

**Customer Journey in die City:** Innenstadt aus Kundenperspektive gedacht

**Handel und Logistik:** Eine Annäherung in 5 Fragen – im Gespräch mit Dr. Jan Röttgers (ECE)

**Einzelhandel:** Handelsformate, die die Innenstadt der Zukunft gestalten

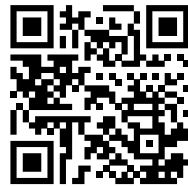


## Innenstadt mit Perspektive

Bedeutsame Veränderungen in unseren Städten erfordern starke Allianzen. Wohin steuern unsere Innenstädte und der Handel?

# 6. & 7. OKTOBER FRANKFURT

## DAS NETZWERK FÜR DIE DIGITALEN TRENDS IM HANDEL



[www.trendforum-retail.de](http://www.trendforum-retail.de)

**trendforum**  
**retail**

*be excellent in retail*

### FACHKONFERENZ MIT BEST PRACTISE BEISPIELEN AUS DER HANDELSLANDSCHAFT

**Trends im Handel | Fankultur | Neue Retailformate autonomes shoppen,  
D2C, Marktplätze und digitale Transformation | Lebensmittel Special**

#### PROGRAMM AM 6. OKTOBER:

12.00 bis 18.00 Uhr 2 Storetouren mit u.a. Flughafen Frankfurt, REWE, Lorey, Galeria Karstadt Kaufhof GKK

**Achtung:** Besuchen sie unsere TrendakademieRetail PodCastreihe mit Top Expertengesprächen

18.00 bis 22.00 Uhr Spektakulärer Vorabendevent im neuen Premiumkonzept GKK mit Vorträgen von Eva Gancarz (CIMA digital) Martin Kremming (CIMA) und Arne Schultchen (Founder&Creative Lead design for human nature).

#### PROGRAMM AM 7. OKTOBER:

09.00 bis 12.30 Uhr mit Sebastian Deppe (BBE), Carsten Schemberg (Präsident Netzwerk Ladenbau), Jürgen Zahn (CEO Knoblauch), Stefan Pagenkemper (CEO PMS), Alexander Meffert (CEO CEDES Lichtfabrik) und einem StartUp Elevator Pitch

13.30 bis 16.30 Uhr mit Ursula Lindl CEO Sagaflor, Martin Bressemer (Founder Blauwerk), Rainer Hartel (Managing Director Ravensburger), Holger Wellner (Founder Modehaus.de), Sören Gatzweiler (Projektleiter tegut... teo), Peter Obeldobel (CEO Food&Gastro Galeria Karstadt Kaufhof)

#### MODERATION:

Nicole Srock-Stanley (CEO Dan Pearlman), Prof. Dr. Rüschen (Campus Heilbronn)  
Veranstalter: TeamScio | Pyrmonter Str. 10 | 32839 Steinheim



**KNOBLAUCH**

**SCHEMBERG**  
VISION FUNCTION EMOTION · RETAIL

**pms**  
PERFECT MEDIA SOLUTIONS

**online**  
Digital Marketing 2020

**LUCHS**  
PROFESSIONAL  
Licht und mehr...

EYES **ON** MEDIA

**LOCATIONINSIDER**  
Digitalisierung des Handels

**SAZ**  
Licht

**Xtenso**

**TISPO**

**BBE**

**cima.**

**dtv** Deutscher  
Ladenbau Verband

**CEDES:**  
Die Lichtfabrik



Liebe Leser\*innen,

so ein Schock für unsere Nation, für mich; die geballte Wucht des Klimawandels jüngst so bildgewaltig vor Augen geführt zu bekommen: Die verheerende Flutkatastrophe in Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen und Bayern – mit großem menschlichen Leid, teils komplett zerstörten Infrastrukturen und tausendfach im Einsatz befindlichen Rettungskräften.

Das Thema Klima begleitet mich seit dem Studium; fachlich ist mir die Sachlage mehr als bekannt. Dennoch ist es anders, wenn Verwandte und Freunde in der Heimat betroffen sein könnten. Noch nicht mal durch die Pandemie durch und jetzt auch noch das!

Schlagartig erinnert mich das an ein Buch des Humanethologen Irenäus Eibl-Eibesfeldt. Es trägt den Titel „Der Mensch das riskierte Wesen: Zur Naturgeschichte menschlicher Unvernunft“. Präzise arbeitet er heraus, warum erst etwas Einschneidendes passieren muss, ehe wir Menschen reagieren. Ein Beispiel: Die Atomkatastrophe und Tragödie von Fukushima, die den Ausstieg aus der Kernenergie bei uns markiert.

Nun ist es mir als Stadtplaner wesensfremd in der Vergangenheit zu verharren. Eher möchte ich mich, nach einer angemessenen Phase der gebotenen Anteilnahme, zusammen mit Interessierten auf die Suche nach Lösungen begeben. Viele existieren bereits; andere müssen geschaffen werden oder brauchen gänzlich veränderte sozio-ökonomische Bedingungen. Nicht selten ist dabei das bisherige Wertesystem neu zu justieren. Und da schließt sich der Kreis zur Verhaltensforschung.

Neben technischer Funktionalität und ökonomischer Umsetzbarkeit, müssen besonders die Menschen erreicht werden. Oder um im Bild der Flutkatastrophe zu bleiben, was nützt die beste Warn-App oder gar Rettungskräfte vor der Tür, wenn die Menschen Warnungen nicht richtig einordnen? Bitte nicht falsch verstehen, auch technisch-

organisatorisch ist Vieles zu verbessern, aber die Beantwortung technischer Fragen allein greift aus meiner Sicht zu kurz. Zumal erschwerend hinzu kommt, dass der Klimawandel nur eine der gegenwärtigen, tiefgreifenden Veränderungen ist. In meiner Arbeit sind das vor allem die Mobilitätswende, der Demografische Wandel und die Digitalisierung, die kaum aus Projekten wegzudenken sind. Dass dieses Gesamtpaket in der Vermittlung schnell überfordert, muss allen bewusst sein. Übertragen Sie gedanklich nur einmal die Anstrengungen und Erfahrungen der Impfkampagne auf diese Herausforderungen. Da darf einem schon mulmig werden.

Wenn Sie mich fragen, sind ortsangepasste Lösungen zumindest ein zentraler Weg zur Akzeptanz. Was in der Stadt funktioniert, muss nicht der Weg für den ländlichen Raum sein. Was in den Wachstumsregionen ein Ansatz ist, muss in strukturschwachen Gegenden nicht gleichermaßen gelten. Nicht selten liegen Lösungsansätze auch an der Schnittstelle zwischen Stadt und Land. In einem Konstrukt aus Bundes- und Landesgesetzgebungen und Förderkullissen die vielfach auf EU-Richtlinien beruhen, eine mehr als fordernde Aufgabe. Daher mein Ansporn für die Zukunft: Nutzen wir die Erkenntnisse aus der Wissenschaft zur Gestaltung unserer Städte und Regionen, nicht nur beim Klimawandel. Und vergessen wir bitte nicht, die Menschen mitzunehmen. Auch um uns alle weniger zu riskierten Wesen zu machen. Veränderung als Chance! Treu dem cma-Motto: smart, partizipativ, nachhaltig.

Mit herzlichen Grüßen  
Martin Hellriegel  
[hellriegel@cima.de](mailto:hellriegel@cima.de)

CIMA Beratung + Management GmbH  
Briener Str. 45  
80333 MÜNCHEN  
T 089-55 11 81 54  
[cima.muenchen@cima.de](mailto:cima.muenchen@cima.de)

CIMA Beratung + Management GmbH  
Neue Weinsteige 44  
70180 STUTTGART  
T 0711-6 48 64 61  
[cima.stuttgart@cima.de](mailto:cima.stuttgart@cima.de)

CIMA Beratung + Management GmbH  
Luitpoldstr. 2  
91301 FORCHHEIM  
T 09191-34 08 92  
[cima.forchheim@cima.de](mailto:cima.forchheim@cima.de)

CIMA Beratung + Management GmbH  
Goethestr. 2  
50858 KÖLN  
T 02234-92965 17  
[cima.koeln@cima.de](mailto:cima.koeln@cima.de)

CIMA Beratung + Management GmbH  
Walter-Heinze-Str. 27  
04229 LEIPZIG  
T 0341-69 60 30  
[cima.leipzig@cima.de](mailto:cima.leipzig@cima.de)

CIMA Beratung + Management GmbH  
Spreeufer 2  
10178 BERLIN  
T 030-214587 16  
[cima.berlin@cima.de](mailto:cima.berlin@cima.de)

CIMA Beratung + Management GmbH  
Berliner Allee 12  
30175 HANNOVER  
T 0511-220079 65  
[cima.hannover@cima.de](mailto:cima.hannover@cima.de)

CIMA Beratung + Management GmbH  
Moislinger Allee 2  
23558 LÜBECK  
T 0451-38 96 80  
[cima.luebeck@cima.de](mailto:cima.luebeck@cima.de)

cima.digital  
c/o CIMA Beratung + Management GmbH  
Taubusanlage 8 / WeWork  
60329 FRANKFURT a. M.  
[cima.frankfurt@cima.de](mailto:cima.frankfurt@cima.de)

CIMA Österreich GmbH  
Johannesgasse 8  
A 4910 RIED IM INNKRUIS  
T 0043-7752-7 11 17  
[cima@cima.co.at](mailto:cima@cima.co.at)

CIMA Institut für Regionalwirtschaft GmbH  
Berliner Allee 12  
30175 HANNOVER  
T 0511-22 00 79 50  
[regionalwirtschaft@cima.de](mailto:regionalwirtschaft@cima.de)

