungen sowie touristische und kulturelle Angebote führen zu Frequenz- und Attraktivitätssteigerungen. Im Zusammenspiel werden sie immer wichtiger für funktionierende, vitale Ortskerne. Diese positiven Aspekte sind im Einzelfall mit Beeinträchtigungen, z.B. des Verkehrsflusses oder durch Lärm, abzuwägen. Auch innerstädtische Nebenlagen und alternative Nebenlagen können attraktive Standorte darstellen, jedoch sollten diese eine ergänzende Funktion übernehmen und in einem Stadtentwicklungskonzept planerisch verankert bzw. definiert werden.

### Erlebnischarakter der Innenstadt fördern

Das Konsum- und Informationsverhalten hat sich in den letzten Jahren nachhaltig verändert, dies noch einmal forciert im Zuge der Coronapandemie. Galt früher der Handel als Frequenzsicherer der Innenstadt, motiviert heute ihr Erlebnischarakter zu einem Stadtbesuch. Hierzu tragen sowohl kurzfristige Anlässe im Zuge strategisch betriebener Eventisierung - von überregional ausstrahlenden Großveranstaltungen und Stadtfesten bis hin zu Kooperationsveranstaltungen von Unternehmen untereinander oder mit Kulturschaffenden - wie auch langfristige bauliche und marktseitige Maßnahmen bei, etwa durch die Gestaltung konsumfreier Räume mit Erlebnisqualität. Diese Angebote zielgruppenspezifisch und emotional ansprechend zu gestalten, ist als gemeinschaftliche Aufgabe von Kommunen, Immobilienbesitzern, Standortgemeinschaften und innerstädtischen Gewerbetreibenden unter Berücksichtigung kreativer Impulse und Methoden durch die Kultur- und Kreativschaffenden zu verstehen. Doch auch die Unternehmen selbst können durch individuelle Angebote und unter Nutzung neuer Medien einen wichtigen Beitrag leisten.

Kommunen können durch qualitätsvolle Architektur, städtebauliche Maßnahmen und Verbesserung der Verkehrs- und Radinfrastruktur bzw. Vorhaltung adäquater Mobilitätsangebote zum „Erlebnis Innenstadt“ beitragen. Doch auch bei den Unternehmen muss Bewusstsein geschaffen werden, sich für den Standort „Innenstadt“ zu engagieren. Kommunen können ferner durch gezieltes Baustellenmanagement Frequenz- und Umsatzrückgängen entgegenwirken. Zudem tragen sie durch Mediation und Sensibilisierung dazu bei, dass sowohl wirtschaftsseitig als auch seitens der Stadtbesucher gegenseitige Rücksichtnahme und ein konfliktfreies Miteinander möglich ist.

## 2) Innenstädte/Ortszentren sind sichtbar, erlebbar und serviceorientiert.

Im Zuge der digitalen Transformation müssen Innenstädte und Ortszentren auch virtuell stark vertreten sein. Informationen im Netz sollten zum Stadtbesuch animieren, innovative und erlebnisorientierte Serviceangebote schaffen dabei einen echten Mehrwert gegenüber Online-Angeboten.

### **Digital sichtbar werden und zusätzliche Verkaufskanäle erschließen**

Während des Lockdowns haben viele Einzelhändler aber auch Gastronomiebetriebe versucht, durch Online-Services die Umsatzeinbrüche im Ladengeschäft zu kompensieren. Einige haben ihre Online-Angebote ausgeweitet, andere sind ganz neu gestartet. Gerade bei kleinen Einzelhändlern besteht im Online-Bereich weiterhin Nachholbedarf, insbesondere hinsichtlich der Sichtbarkeit im Internet. Diese ist besonders wichtig, da Verbraucher heute ihren Einkauf meist mit der Informationssuche im Internet beginnen. Auch der Online-Vertrieb bietet Umsatzpotentiale - etwa durch Cross- oder Multi-Channel-Strategien - mit deren Hilfe sich Unternehmen neue Absatzkanäle und Kundenkreise erschließen können. Aufgrund der daraus folgenden Investitionskosten sollte sich ein Unternehmen bereits im Vorfeld über eine geeignete Absatzstrategie für ein darauf abgestimmtes Sortimentsangebot im Klaren sein.