- 3 Editorial
- 5 Rundschau

## STADTENTWICKLUNG

- 7 **Veränderung managen**  
Über die Zukunft der Innenstädte und die Notwendigkeit von Allianzen  
Eine Reflexion von Geschäftsführer Roland Wölfel (cima)
- 9 **Stadtentwicklungspolitik: Bundesweite Allianz arrangiert Innenstadtinitiative**  
stadtempulse – Erster bundesweit zertifizierter Best-Practice-Datenpool für Innenstadt, Handel und städtisches Leben

## MARKETING

- 12 **Customer Journey in die City**  
Innenstadt aus Kundenperspektive gedacht von Handelsexperte Martin Kremming (cima)
- 16 **Zukunft Innenstadt**  
Vom Citymarketing zum strategischen Transformationsmanagement von Michael Metzler, Geschäftsführer Esslinger Stadtmarketing & Tourismus GmbH



Foto: hanohike / Stock

## HANDEL

- 18 **Handel und Logistik**  
Ist der Boom des Online-Handels nach der Pandemie reversibel?  
Im Expertengespräch Director Logistics & International Dr. Jan Röttgers (ECE) und Martin Kremming (cima)
- 21 **Gründungsförderung neu gedacht**  
Ein Kommentar zu Standort-Business-Wettbewerben von Michael Seidel (cima)
- 22 **Zeigt her!**  
Gestern, heute, morgen!?  
Handelsformate, die die Innenstadt der Zukunft gestalten von Arne Decker (cima)
- 26 **Nah versorgt statt weiter Wege**  
Über die gezielte Weiterentwicklung örtlicher Nahversorgungsstrukturen von Susanne André und Jan Vorholt (cima)
- 29 **Termine/cima.aktuell**
- 30 **cima.persönlich**
- 31 **Impressum / Rückspiegel**



## Auf die Ohren

Podcast-Reihe bewirbt Leipzig.

Auf Initiative der Leipzig Tourismus und Marketing (LTM) GmbH entstand eine Podcast-Reihe zum Thema Musikstadt Leipzig. Mit der Reihe werden vor allem junge, musikinteressierte Städtereisende angesprochen. Für die auditive Entdeckung durch Stadt und Region bilden Paula und Axel ein Moderatoren-Duo: Axel, gebürtiger Leipziger, kennt die Stadt, weiß, was sie ausmacht. Paula zog zum Studieren nach Leipzig; ist neugierig. Sie nehmen die Zuhörerschaft mit auf eine Erkundung und liefern Information und Inspiration für jeden, der Leipzig besucht. Ihr Spaziergang führt entlang der Leipziger Notenspur, die innerhalb eines rund fünf Kilometer langen Rundwegs 23 der wichtigsten Wohn- und Wirkungsstätten berühmter Komponisten verbindet. Schau- und Hörplätze sind die Oper Leipzig, das Mendelssohn-Haus, das Bach-Museum und das Gewandhaus zu Leipzig. Die Hörer dürfen sich auf spezielle Einblicke in Räumlichkeiten, musikalische Kostproben oder interessante Gesprächsinhalte mit Akteuren freuen. Die einzelnen Episoden sind auf der LTM-Webseite hör- sowie auf gängigen Podcast-Plattformen aufrufbar.  
[www.leipzig.travel/podcast](http://www.leipzig.travel/podcast)

## Neuland befahren

Erster autonom fahrender Kiosk dreht seine Runden in Köln.

Vodafone und REWE Digital haben Europas ersten selbstfahrenden Kiosk auf die Straße gebracht. Ein virtuelles Schienennetz und Echtzeit-Mobilfunk halten das Fahrzeug auf Kurs und geben einen Vorgeschmack auf den vernetzten Straßenverkehr der Zukunft. Ohne Fahrdienst oder Verkaufskraft rollt das Snack-Mobil in Schrittgeschwindigkeit durch den Gewerbepark Carlswerk, um Passanten und Büroangestellte zu versorgen und steuert feste Haltepunkte an. Wo sich das Fahrzeug befindet, verrät ein virtueller Routenplan in einer App. Wer nicht warten möchte, geht dem mobilen Kiosk entgegen und winkt. Integrierte Kameras und Sensoren erkennen die Handzeichen und bringen das Mobil zum Stoppen. Direkt am Fahrzeug kann dann zwischen Getränken und Snacks gewählt werden. Bezahlt wird kontaktlos. Bis Ende September soll das Snack-Mobil noch getestet und dabei zunächst von einer Betreuungsperson begleitet werden. Nach dem Pilot-Einsatz wird entschieden, ob und wo das autonome Mobil künftig im Einsatz sein wird.  
[www.rewe.de](http://www.rewe.de)  
[www.vodafone.de](http://www.vodafone.de)

## Eine Riesensache

Urzeit-Giganten als 3D-Erlebnis in der Magdeburger Innenstadt

Der Magdeburger Innenstadthandel begleitet den Neustart von Handel und Wandel im Sommer 2021 mit einer interaktiven 3D-Animation. Dabei werden virtuelle Dinosaurier in die reale Umgebung der Stadt eingebettet. An über 200 Standorten fliegen, laufen, stampfen und brüllen die Urzeittiere in Originalgröße wie zu Lebzeiten. Großformatige Fußstapfen auf den Wegen in der Stadt geben Hinweise auf den jeweiligen Standort. Werden dann die darauf befindlichen 3DQR-Codes mit dem Smartphone oder Tablet gescannt, erscheinen die Saurier und Innenstadtbesuchende können sich mit ihnen fotografieren und filmen lassen. Die Aktion „Dino City Magdeburg“ wird etwa vor dem Dom, dem Rathaus, im Flora-Park, Bördepark und in den vier Einkaufszentren der Stadt umgesetzt. Getragen wird die Aktion durch die IG Innenstadt, den Hauptsponsor WOB AU Magdeburg und eine Vielzahl weiterer Partner. Die technische Umsetzung obliegt einem Magdeburger Start-up.  
[www.city-magdeburg.de](http://www.city-magdeburg.de)  
[www.dino-city.de](http://www.dino-city.de)



Foto: Peter Diehl/Thuega AG

## Erkenntnis sichern

Reallabor testet Klimastraße in Koblenz.

In einem gemeinsamen Reallabor testen die Energieversorgung Mittelrhein (evm) und das Kompetenzzentrum Innovation der Thüga AG Smart-City-Lösungen für Koblenz. Der Testraum wird in dem viel befahrenen oberen Teil der Löhrrstraße umgesetzt, die sich in der Stadtmitte befindet. Mehrere Anwendungen werden ausgetestet, darunter z. B. Laternenladen – Aufbau von leistungsfähiger Ladeinfrastruktur für E-Autos an bestehenden Lichtmasten und Stromleitungen; das Smart Parking mit Echtzeit-Anzeige freier Parkplätze an der Straße mithilfe von Overhead- und Bodensensoren oder die Luftqualität mit Messung der Emissionswerte durch Umweltsensoren. Der Testbetrieb soll für mindestens 18 Monate laufen. Übergeordnetes Ziel des Projektes ist es, Schadstoffemissionen mithilfe der unterschiedlichen Anwendungsfälle zu reduzieren und somit die Lebensqualität vor Ort zu verbessern. Darüber hinaus ermöglicht das Reallabor Stadtwerken und ihren Kommunen weitergehende Erkenntnisse in der Entwicklung einer nachhaltigen und intelligenten Stadt. [www.thuega.de](http://www.thuega.de)



Foto: Stadt Wien

## Ein Plus

Straßenzüge für kühle Freiräume in Österreichs Hauptstadt

Wetterextreme wie Hitzewellen werden immer häufiger. Unter der Hitze leiden vor allem Menschen in Städten, die keinen oder wenig öffentlichen Zugang zu Wasser oder Grünraum haben. Im Jahr 2020 verwandelte die Stadt Wien, als temporäre Hitzeanpassungs-Maßnahme für den Sommer, 18 Straßen in „Coole Straßen“: Mit Sprühnebel, Trinkbrunnen, Pflanzen und Sitzmöbeln im Schatten sowie Aktivitäten. Die Aktion entfaltete Wirkung: Bis zu fünf Grad weniger konnten in diesen Straßen verzeichnet werden. In Folge der Aktion wurden vier Straßen als „Coole Straßen Plus“ dauerhaft in klimaangepasste Straßen umgestaltet. Diese Straßenzüge sind verkehrsberuhigt: Baumpflanzungen, hellerer Asphalt sowie Schatten- oder Wasserelemente sorgen für angenehme Temperaturen und Aufenthaltsqualität. Die Stadt Wien betreibt eine intensive Verkehrsüberwachung und finanziert über Parkgebühreneinnahmen Maßnahmen zu nachhaltiger Mobilität. Vor Ort koordinierte die Mobilitätsagentur Wien den Ablauf dieses Projektes. [www.streetlife.wien](http://www.streetlife.wien)  
[www.wien.gv.at](http://www.wien.gv.at)



Foto: cobas - Coworking Space Preetz

## Coworking-Map

Interaktive Karte stützt Suche nach mobilen Arbeitsplätzen.