Über die Perspektive des Einzelunternehmers hinaus gilt es auch, als Standortgemeinschaft (z. B. Werbegemeinschaften, Stadtmarketing) mit aktuellen Informationen online sichtbar zu werden. Der Angebotsmix in Verbindung mit Alleinstellungsmerkmalen lockt die Menschen in die Innenstädte, diese Vielfalt gilt es auch online attraktiv zu präsentieren. Es gibt zahlreiche Initiativen, die über den Start in der Online-Welt informieren. Zusätzlich sind auch Digital-Kümmerner vor Ort wichtig, die bei konkreten Fragen helfen. Langfristig ausgelegte finanzielle Hilfen für die Beratung von Handel und Standortgemeinschaften in Fragen der Digitalisierung können einen wichtigen Beitrag zum Ausbau digitaler Lösungen im stationären Handel und für die Einkaufsstandorte leisten.

### **Exzellente Service bieten**

Die Schließung vieler Betriebe während des Lockdowns hat zu einer steigenden Akzeptanz von Online-Angeboten in der Bevölkerung geführt. Um Kunden weiterhin in die Ortszentren zu locken, müssen stationäre Anbieter entsprechende Mehrwerte und Alleinstellungsmerkmale bieten und auch kommunizieren. Dies beginnt mit der Besinnung auf die Kernexzellenzen des stationären Handels, der Gastronomie oder Dienstleistung, also hervorragender Service- und Beratungsangebote und wird ergänzt durch digitale Angebote und After-Sale-Services wie beispielsweise Online aussuchen/beraten - vor Ort ausprobieren, digitale Terminvereinbarung oder Lieferung der vor Ort gekauften Ware nach Hause. Im Fokus innerstädtischer Geschäftsmodelle sollte die Frage stehen: Was erwartet der Kunde und wie können Unternehmen einen konkreten Mehrwert aus dem Stadtbesuch generieren?

### **Digitale Tools anwenden**

Mit Hilfe von digitalen Anwendungen können Warteschlangen vermieden und Kundenfrequenzen zeitlich besser verteilt werden. Frequenzmesssysteme tragen dazu bei, den Erfolg von Marketingaktionen zu messen und zu optimieren. Die Einrichtung von öffentlichen WLAN-Hotspots hat in etlichen Städten gezeigt, dass sich die Aufenthaltsqualität erhöht und insbesondere jüngere Kundensegmente angesprochen werden.

## **3) Innenstädte/Ortszentren sind zukunftsfähig, smart und krisenfest.**

Die Folgen der Coronapandemie sind eine echte Herausforderung für innerstädtische Gewerbetreibende, doch bleiben Wirtschaftskrisen, gesellschaftlicher Wandel und Änderungen im Konsumverhalten auch weiterhin ein Risiko. Die Post-Corona-Stadt muss sich dem proaktiv entgegenstellen.

### **Aktives Leerstandsmanagement forcieren**

Der Strukturwandel im Handel wird durch COVID-19 verstärkt und führt vielerorts bereits zur Geschäftsaufgabe nicht nur von Warenhäusern, sondern auch von Filialbetrieben und inhabergeführten Läden. Bei der Revitalisierung von Leerständen ist die effektive Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure wie Kommunen, Unternehmen, Immobilieneigentümern sowie IHKs als Standortgemeinschaft gefragt, um zeitnah auch unkonventionelle Geschäftsideen

entstehen zu lassen. Pop-Up-Konzepte, Co-Working-Spaces und andere Formate können interessante Zwischennutzungen darstellen. Um innovative Geschäftsideen flexibel und experimentell am Markt zu testen, werden zukünftig kleinteiligere Flächen benötigt. Dies bietet auch Chancen für die Nachnutzung von großflächigen Immobilien in Zentrallage. Hier muss allerdings gezielt kuratiert werden, um deren Magnetwirkung auch zukünftig aufrecht zu erhalten. Mit einem durchdachten strategischen Leerstandsmanagement kann Nutzungsvielfalt gezielt gefördert werden.