Seit Coworking Spaces Einzug in Deutschland gehalten haben, sind sie als moderner Arbeitsort kaum noch wegzudenken. Im Mittelpunkt steht das Teilen von Büros, Infrastruktur und Know-how. Starke Aufmerksamkeit erfahren die Themen mobiles Arbeiten/New Work gegenwärtig ohnehin – und dass bei beschäftigten Personen als auch Unternehmen gleichermaßen. Auf der Internetplattform Coworking-Map werden Informationen zur Coworking-Szene vereint. Die Plattform ist öffentlich kostenlos zugänglich. Inzwischen gibt es auf der Karte mehr als 1.500 Einträge, fast die Hälfte davon sind Coworking Spaces. Verlinkt wird zur Homepage der einzelnen Angebote bzw. zu Social-Media-Accounts Facebook und Instagram. Gelistet werden zudem Bürogemeinschaften, Workation/Retreat-Angebote (mit der zusätzlichen Möglichkeit des temporären Wohnens), Maker Spaces (mit zusätzlichem Angebot an Werkstatträumen/-flächen zur temporären Nutzung) und Innovations-Technik- und Gründerzentren. Über Filterfunktionen können die Nutzer ihre Suche räumlich spezifizieren. [www.coworkingmap.de](http://www.coworkingmap.de)

# Veränderung managen

## ÜBER DIE ZUKUNFT DER INNENSTÄDTE UND DIE NOTWENDIGKEIT VON ALLIANZEN

Eine Reflexion von Roland Wölfel,  
Geschäftsführer der CIMA Beratung + Management GmbH

Kürzlich wurde mir die Ehre zuteil, als Zeitzeuge für das Haus der Bayerischen Geschichte interviewt zu werden. Im Bereich Stadtplanung und -entwicklung zu den Themen Innenstadtentwicklung und Verödung der Ortskerne in den letzten Jahren und zur Zukunft unserer Städte. Das erfüllte mich mit Stolz. Doch je mehr wir über die Entwicklung und einzelnen Epochen zur Rettung der Innenstädte ins Gespräch kamen, desto mehr wurde klar, wie wichtig und erfüllend es ist, sich für das „Herz der Stadt“ einzusetzen und dafür über 30 Jahre zu brennen. Gerade jetzt während der Pandemie. Jetzt zu erkennen, nach den Diskussionen um die ersten Fußgängerzonen, die ersten Kaufhäuser, Einkaufs- und Fachmarktzentren und den Online-Handel, dass die Innenstädte wohl über Jahrzehnte von alledem die größte Resilienz und Anpassungsfähigkeit bewiesen haben. Sie sind eben nicht Betriebstyp oder Assetklasse. Sie sind fundamentaler Bestandteil unserer Lebenskultur. Schmelztiegel von Innovation und Anker für unsere Gesellschaft. Und sie sind es wert, dass sich Allianzen für sie stark machen und Impulse setzen.

### Mitten im Wandel: Über Möglichkeitsräume

Gegenwärtig stellt der Umbruch in unseren Städten alle Innenstadtgestaltende vor eine spezielle Herausforderung – denn gleichzeitiges Handeln auf verschiedenen Ebenen ist erforderlich: Das waren die Corona-Sofort-Maßnahmen – etwa Schritte zur digitalen Sichtbarkeit oder Solidaritätsaktionen; weiterhin werden



der Übergang sowie der Re-Start der Innenstadt vorbereitet. Diverse Labore, Experimente und neue Bündnisse ebenso wie Investitions- und Förderprogramme, Gründerwettbewerbe oder Kampagnen und Events zeugen davon. Und parallel dazu soll ein langfristiger Strukturwandel für die Zukunftsstadt der nächsten 10 bis 15 Jahre entwickelt werden. Wie lässt sich das alles managen? Welche Hilfen nutzen wirklich? Wie sehen erfolversprechende Strategien aus? Was muss der Handel tun, um sich neu auszurichten? Wie müssen sich die Städte der Zukunft organisieren?

Nun, in jedem Falle gilt es den geforderten Umbau der Innenstädte offensiv und mutig anzugehen! Im Grunde ist dies eine Aufgabe der gesamten Stadtgesellschaft. Fest steht, der Einzelhandel verliert seine dominante, identitätsstiftende Rolle für die Zentren, die Handelsflächen in den Innenstädten werden geringer. Eine Verschiebung vom reinen Konsum- zum Erlebnis-, Freizeit- und Lebensort zeichnet sich ab. Wir brauchen Treffpunkte, Kommunikationsräume, auch konsumfreie Zonen oder weniger ökonomische Nutzungen wie soziale Interaktion, Stadtkultur und Nachbarschaft, die einen vielseitigen Aufenthalt in der Innenstadt ermöglichen. Dabei bleibt das Leitbild der europäischen Stadt städtebauliche Maxime. Die Innenstadt muss als Gesamtdestination überzeugen.

Die Stadt der Zukunft ist die Stadt des Dialoges. Es geht dabei vordergründig um aktuelle Themen wie Mobilität, Klimawandel oder Online-Handel. Es geht aber auch um weitergehende Fragestellungen wie die Rolle von Kultur und Geschichte für die Lebendigkeit unserer Städte oder die Offenheit unserer Gesellschaft für Zugewanderte.

Einige Bundesländer haben bereits Förderprogramme für ihre Zentren aufgesetzt. Ende 2020 genehmigte die Koalition 25 Mio. Euro zusätzlich zur Städtebauförderung. Im Juli 2021 lobte das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) das Bundesprogramm „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ aus. Städte und Gemeinden können bis zum 17.09.2021 Projektvorschläge für innovative Konzepte und Handlungsstrategien zur Stärkung der Resilienz und Krisenbewältigung einreichen. Es stehen insgesamt 250 Mio. Euro zur Verfügung.

#### **Allianzen, Strukturen, institutioneller Aufbau**

Wenn Sie mich fragen: Wir haben in der Regel kein Erkenntnisproblem, sondern vor allem ein Verwertungsproblem aufgrund der Vielzahl von Erkenntnissen, die vielleicht nicht wirklich neu sind, aber durch Corona noch mal besonders deutlich werden. Da stellt sich für mich die Frage: Was braucht es organisatorisch?

Im vergangenen Herbst hat das BMI einen Beirat Innenstadt gegründet, der maßgeblich an der Innenstadtstrategie der Bundesregierung mitgearbeitet hat. Lesen Sie auf den nachfolgenden Seiten wie es mit der neuen Initiative stadimpulse gelungen ist, eine bisher nie da gewesene gemeinsame Allianz und Plattform zu erfolgreichen Innenstadt-Lösungen ins Leben zu rufen. Wann hat es das schon einmal gegeben, dass sich in wenigen Wochen auf ein gemeinsames Projekt und ein Ziehen an einem Strang verständigt werden konnte? Die Initiative stärkt den bundesweiten Wissenstransfer und den Austausch zwischen den Kommunen, sie ist ebenfalls Teil der Innenstadtstrategie des Bundes. Und auf lokaler Ebene werden solche Allianzen ja häufig vom Stadtmarketing und Citymanagement koordiniert, moderiert und vorangetrieben.

Wenn jetzt die wesentlichen Akteure auf Bundesebene an einem Tisch sitzen und damit eine Abkehr von Einzeliniti-

ativen, interessensgeleiteten Forderungskatalogen etc. verbunden ist, haben wir eine erste, wichtige Etappe erreicht. Vergleichbares muss auch auf Landesebenen und vor Ort geschehen. Nur so wird es gelingen, den erforderlichen Change-Prozess in unseren Innenstädten dauerhaft zu gestalten. Entscheidend ist jedoch, flächenhaft den Umbau der Innenstädte zu initiieren.

Ich gehe noch einen Schritt weiter und sage, die Allianzen für die Innenstadt müssen mittel- und langfristig noch breiter aufgestellt werden. Wir brauchen auf Bundes- und Landesebene bzw. auf kommunaler Ebene Politik und Verwaltung, Wirtschaft und Immobilieneigentümer an einem Tisch. Und müssen auch die Kulturschaffenden, die sozialen Einrichtungen, das Gemeinwesen und Umweltorganisationen etc. noch stärker einbinden. Das ebnet den Weg für ein neues Verständnis des kollaborativen Miteinanders und für eine Abkehr vom sektoralen Agieren. Wir müssen die „Verbands- oder Einzelinteressenbrille“ durch die „Innenstadtbrille“ tauschen! Um das aufzubauen, braucht es personelle und finanzielle Ressourcen, Wissen über geeignete Instrumente und Verfahren und vor allem Offenheit für ein entsprechendes Veränderungsmanagement.

#### **Von der Shoppingmeile zu „unserer Mitte“**

Daher blicke ich gespannt auf die nächste Epoche der Innenstadt. Sie steckt voller Überraschungen! Bleiben wir neugierig, kreativ, kooperativ und hartnäckig! Wir haben die Chance, breite lokale, wie auch nationale Allianzen für Innenstädte zu schmieden und die Innenstädte in die nächste Zeit zu führen. Von der reinen Shoppingmeile zu „unserer Mitte“, die wir alle gerne aufsuchen und auf die wir stolz sind, muss die Devise lauten. Mensch, Qualität und Nachhaltigkeit werden als neue Maßstäbe dienen. Nicht zurück zu alter, sondern auf zu neuer Stärke ist das Gebot der Stunde!

woelfel@cima.de





# Stadtentwicklungspolitik: Bundesweite Allianz arrangiert Innenstadtinitiative

**STADTIMPULSE – ERSTER BUNDESWEIT ZERTIFIZIERTER BEST-PRACTICE-DATENPOOL FÜR INNENSTADT, HANDEL UND STÄDTISCHES LEBEN**

Wie nie zuvor sind Innenstädte aktuell im Fokus von Politik und Wirtschaft und damit ein zentrales gemeinsames Anliegen öffentlicher und privater Akteure in deutschen Städten, Ländern und des Bundes. Mit Ideen, den Standort Innenstadt wieder attraktiver zu machen, stellte cma-Geschäftsführer Roland Wölfel am 3. Mai 2021 auf dem 14. Bundeskongress Nationale Stadtentwicklungspolitik den Best-Practice-Datenpool stadimpulse für Innenstadt, Handel und städtisches Leben einem nationalen Publikum vor.

Durch die Auswirkungen der Corona-Krise könnten bis zu 120.000 Geschäfte in Deutschland verloren gehen. Das setzt viele Innenstädte und Ortskerne unter Druck. Um positive Beispiele für gelungene Gestaltung und gute Ideen für Innenstädte transparent zu machen, haben daher die wichtigsten Verbände und Netzwerke wie der Handelsverband Deutschland (HDE), der Deutsche Städte- und Gemeindebund (DStGB), der Deutsche Städtetag (DST), die Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (bcsd) und die CIMA Beratung + Management GmbH stadimpulse gestartet.

„Der Projektpool stadimpulse bietet eine wertvolle Orientierungshilfe für den notwendigen Neustart der Innenstädte nach der Corona-Krise. Von den Besten lernen ist der Weg,

um schnell selbst zu den Besten zu gehören.“



**Hubert Aiwanger**, Bayerischer Staatsminister für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie

Ideell unterstützen weitere Organisationen und Verbände wie Aktionskreis City- und Stadtmarketing Bayern e.V. (AKCS), City-Management Verband Ost e.V. (CMVO), Deutscher Tourismusverband e.V. (DTV), Haus & Grund Deutschland sowie der Deutsche Verein für Stadtentwicklung und Handel e.V. (urbanicom) die Initiative.

Eine Co-Finanzierung wird durch private Unternehmen wie Essert-Illuminationen Andreas Essert e. K., Hanseatische Betreuungs- und Beteiligungsgesellschaft mbH (HBB), Landmarken AG, Noceanz GmbH sowie RKW Architektur + Rhode Kellermann Wawrowsky GmbH geleistet, die sich mit ihrem Engagement zu den Innenstädten bekennen.

Aufgebaut und entwickelt wurde der öffentlich zugängliche Ideen-Pool von **Roland Wölfel**, der sich seit vielen Jahren regelmäßig als Impulsgeber in der Innenstadt- und Stadtmarketingzene engagiert. Für Wölfel tut das Verbreiten erfolgreicher rund zertifizierter Ideen not, denn:



„Wir erleben heute quasi die vierte Welle bedeutsamer Veränderungen in unseren Städten. Erst waren es die Fußgängerzonen, die das Bild veränderten. Dann kamen die meist aus den Innenstädten ausgelagerten Shopping-Center und Fachmarktzentren. Heute bewegt die Frage, wie wir Angebote wieder ‚back to the City‘ holen und Antworten auf die Digitalisierung finden.“

Die Idee von stadtpulse ist es, hierzu Akteuren passgenaue und hilfreiche Inspirationen für ihre Aktivitäten vor Ort zu bieten. Das Portal begrüßt monatlich neu zertifizierte Projekte. Weitere Kommunen, Wirtschaftsförderungen, der Handel und Stadtmarketingakteure sind ebenfalls eingeladen, auch ihre besten Projekte zur Weiterentwicklung der Stadtzentren einem bundesweiten Publikum vorzustellen.

Seit einigen Jahren stehen die Innenstädte unter erhöhtem Wandlungsdruck. Die zunehmenden Umsatzverschiebungen durch den Online-Handel haben merklich zu Frequenzrückgängen in den Zentren geführt.

„Innenstädte und Ortskerne müssen angesichts der aktuellen Herausforderungen als Orte der Nutzungsvielfalt, der Kommunikation und der Lebensqualität gestärkt werden. Es gilt, von guten Beispielen der Innenstadtentwicklung zu lernen“, sagt **Dr. Gerd Landsberg**,



Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städte- und Gemeindebundes. Das sehen nicht nur die Stadtverantwortlichen so. Verwaltungen und Wirtschaft sitzen in einem Boot.

**Stefan Genth**, Hauptgeschäftsführer des Spitzenverbands des deutschen Einzelhandels HDE:



„Innenstadtentwicklung kann nur in kooperativer Gemeinschaft starker Partner gelingen. Das eröffnet die Chance, von guten und bewährten Lösungen zu profitieren.“

Der Projektpool stadtpulse böte genau das, sagen sowohl Genth als auch Dr. Landsberg. Die anhaltende Pandemie mit Lockdowns und harten Einschränkungen verschärft die Lage, sieht auch der Deutsche Städtetag. In der Folge sei abzusehen, dass etliche Handelsunternehmen die Krise nicht überstehen werden.

„Das wird zu sichtbaren Veränderungen bei der Versorgungsqualität führen. Darüber hinaus sind die damit verbundenen zunehmenden Leerstände auch ein städtebauliches Problem. Die Aufenthaltsqualität und Attraktivität für die Bürgerinnen und Bürger wird leiden. Die Dynamik dieser Veränderungen erfordert das rasche und koordinierte Handeln aller Innenstadtakteure“, betont **Helmut Dedy**, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städtetages.



Foto: Laurence-Charpenon

Eine Chance liegt nach Überzeugung von HDE, DStGB, DST, bcsd, cima und dem Bayerischem Wirtschaftsministerium dabei in der Skalierung erprobter und bewährter Maßnahmen in den unterschiedlichen Handlungsfeldern der Innenstadtentwicklung.

„Es geht nicht darum, die Innenstadt aus dem Jahr 2010 wiederherzustellen. Es geht vielmehr um die große Aufgabe, die lebenswerte Stadt von 2025/30 zu gestalten, so **Jürgen Block**, Geschäftsführer der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e. V.



Foto: Wieler

Ein besonderer Dank aller Initiatoren gilt dem Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie, dass die Anstoßfinanzierung des Projekts geleistet hat.

Gemeinsam strebt das Bündnis ideeller und finanzieller Förderer an, stadimpulse als dynamisches Format qualitätsorientiert weiterzuführen und als bundesweite Plattform zu etablieren. Stadimpulse ist ein Baustein in der breit angelegten nationalen Innenstadtstrategie zur Gestaltung resilienter Stadtzentren, die vom Beirat Innenstadt des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat erarbeitet wurde.

[www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de), [www.unsere-stadtimpulse.de](http://www.unsere-stadtimpulse.de)

Erster bundesweiter,  
zertifizierter Projektpool für  
**Innenstadt, Handel und  
städtisches Leben.**



Sie suchen bewährte und geprüfte Best Practice Lösungen für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen unserer Innenstädte und Ortszentren?

- Bündnis führender Fachverbände und Institutionen
- Kuratierte Auswahl
- Zertifizierung durch Fachjury



[www.unsere-stadtimpulse.de](http://www.unsere-stadtimpulse.de)



Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie

# Customer Journey in die City

INNENSTADT AUS  
KUNDENPERSPEKTIVE GEDACHT

Praxisorientiert und theoriegeleitet nachvollzogen anhand des Marketing-Werkzeugs `Customer Journey`, von Martin Kremming, Partner und Prokurist, CIMA Beratung + Management, Hannover

„Die schönsten Momente meiner Arbeit sind die, wenn sich etwas vor Ort bewegen lässt.“



Martin Kremming

Seit Jahrzehnten wird versucht, Ideen des Center-Managements auf Innenstädte zu übertragen. Oft bleibt es beim Versuch. In der Beratung hören wir diesen Ansatz immer wieder und winken oft nicht nur innerlich ab. Wenn Sie mich fragen, stimmte dieser Weg nie und wird zunehmend absurd. Denn eine Innenstadt ist kein Center und je mehr sich die postpandemische Stadt herauskristallisiert, desto offenkundiger wird dies. Die Planbarkeit im Nutzungsmix nimmt ab, Leerstände in Toplagen bis zur Kaufhausgröße sind vielerorts nicht mehr zu verbergen, Vertragslaufzeiten in Mietverhältnissen werden kürzer, der Handel zieht sich nicht nur aus den Nebenlagen zurück. Im Ergebnis kann die Innenstadt der Zukunft bunter sein als es ein Shopping-Center jemals vorgeben konnte zu sein. Vorausgesetzt heute werden die richtigen Weichen gestellt.

Aktuell erlebe ich, wie in vielen Städten der Versuch unternommen wird, über Sofortprogramme Impulse für die Innenstadtentwicklung zu geben. Diese Programme setzen oft bei Events und bei schnell umsetzbaren Maßnahmen für den öffentlichen Raum an und versuchen sich auch an den Leerständen, in dem Mietzuschüsse gewährt und z. T. über Wettbewerbe neue Nutzerkreise gesucht werden. Nahezu immer ist das Fazit: Die Expansionslisten der Filialisten sind längst Vergangenheit; mit Glück gibt es eine Auswahl aus innovativen Konzepten, die selten allein Einzelhandel umfassen.

Oft sind es Mischungen aus Handel, Dienstleistungen und Gastronomie. Ob diese Programme nachhaltige Veränderungen und eine Stärkung der Innenstädte zur Folge haben, bleibt abzuwarten. Wichtig ist aber, dass etwas passiert. Und dass Besuchsanlässe für die Kundschaft geschaffen werden. Zugleich ist es ein Signal für die Gewerbetreibenden in der Innenstadt, dass der Standort im Fokus steht.

Was aber meines Erachtens noch zu selten passiert und wo möglicherweise jede Innenstadt etwas von den Shopping-Centern lernen kann, ist die Innenstädte aus der Sichtweise und den Bedürfnissen der Konsumenten zu betrachten. In der Marketingpraxis besitzt das Thema generell höchste Relevanz. Ich spreche vom Modell `Customer Journey` (Kundenreise), welches die einzelnen Phasen definiert, die eine Person durchläuft, bevor sie sich für den Kauf entscheidet und darüber hinaus. Die `Customer Journey` umfasst dabei alle Berührungspunkte eines Konsumenten mit einer Marke, einem Produkt oder einer Dienstleistung. Dieser Grundgedanke kommt mir persönlich noch oft zu kurz, wenn es um Innenstädte geht; nur Teilbereiche davon haben Einzug in das Stadtmarketing oder