### **Kommunales Gesamtkonzept als Handlungsgrundlage anwenden**

Im digitalen Zeitalter entsteht viel neue Kreativität durch Nutzungsmischungen unterschiedlicher Konzepte auf engem Raum. Keimzellen für neue Arbeits- und Wohnwelten ergeben sich dort, wo sich Ausbildungsstätten, Hochschulen oder Bibliotheken öffnen für eine Kombination mit gastronomischen Angeboten, urbaner Produktion und neuen Einzelhandelskonzepten. Ob Klein-, Mittel- oder Großstadt, das Wohnen in den Zentren wird ebenso wieder attraktiver. Um die Potentiale dieser Entwicklung vollständig auszuschöpfen, wird eine integrierte Stadtentwicklung und -planung in Zukunft immer wichtiger. Als Grundlage hierfür sind örtlich angepasste kommunale Entwicklungskonzepte unter Einbeziehung der Wirtschaft unerlässlich. Dabei gilt der Grundsatz „Innen- vor Außenentwicklung“. Zudem bedarf es digitaler Entwicklungsstrategien, etwa in Form von vor Ort entwickelter Smart City-Konzepte.

## **4) Innenstädte/Ortszentren sind nachhaltig und gut erreichbar**

Die Nachfrage nach innerstädtischen Funktionen erzeugt unterschiedlichste Mobilitätsbedürfnisse. Um die Erreichbarkeit von Innenstädten und Ortszentren für alle Nutzer – gleich ob gewerblich oder privat – zu sichern, gilt es, zukunftsfähige Angebote für unterschiedliche Bedürfnisse zu gestalten.

### **Effiziente und nachhaltige Mobilität in Innenstädten und Ortszentren sichern**

Die Verkehrsleistungen des Radverkehrs und des öffentlichen Nahverkehrs sind in den letzten Jahren stark angestiegen. Gleichzeitig hat aber der Verkehr insgesamt und vor allem der motorisierte Individualverkehr zugenommen. Um zukünftig weniger klimaschädliche Emissionen zu produzieren, sind nach den Vorstellungen der Bundesregierung deutlich höhere Investitionen in die Bahn, den öffentlichen Nahverkehr und den Radverkehr nötig, um deren Bedeutung im Verkehrsmittelmix mittel- und vor allem langfristig zu erhöhen und um die Dominanz des motorisierten Individualverkehrs zu reduzieren. Das Thema Klimaschutz gewinnt weiter an Relevanz und steigert damit den Druck auf den motorisierten Individualverkehr, der aufgrund moderner Antriebstechnologien zunehmend klimafreundlicher wird. Trotzdem muss die Erreichbarkeit der Innenstädte und Ortszentren für den Lieferverkehr, oder auch mit privaten Fahrzeugen gewährleistet sein. Im Übrigen sollten technologische Entwicklungen und der steigende Anteil an elektrisch betriebenen Fahrzeugen auch dazu beitragen, dass der Individualverkehr nicht per se als klimaschädlich gelten muss. Für viele Menschen gerade in den ländlicheren Gebieten bieten Bahn, Bus oder Fahrrad bislang keine ausreichende Alternative zum eigenen Fahrzeug. Dementsprechend sind auch viele Unternehmen darauf angewiesen, dass Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten auch mit dem Pkw oder mit Nutzfahrzeugen in die Städte und Gemeinden kommen können. In verdichteten Räumen dagegen spielen schon heute öffentlicher Nahverkehr und das Fahrrad eine wichtige Rolle für die Mobilität der Bevölkerung. Es gilt also, über neue, nachhaltige Mobilitätskonzepte für Stadt und Umland, den Personen-, Liefer- und Güterverkehr an moderne Mobilitätserfordernisse anzupassen, ohne einseitig einen Verkehrsträger zu bevorzugen oder Lieferverkehre und Parkraum einzuschränken. Eine wichtige Rolle kommt auch der City-Logistik zu, mit der zum einen Unternehmen in den Zentren beliefert, zum anderen Kunden ihre online bei einem lokalen Einzelhändler oder Gastronom bestellten Waren nach Hause gebracht werden.