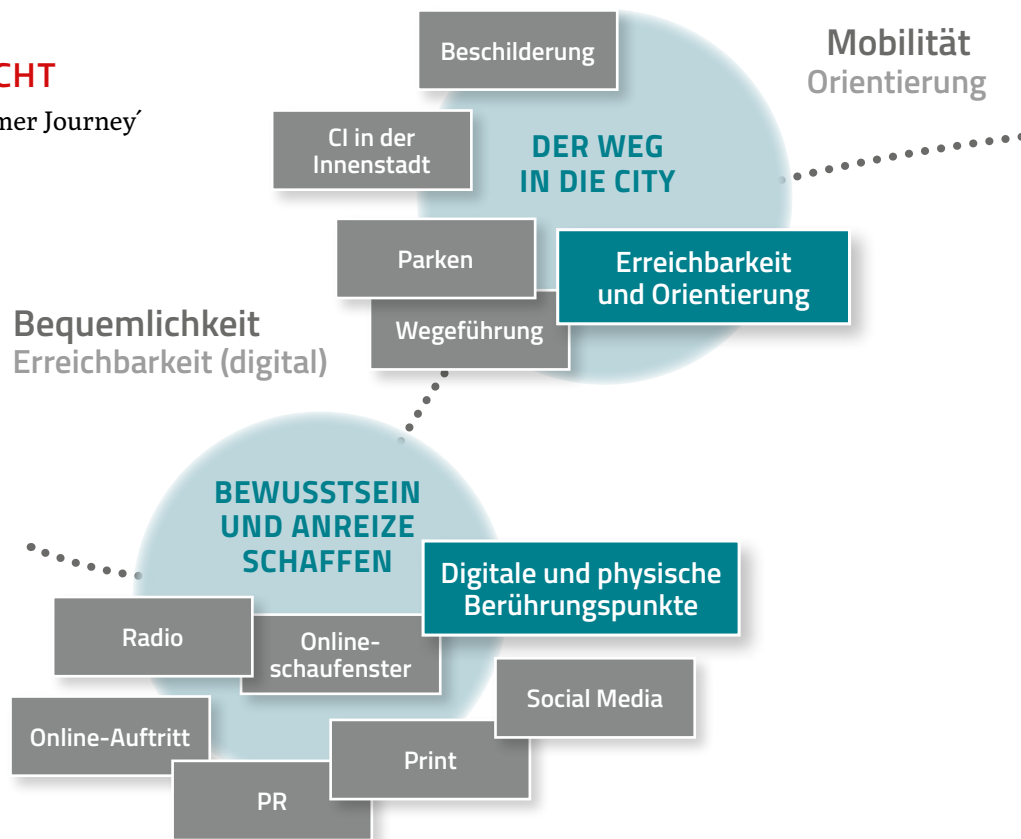
die Corona-Sofortprogramme gehalten. Aber fangen wir ganz am Anfang an. Lassen Sie mich dieses Konstrukt der `Customer Journey` auf einen Innenstadtbesuch potenzieller Kundschaft übertragen. Darf ich Sie bitten, folgen Sie mir bei meiner Reise!

#### Phasen als Interaktions- bzw. Berührungspunkte

Zunächst muss die Innenstadt (wieder) ins Bewusstsein der Konsumenten gerückt werden: Die `Customer Journey` beginnt bereits, wenn sich die Kundschaft noch zu Hause auf dem Sofa befindet. Über Werbemaßnahmen, soziale Medien oder Direktansprache muss es gelingen, den Kundstamm regelmäßig anzusprechen, damit Besuchsanlässe entstehen. Über digitale und physische Berührungspunkte muss ein Bewusstsein für die Stadt geschaffen werden. Über die Innenstadt muss ständig über die verschiedenen Kanäle kommuniziert werden, damit sie bei allen Zielgruppen im Gespräch bleibt. Diese Kommunikation sollte über das Stadtmarketing organisiert werden; gleichwohl spielt die `Stadtverwaltung` hier eine ebenso wichtige Rolle, genau wie jedes einzelne Unternehmen einer Innenstadt. Noch immer fällt

## INNENSTADT AUS KUNDENPERSPEKTIVE GEDACHT

Schematische Darstellung einer 'Customer Journey' zur Innenstadt



mir auf, dass zu wenige Innenstadtunternehmen sich gegenseitig in den sozialen Medien fördern (z. B. durchs gegenseitige Liken). Erst darüber entsteht der Zulauf, den jedes Unternehmen allein nicht oder nur mit großem Aufwand generieren kann. Auch die in der Stadt Wohnenden sollten einbezogen werden: unzählige, kreative Mitmachaktionen finden sich auf Instagram oder Facebook als Inspiration.

Die nächste Phase ist die Bewältigung des Wegs in die Innenstadt, die Mobilität: Die nun angezogene Kundschaft nutzt unterschiedliche Verkehrsmittel und hier kann sowohl Frustration entstehen (Pkw-Stau, Parkplatzmangel, ÖPNV funktioniert nicht, Radwege nicht ausgebaut, keine adäquaten Fahrradstellplätze, keine barrierefreien Zugänge etc.), als auch eine gute Infrastruktur sowie ein guter Service den Unterschied machen. Einige Innenstädte in Deutschland sind durch Mobilitätsmasterpläne gestärkt worden und der Besuchende wird unterwegs fortwährend smart gelenkt, informiert und geleitet, immer öfter auch digital. Andere Innenstädte stehen hier noch ganz am Anfang und sind in Mobilitätsfragen eher in den neunziger Jahren und den damaligen Pkw-Stellplatzdiskussionen stehen geblieben.

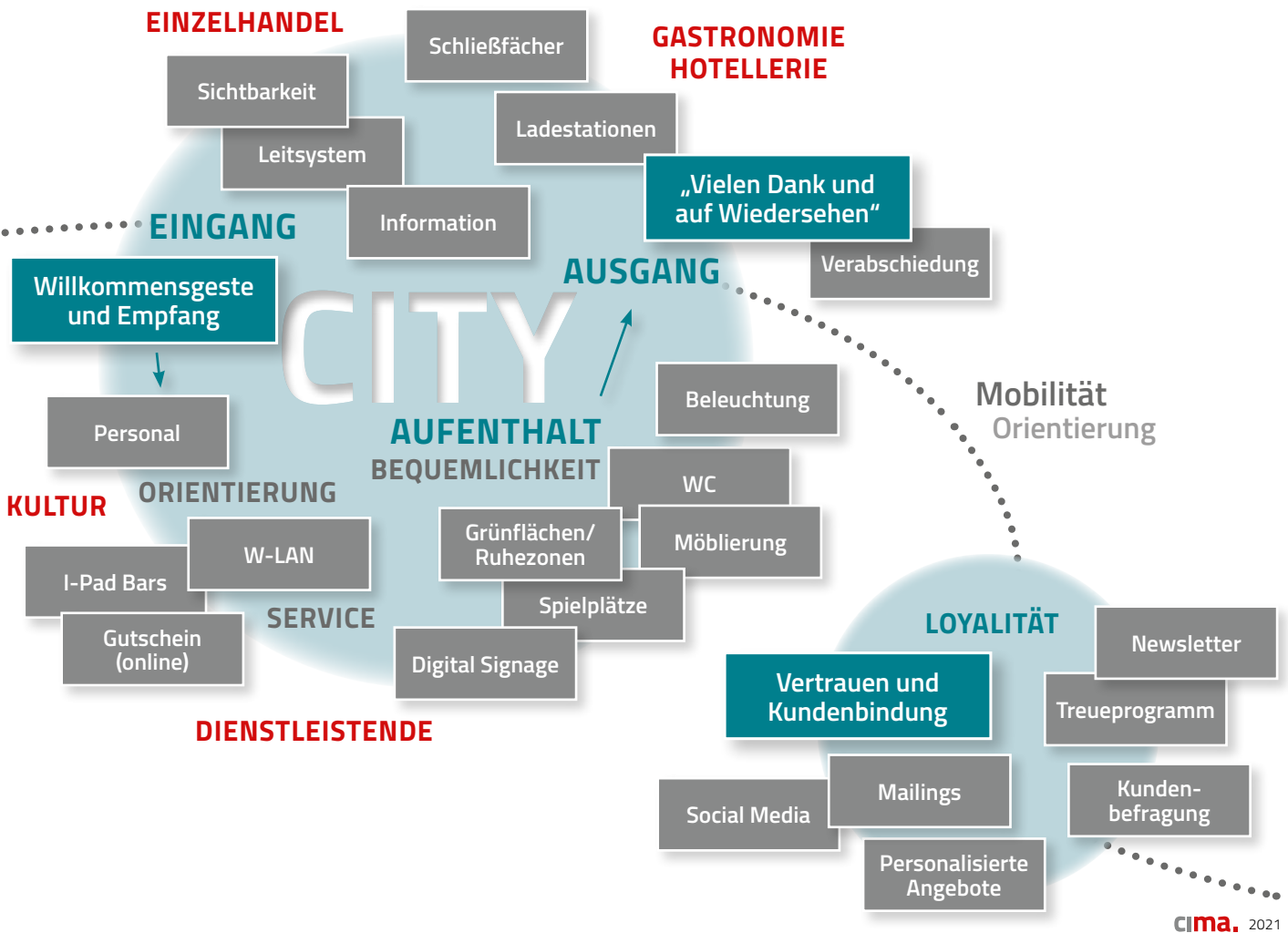
Die postpandemischen Innenstädte der Zukunft werden sich z. B. darin unterscheiden, ob wirklich barrierefreie Zugänge und digitale Leitsysteme vorliegen, von welcher Qualität und Vernetzungsintensität

das ÖPNV-Angebot ist, wie durchdacht das Radwegenetz ist und inwieweit ausreichend Fahrradstellplätze für alle Fahrradtypen vorliegen, um nur einige Beispiele zu nennen.

Haben die Konsumenten den Weg in die Innenstadt erfolgreich absolviert, folgt der Aufenthalt in der Innenstadt. Innenstadtbesuchende erwarten heute eine Mischung aus Entertainment, Versorgung, Bequemlichkeit, Komfort und Service. Hier muss sich jede Stadt neu justieren, da sich die Gewichte zwischen Handel, Dienstleistungen und Gastronomie verschoben haben und sich weiter grundlegend ändern werden. Neue Funktionen kommen mancherorts richtigerweise hinzu, wie Freizeit, Bildung und Kultur. Viele der aktuellen Sofortprogramme für Innenstädte set-

zen daher gerade bei dieser Multifunktionalität an. Ob neues Stadtmobiliar, neue Events, Begrünungsaktionen, geförderte Zwischennutzungen in Leerständen – es gibt kaum etwas, was nicht auf den Listen steht. Hoffen wir, dass diese notwendigen Belebungsmaßnahmen nachhaltig positive Auswirkungen auf unsere Zentren und Quartiere haben.

Nach dem hoffentlich angenehmen und erfolgreichen Innenstadtbesuch erfolgt mit dem Rückweg wieder eine Mobilitätsphase, die durch eine geeignete Verabschiedungsgeste eingeleitet wird und hoffentlich reibungslos digital-analog gelenkt den Rückweg an den Wohnort ermöglicht. Auch diese Phase ist wichtig. Schlechte Leitsysteme etwa können den gesamten Besuch im Nachhinein ins Negative dre-



cima. 2021

hen, wenn die Kundschaft nur mit Mühe wieder nach Hause kommt.

Die Kundschaft ist wieder daheim, nun stehen die Begriffe Loyalität, Vertrauen und Kundenbindung im Vordergrund. Möglichst schnell soll sie zu einem Folgebesuch in der Innenstadt animiert werden. Die nächste Shopping-Tour sollte keineswegs im Online-Shop enden. Daher ist jetzt die Arbeit an der Kundin oder dem Kunden wichtig. Die Innenstadt muss insgesamt z.B. über das Stadtmarketing und entsprechende Kommunikation (über Bonusprogramme, Stadtgutscheine, Facebook, Instagram etc.) den Kontakt aufrechterhalten oder sogar die Kundenbindung intensivieren. Nur so bleibt die Innenstadt im Gespräch, Loyalität kann entstehen. Neben dem Stadtmarketing ist

aber jeder Betriebsinhaber ebenso aufgerufen, mit den eigenen Kunden in Kontakt zu bleiben. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass viele Betriebe das nicht schaffen und viele Stadtmarketing-Organisationen diese ureigene Aufgabe noch nicht richtig digital ausspielen. Bei der digitalen Sichtbarkeit, digitalen Treueprogrammen (z. B. Stadtgutscheine) oder personalisierten Angeboten stehen viele Innenstädte nach meinem Dafürhalten noch sehr am Anfang, wengleich im zweiten Corona-Lockdown vielerorts enorm nachgeholt wurde.

Dennoch bleibt zu hoffen (und die Zeichen stehen gut), dass die Begeisterung für unsere Innenstädte wieder bei Kundinnen und Kunden geweckt wird. Gerade im Zuge der momentanen Sonderkonjunktur durch Förderprogramme plädiere ich dafür, die

Innenstädte wie aufgezeigt entlang des Modells der 'Customer Journey' laufend zu überprüfen und zu entwickeln.

Diese Reise gehört auf den Prüfstand und muss durch entsprechende Maßnahmen immer weiter optimiert werden. An welchen Punkten kann die Innenstadt positiv überraschen und wo kann Frustration vermieden werden? Und in diesem Punkt kann ein Blick auf die Shopping-Center dann durchaus hilfreich sein, da diese Sichtweise dort seit Jahren praktiziert wird. Auch wenn für die Umsetzung in unseren Innenstädten mitunter ein langer Atem notwendig sein wird – seit langem standen die Innenstädte nicht mehr so im Fokus wie heute. Lassen Sie uns dieses Momentum für unsere Innenstädte nutzen!

kremming@cima.de

# Zukunft Innenstadt

## VOM CITYMARKETING ZUM STRATEGISCHEN TRANSFORMATIONS MANAGEMENT

von Michael Metzler, Geschäftsführer  
Esslinger Stadtmarketing & Tourismus GmbH (EST)

**A**uch die Innenstadt von Esslingen durchlebt wie alle Städte im Bundesgebiet seit einigen Jahren einen tiefgreifenden Strukturwandel. Mit den Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie beschleunigt sich die kontinuierliche Veränderung der Innenstadt – vor allem im Einzelhandel weiter.

Die Stadt am Neckar hat die Transformation der Innenstadt als zentrale Zukunftsaufgabe bewertet. Sukzessive seit 2018 baut das Stadtmarketing Esslingen ein Transformationsmanagement auf. Im Jahr 2021 geht die Stadt einen nächsten Schritt und erweitert ihre bisherige Innenstadtförderungsstrategie.

### Unterstützungsfonds aufgelegt

Zur finanziellen Entlastung der Gewerbetreibenden sowie flankierend zu ihrem Neustart und um der Kundschaft Anreize für einen Innenstadtbesuch zu geben, ist im Jahr 2021 ein Unterstützungsfonds

aufgesetzt worden, dessen Gesamtsumme aller Leistungen 220 Tsd. Euro umfasst. Mehrere Teilstrategien und Handlungsfelder werden parallel und eng vernetzt bearbeitet: Um bestehende Handelslagen der Innenstadt zu stabilisieren und um negative Effekte der Pandemie abzumildern, kommen weiterhin etablierte Instrumente der Innenstadtförderung zum Einsatz (u. a. Tourismusförderung, Initiative MACH ES). Im Marketing werden u. a. räumlich entzerrte Themen- und Aktionswochen durchgeführt, ein zentraler e-Bike-Lieferservice für die Innenstadt entsteht und Pop-Up-Stores sowie Zwischennutzungskonzepte in Leerständen erhalten eine finanzielle Förderung. Außerdem wird die Werbekostenumlage für die City-Events erlassen und Eigeninitiativen der Quartiers- und Straßengemeinschaften gefördert. Die Stadt Esslingen verzichtet im Jahr 2021 in Höhe von etwa 80 Tsd. Euro auf Sondernutzungsgebühren für Handel und Gastronomie. Ein verkaufsfördernder Stadtgutschein kommt künftig zum Einsatz. Neben diesem kurzfristig wirksamen Unterstützungsfonds ist



### MICHAEL METZLER

„Jetzt ist die Zeit für Stadtmarketing und kooperative Stadtentwicklung. Wenn es gelingt, die konstruktiven Partner aus Wirtschaft und Gesellschaft auf gemeinsame Ziele auszurichten, lässt sich viel Kraft freisetzen. Stadtmarketing kann Kurator des Wandels in der Wirtschaft und in den Städten sein.“





darüber hinaus eine Strategie erforderlich, um die Transformation der Innenstadt mittel- und langfristig aktiv zu gestalten.

#### Transformation gewinnbringend nutzen

Dabei ist es zentral, von dem Gedanken wegzukommen, dass Transformation einfach geschieht; dass man ihr ausgeliefert ist. Stattdessen gilt es, ein Mind-Set dafür zu entwickeln, die Chancen und Möglichkeiten der Transformation gewinnbringend einzusetzen – mit Mut für Neues, innovativen Ideen und kraftvollen Impulsen. Ziel in Esslingen ist es ein gemeinsames Ziel-Bild für die Innenstadt zu erarbeiten und mit einem Projekt-Katalog zu hinterlegen. Zentrale Frage dabei: Welche Funktionen und Angebote sollte die Innenstadt aus der Sicht ihrer Nutzer bieten? Dazu ist ein Innenstadtdialog in Esslingen initiiert worden, der Ausgangsbasis für Konzepte und Projekte ist, die die Qualität der Innenstadt sichern und zukünftig steigern sollen. Verschiedene Formate der Beteiligung werden angewendet. Neben einer Online-Kundenbefragung, Innenstadtforen kommen auch Zukunftswerkstätten zum Einsatz. Entwickelt und

koordiniert wurde der Prozess vom neu gegründeten Transformationsteam Innenstadt. Die Arbeitsgruppe besteht aus Vertretung von EST, Wirtschaftsförderung, City Initiative, Handwerkerschaft, IHK, Handelsverband sowie Mitgliedern der verschiedenen Dezernate der Verwaltung. Das Team arbeitet als operative Einheit im strategischen Transformationsmanagement. Es bewertet und konkretisiert Impulse aus den Dialogformaten, unterstützt und berät die Innenstadtakteure bei eigenen Vorhaben und entwickelt selbst Transformationsprojekte.

#### Professionelle Strukturen erforderlich

Wenn man die Herausforderung proaktiv angeht, braucht es in den Städten eine Instanz, die die Transformation der Innenstadt managt, eine Strategie, die den Veränderungsprozess umreißt, und eine Struktur, die langfristig trägt. Keine Institution im Konzern Stadt ist besser dazu geeignet die Rolle des Transformationsagenten einzunehmen als das Stadtmarketing. Aus der kooperativen Stadtentwicklung kommend, verfügt Stadtmarketing über die ganzheitliche Denkweise und passgenauen Werk-

## KONTAKT

Die Esslinger Stadtmarketing & Tourismus GmbH ist ein Public Private Partnership Modell, an dem die Stadt Esslingen am Neckar und verschiedene private Gesellschafter beteiligt sind. Die Unternehmensziele werden über die Geschäftsbereiche Stadtmarketing, Citymanagement und Tourismusmarketing umgesetzt.

[www.esslingen-marketing.de](http://www.esslingen-marketing.de)

zeuge, um die Kommunikation und Moderation des Transformationsprozesses zu gestalten. Nie war die öffentliche Aufmerksamkeit größer. Nie bestand mehr Konsens, dass Innenstädte eine funktionale Neuorientierung und Aufwertung benötigen. Dieser Wandel ist eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben, der sich alle Städte stellen müssen. Weil die Transformation irreversibel ist, muss sich auch Stadtmarketing anpassen. Dabei gibt es gute Gründe selbstbewusst voranzugehen. Der Weg mag steinig sein – die Perspektiven sind interessant.

mmetzler@esslingen-marketing.de

# Handel und Logistik

## IST DER BOOM DES ONLINE-HANDELS NACH DER PANDEMIE REVERSIBEL?



Die Handelsexperten Martin Kremming (cima) und Dr. Jan Röttgers (ECE) auf dem Trendforum Retail 2020.