Die Erreichbarkeit von Innenstädten und Ortskernen für den ÖPNV, den Individualverkehr sowie den Wirtschaftsverkehr ist für deren Funktion als zentraler Ort für vielfältige wirtschaftliche und soziale Aktivitäten entscheidend. Mögliche Maßnahmen zum Erhalt und zur Stärkung dieser Funktion sind beispielsweise

- die Einrichtung von verkehrsberuhigten Geschäftsbereichen - auch zur Belebung von Fußgängerzonen - wo dies zweckmäßig erscheint,
- der Einsatz verbesserter Verkehrs- und Parkleitsysteme,
- die Entwicklung attraktiver touristischer Mobilitätsangebote,
- die Entwicklung neuer Lieferungs- und Logistikkonzepte für die Innenstädte und Ortszentren,
- die Entwicklung von auf die örtliche Situation zugeschnittenen Parkraumangeboten,
- die Erhöhung der Attraktivität des ÖPNV sowie der Ausbau der Radinfrastruktur.

## 5) Innenstädte/Ortszentren sind umfassend vernetzt

Die Corona-Krise hat überdeutlich vor Augen geführt, dass Standorte nur als Gemeinschaft aller funktionieren. Durch Vernetzung der Unternehmen, gegenseitige Empfehlung oder die Verknüpfung verschiedener Angebote unterschiedlicher Branchen, können neue Geschäftsmodelle und Leistungsversprechen für die Kunden generiert und so die Attraktivität der Standorte insgesamt erhöht werden.

### Mit Standortgemeinschaften Zentren gestalten

Um weiterhin für lebendige Innenstädte, Stadtteil- und Ortszentren als Wirtschaftsstandorte zu sorgen, schließen sich Einzelhändler, Gastgewerbe, Kultur- und Kreativwirtschaft und Dienstleistungsunternehmen vielerorts zu Werbegemeinschaften zusammen. Im Verbund mit den kommunalen Stadtmarketinggesellschaften, sind sie ein wichtiger Baustein für die Außenwahrnehmung (Schaffung einer Stadtmarke) und bilden zudem ein Netzwerk für den Austausch der Gewerbetreibenden vor Ort.

Ziel ist es, Hand in Hand Einkaufsstraßen durch gemeinsame Maßnahmen wie Bekämpfung von Ladenleerständen, das Sorgen für einen Branchen- und Sortimentsmix oder der Einsatz für bauliche Aktivitäten (z. B. neue Pflanzen oder Sitzgelegenheiten) aufzuwerten. Um diese Vielzahl an komplexen Aufgaben angehen zu können, hat es sich in der Praxis als sinnvoll erwiesen, auf ein dauerhaft angelegtes Stadtmarketing und Citymanagement zu setzen.

### Standorttransformation professionalisieren

Der innerstädtische Strukturwandel ist kein abgeschlossener Prozess, sondern als fortwährende Entwicklung und Daueraufgabe zu verstehen. Um die vielschichtigen Herausforderungen in den unterschiedlichen Handlungsfeldern meistern zu können, braucht es professionelle und finanziell adäquat ausgestattete Fachkräfte. Aufgaben wie das Digitalisierungs-, Leerstands-, City- und Tourismusmanagement oder das Stadtmarketing können nicht ausschließlich mit ehrenamtlicher Arbeit abgedeckt werden. Vielmehr bedarf es institutionalisierter und schlagkräftiger Strukturen.

### Aktiv vor Ort vermittelt durch die IHK

Vielorts gilt es, einen Dialog untereinander - von Unternehmen vor Ort, innerstädtischen Akteuren und nicht zuletzt Verwaltung und Politik - zu unterstützen. Um vor Ort Bedarfe abzuklären und neue, unbürokratische Lösungen zu entwickeln, bietet sich die Einrichtung von Runden Tischen an. Die IHK bringt sich gerne als Partner der kommunalen Entscheidungsträger und der Wirtschaft bei der Umsetzung der Lösungsansätze ein.