### Eine Annäherung in 5 Fragen:

Im Expertengespräch

Dr. Jan Röttgers, Director Logistics & International (ECE Work & Live GmbH & Co.) und cima-Handelsexperte Martin Kremming

**KREMMING:** Dr. Röttgers, Sie sind seit fast 20 Jahren in der Projektentwicklung der ECE tätig. Jahrelang betreuten Sie die Sparte Shopping-Center. Wir haben uns dabei kennengelernt. Nun agieren Sie in einem anderen Themenfeld; aktuell realisiert die ECE in Deutschland eine Serie von hochmodernen Logistik-Centern für den internationalen Handels- und Logistikdienstleister Hermes. Haben Sie als ECE oder auch persönlich als Geschäftsführer, rechtzeitig den Wendepunkt von der überwiegenden Orientierung aufs stationäre Shopperlebnis zum Online-Handel eingeleitet? Welche Rolle spielte dabei die Pandemie?

**DR. RÖTTGERS:** Bereits vor der Pandemie haben wir entschieden, keine neuen Shopping-Center mehr zu entwickeln. In Deutschland ist mit aktuell ca. 500 Shopping-Centern eine gewisse Marktsättigung eingetreten. Wir haben uns daher als Unternehmen neu aufgestellt und das Bestandsgeschäft in der ECE-Marketplaces gebündelt. Für die Neuentwicklung von Projekten in den Assetklassen Residential, Hotel, Office und Logistics haben wir die ECE Work & Live gegründet. Da ich leidenschaftlicher Projektentwickler und offen für neue Herausforderungen bin, habe ich seit letztem Jahr die Leitung unseres Bereichs Logistics & International übernommen. Ohne Frage läuft Logistik zurzeit sehr gut und durch Corona erfährt diese Assetklasse eine gewisse Sonderkonjunktur.



**KREMMING:** Versanddienstleister haben während der Corona-Pandemie weiter an Relevanz gewonnen; der Online-Handel nochmal stark zugelegt. Was denken Sie, ist die Dynamik des Online-Handels wieder umkehrbar? Sehen Sie die Innenstädte wieder auf ein vorpandemisches Niveau zurückkehren?

**DR. RÖTTGERS:** Der Online-Handel ist in den letzten Jahren gegenüber dem stationären Handel überproportional gewachsen. Allein im letzten Jahr hat der Online-Handel um 23 Prozent auf 73 Mrd. Euro Umsatz zugelegt. Damit erreicht der Online-Handel am Gesamteinzelhandelsumsatz einen Anteil von 16 Prozent. Ich gehe davon aus, dass diese Entwicklung sich nicht mehr zurückdrehen lässt. Umgekehrt hat der stationäre Handel, der bereits vor Corona unter Druck war, in den letzten Monaten erhebliche Umsatzeinbußen erlebt. Die Innenstädte werden sich verändern und je nach Stadtstruktur ganz individuelle Antworten finden müssen. Man muss Innenstadt neu denken und als Ort der Begegnung und des Erlebnisses begreifen. Innenstadt ist mehr als Handel, nämlich auch Raum für Wohnen, Arbeiten und Kultur.

**KREMMING:** Gerade in Städten wird aber auch das Spannungsfeld deutlich: Das Sendungsvolumen des Online-Handels steigt, es gibt mehr Lieferverkehr, aber immer weniger Platz. Zudem werden die Rufe nach lebenswertem Raum und Maßnahmen zur Klimafreundlichkeit immer lauter. Wie kommen Sie, das Unternehmen Hermes, in diesem Spannungsfeld zurecht? Was bedeutet das für die zukünftige Logistik?

**DR. RÖTTGERS:** Ich kann hier nicht für Hermes sprechen. Allerdings ist das Thema Verkehr eine große Herausforderung für die Städte. Auf der einen Seite muss die Stadt gut erreichbar sein, sowohl für Anwohnende als auch Gäste, und auf der anderen Seite für die Waren. Ebenso müssen der ÖPNV und Fahrradwege konsequent ausgebaut werden. Und wir brauchen kluge Lösungen für den Warenverkehr auf der letzten Meile. Wir wollen mit unseren Shopping-Centern einen Beitrag dazu leisten. Für uns spielen Energieeinsparung und die Nutzung erneuerbarer Energien eine wichtige Rolle. Mit der Entwicklung der Digital Mall werden wir Lieferwege verkürzen und effizienter gestalten. Wir verstehen unsere Shopping-Center als



Nach dem Umbau: Visualisierung der Potsdamer Platz Arkaden im Berliner Bezirk Mitte

MicroHubs, aus denen heraus über unsere Digital Mall Waren nicht nur vorbestellt und abgeholt, sondern auch geliefert werden können. Wir müssen also zukünftig Systeme entwickeln, Ware und Kundschaft besser zu vernetzen und somit lange Lieferwege zu vermeiden. Das spart Verkehre und schont die Umwelt. Zudem muss über die Umnutzung vorhandener Flächen neu nachgedacht werden: Für Kultur, Sport, Events oder einfach als Orte der Begegnung.

**KREMMING:** Die Ansprüche an die Handelsimmobilien im Allgemeinen und an Shopping-Center im Speziellen haben sich in der vergangenen Dekade sehr dynamisch verändert; bei Bestandsobjekten sind Revitalisierungen das Kernthema. Auf welche Neuerungen steuern Shopping-Center nach den Lockdowns zu? Welches ist Ihr Lieblingsprojekt?

**DR. RÖTTGERS:** Die Shopping-Center haben sich ja schon in den letzten Jahren immer wieder den veränderten Anforderungen von Mietparteien und Klientel angepasst. Besonders spannend finde ich den

laufenden Umbau der Potsdamer Platz Arkaden in Berlin. Die Mall aus dem 1998 eröffneten Center wird zu einer Einkaufsstraße verwandelt – zukünftig weitestgehend ohne Rolltreppen und Fußgängerbrücken. Das Gebäude öffnet sich nach außen und im Umfeld wird kräftig aufgeräumt, so werden u.a. Autos aus dem öffentlichen Raum innerhalb des Quartiers verschwinden. Der Eigentümer Brookfield investiert in die Umgestaltung des Quartiers 200 Mio. Euro.

**KREMMING:** Herr Dr. Röttgers, bitte noch ein Schlusswort zu deutschen Innenstädten nach der Pandemie: Was ist notwendig, damit die Innenstädte eine Chance haben zu bekannter Stärke zurückzukommen?

**DR. RÖTTGERS:** Das Beispiel Potsdamer Platz Arkaden Berlin zeigt, dass man auf veränderte Rahmenbedingungen Antworten finden kann. Dafür sind ein klares Konzept, starke Partner und die Bereitschaft zu investieren erforderlich. Das kann man auch auf unsere Innenstädte übertragen.

Innenstädte sind mehr als Handel! Sie sind wichtige Kraftorte für unser Leben. Daher ist deren Stärkung eine gesellschaftspolitische Aufgabe.

Herzlichen Dank für das aufschlussreiche Gespräch!

## KONTAKT



Dr. Jan Röttgers  
E-Mail: [Jan.Roettgers@ece.com](mailto:Jan.Roettgers@ece.com)  
[www.ece.com](http://www.ece.com)

# Gründungsförderung neu gedacht

## EIN KOMMENTAR ZU STANDORT-BUSINESS-WETTBEWERBEN UND ZUR BEFEUERUNG DER LOKALEN INNOVATIONSKRAFT

von Michael Seidel, Partner und Projektleiter,  
CIMA Beratung + Management, München

Welche Innenstadt – ob die einer Klein-, Mittel- oder einer Großstadt – sucht sie nicht? Neue Betriebe mit innovativen, ungewöhnlichen, spannenden Konzepten abseits des Bekannten. Gerne mit Jungunternehmern am Steuer, die ihre Geschäftsideen und -visionen in den Bereichen Einzelhandel, Gastronomie oder Dienstleistung engagiert vertreten und realisieren. Gerne als Crossover-Konzept im Schnittpunkt von stationärem und digitalem Angebot. Die Rede ist von neuen Geschäftsmodellen mit begeisternden Services, Showrooming-Ansätzen oder regelmäßigen In-Store-Events.

Und das gibt es nicht nur in Metropolen, Groß- oder Mittelstädten, sondern auch in den Innenstädten von Orten mit weniger als 20.000 Einwohnern. Es funktioniert! In Bad Reichenhall, Ebermannstadt oder Krumbach ...

Eine neuartige Existenzgründungs-Förderung in Form eines Standort-Business-Wettbewerbs macht es möglich. Dabei werden inno-

vative Unternehmenskonzepte gesucht, nach Abschluss einer Bewerbungsphase durch ein lokales Expertennetzwerk auf Realisierbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Standortverträglichkeit bewertet und über eine gezielte Realisierungsförderung und Umsetzungsbetreuung mit Beratungsleistungen prämiert – gesponsort von einem Expertennetzwerk vor Ort.

Der Innovationscharakter dieser Förderung liegt in der unmittelbaren Ansprache von Existenzgründern und bereits aktiven Unternehmern im Rahmen eines maßgeschneiderten Umsetzungskonzeptes, einem neuartigen Ansatz zur Zusammenarbeit von Kommunalpolitik und Wirtschaft sowie der Schaffung eines Netzwerkes mit lokalen und regionalen Geschäftsleuten, die den Gründern von der Idee bis zur Umsetzung aktiv zur Seite stehen.

Das Spannendste daran ist aus meiner Sicht: Der Hauptfokus dieses Standort-Business-Wettbewerbs liegt nicht auf einer direkten finanziellen Ansiedlungsförderung, sondern auf der Übernahme von Kosten, welche sich Jungunternehmer bzw. Betriebsgründer in der Startphase nicht leisten können bzw. wollen. Außerdem werden direkte Hilfeleistungen und Unterstützungen bereits während der Ausgestaltung der Unternehmensidee gewährt. Hinzu kommt die gemeinschaftliche Bewerbung des Wirtschaftsstandortes – online und offline. Denn der Wettbewerb wird über ein breites Marketing regional bekannt gemacht. So lief der Wettbewerb in Ebermannstadt (7.000 Einwohner) unter dem Titel „Frische Köpfe für die Insel“ und Bad Reichenhall (18.000 Einwohner) fordert „Sei mutig“ ([seimutig.bad-reichenhall.de](http://seimutig.bad-reichenhall.de)). Die in den bereits abgeschlossenen Projekten eingereichten Geschäftsmodelle reichen von der Kultur (z. B. Programm kino) über Handwerk (z. B. Individualmöbelfertigung), Dienstleistung (z. B. Podologie-Praxis) und Gastronomie (z. B. Kaffeerösterei) bis zum Einzelhandel (z. B. Handarbeitsbedarf).



# Zeigt her!

**GESTERN, HEUTE, MORGEN!?  
HANDELSFORMATE, DIE DIE INNENSTADT  
DER ZUKUNFT GESTALTEN**

von Berater Arne Decker,  
CIMA Beratung + Management, Hannover

Flagship-Store SchokoWelt der  
Alfred Ritter GmbH & Co. KG  
auf rd. 1.000 qm auf drei Etagen,  
nahe Gendarmenmarkt in Berlin

Foto: www.ritter-sport.com

„Für ein weißes T-Shirt oder ein Paar Tennissocken muss heute keiner mehr vom Sofa runter.“



Arne Decker

Ein herrlicher Sonntag Mitte der 1990er Jahre. Familie Schmidt trifft sich mit Freunden in der Fußgängerzone ihrer Heimatstadt zu einer seinerzeit noch weit verbreiteten Freizeitaktivität: Dem Schau- fensterbummel. Auch wenn Hertie, Herten und die vielen inhabergeführten Modeläden am Ruhetag nicht offen sind, die Schmidts keine Waren in die Hand nehmen oder anprobieren können, ist das Interesse an den neuen Kollektionen und Angeboten doch groß. Und die sorgsam dekorierten Auslagen und arrangierten Puppen ermöglichen allemal einen besseren Eindruck als die Fotos im Quelle- oder Otto-Katalog.

Der große Cityhandel als Tor zur weiten (Waren-)Welt; eine Tradition, die in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts begann: Das Aufkommen der Warenhäuser in Paris und London mit ihrem schier unermesslichen Warenangebot. Haushalts- und Schreibwaren, Mode, Spielzeug, dazu günstige und feste Preise, Umtauschrecht und vor allem eine aufwändige Inszenierung, in der sich die Häuser bald gegen-

Kaufhaus Herman Tietz am Alexanderplatz in Berlin-Mitte, Lichthof im 2. Erweiterungsbau von 1911



Quelle: Creative Commons CC0, Peter Sturzböcher: Das Berliner Warenhaus, Berlin 1979, p. 111.

seitig überboten. So ging es schon vor der Jahrhundertwende nicht mehr nur darum, Gebrauchsgüter für viele erschwinglich zu machen. Vielmehr entstanden luxuriöse Konsumkathedralen mit Waren aus aller Welt, die Stadtgespräch, Erlebnisraum und sozialer Treffpunkt, später auch Architekturdenkmale und Touristenattraktionen wurden.

**Seitdem ist viel passiert**

Massenmotorisierung, Katalog- und Versandhandel, Suburbanisierung, Einkaufszentren auf der grünen Wiese und so weiter. Die ursprüngliche Idee, Waren aus aller Welt und alle Dinge des täglichen Bedarfs unter einem Dach zu vereinen, zieht spätestens in Zeiten des 24-Stunden-Online-Shoppings und Amazon.de mit ca. 600 Mio. Produkten (inkl. Marketplace) nicht mehr – weder im Kaufhaus der Innenstadt noch im SB-Warenhaus am Stadtrand, siehe den Niedergang der Real-Märkte. Riesenauswahl, einfache Produktsuche, Preisvergleiche, alles vom heimischen Sofa oder von der Bushaltestelle aus, kein Aufsuchen zahlloser Läden, um am Ende doch mit leeren Händen nach Hause zu fahren. Noch vor 15 Jahren war der Großteil des Schuhhandels überzeugt, dass Anziehen und Probelaufen untrennbar mit dem Ladengeschäft verbunden sind. Und dann kam Zalando mit schnellem Gratisversand und kostenfreien Retouren. Bis heute haben immer bessere Produktbeschreibungen, -fotos und -videos, Kundenbewertungen zu Größe und Passform, Live- und Chat-Beratung die Vorteile des haptischen Erlebens und einer (durchschnittlichen) Beratung im stationären Handel dahinschmelzen lassen.

**War's das?**

Muss die Innenstadt ohne den Handel auskommen? Müssen Gastronomie, Dienstleister, Kunst und Kultur alleinig für Frequenz sorgen, um den sozialen Treffpunkt und Begegnungsraum Innenstadt am Leben zu halten? Sicher wird der stationäre Einzelhandel nicht mehr die dominierende Rolle spielen wie früher, als es noch hieß „Was der Handel nicht verkauft, muss die Industrie gar nicht erst produzieren“. Dafür gibt es heute zu viele Absatzkanäle. Aber generell hat die Industrie nach wie vor Interesse daran, ihre Waren an die Frau und den Mann zu bringen. Dafür sind eine kundennahe Platzierung und werbewirksame Inszenierung ein bewährtes Mittel. Und wenn der Handel es nicht zufriedenstellend hinbekommt, geht man selbst in die Bütt.

Immer mehr Herstellende von Markenprodukten werden zu Händlern und verkaufen direkt an Endverbraucher. Einige erzielen damit beträchtliche Teile ihres Umsatzes, z. B. Adidas mit weit über 1.000 Geschäften weltweit; andere beschränken sich auf wenige Flagship-Stores, wie z. B. Nivea (seit 2006 in Hamburg und 2009 in Berlin) oder Ritter Sport (seit 2009 in Berlin), die sich und ihre Produkte inszenieren und mit Storytelling die Marke erlebbar machen. Verkaufszahlen vor Ort sind irrelevant. Und es kommen stets neue Showrooms hinzu. Insbesondere für junge oder internationale Marken, die neu auf dem deutschen Markt sind, geht es um Steigerung des Bekanntheitsgrades und oftmals um das Vertrauen potenzieller Kundschaft. Erst im März 2021 hat der im Rahmen des 5G-Netzausbaus kritisierte chinesische



Smartphone-Marktführer Huawei nach Barcelona und Paris seinen dritten europäischen Flagship-Store eröffnet und lässt in Berlin-Charlottenburg mit seinen Handys, Wearables und sonstigen Internet-of-Things-Produkten spielen. Diese Flaggschiffe und stationären Markenbotschaft-Läden sind jedoch Mangels Renommee und Frequenz selten außerhalb der Hauptstädte und größeren Metropolen anzutreffen und schließen keinesfalls die Lücken, die insolvente Fachgeschäfte aller Orts hinterlassen. Für viele Marken reicht zudem die Produktpalette oder Finanzkraft nicht für einen eignen Store auf dem Ku'damm.

#### Individuelle Präsenz auf der Fläche

An dieser Stelle setzen Concept-Stores wie VAUND an. Ähnlich wie das kalifornische Vorbild B8ta machen die Hannoveraner den Albtraum des klassischen Einzelhandels zur Strategie: Beim Showrooming lässt sich die Klientel im Laden beraten und kauft dann billiger woanders oder im Internet. Dieser gefürchtete „Beratungsklau“ lässt den Betrieb kalt. Der Store wirkt eher wie eine Galerie, kein großer Warendruck, alles sorgsam in Szene gesetzt. Nur rund 170 Produkte auf 750 qm Verkaufsfläche finden Verbrauchende seit November 2019 bei VAUND. Showrooming ist ausdrücklich erwünscht. Retail-as-a-Service nennt sich das Konzept und bietet herstellenden Firmen für einen bestimmten Zeitraum die Möglichkeit, ihr Produkt im Corporate Design des Multibrand-Stores in Hannovers Georgstraße zu inszenieren und eine besondere Beziehung zu ihrer Kundschaft entstehen zu lassen. Das Produktangebot aus den Bereichen Mobilität, Consumer Electronics, Küche und Haushalt sowie Lifestyle wird sorgfältig kuratiert und regelmäßig erneuert. Aktuell sind u. a. Firmen wie Bosch, Jura, Teufel und Rose-Bikes für jeweils sechs oder zwölf Monate auf der Fläche präsent. Die Stand-

#### FACHmarkt in Stade:

Für 40 Euro pro Monat können Interessierte eines von 100 Fächern mieten und dieses mit eigenen Waren befüllen.



orte der Produkte wechseln während dieser Laufzeit, um wiederkehrenden Käufern neue Eindrücke zu vermitteln. Besonderes Augenmerk wird auf eine hohe Beratungsqualität gerichtet. Das geschulte Team berät zudem ohne Kaufdruck. Anders als der klassische Handel erwirtschaftet das Unternehmen seinen Umsatz nicht mit Produktverkäufen, sondern mit Regalmieten für die Produktpäsentation, Beratung und Service. Ob anschließend vor Ort oder online gekauft wird, ist nachrangig.

Das in Zusammenarbeit mit der Agentur Vaust entwickelte Store-Design ist mittlerweile nicht nur in Hannover zu finden, sondern auch als Shop-in-Shop-Fläche in zwei größeren Modehäusern: Engelhorn in Mannheim (ca. 300.000 EW) lässt nach Auslaufen des Mietvertrags mit Tesla seit Oktober 2020 im Erdgeschoss rd. 140 qm Verkaufsfläche in seiner Accessoires-Abteilung von VAUND bespielen. Eine ähnliche große Fläche in prominenter Lage hat Lengermann & Trieschmann (L&T) in Osnabrück (ca. 165.000 EW) im Mai 2021 in seinem Modehaus freigeräumt: Zwi-

VAUND-Konzeptstore in Hannover:  
Innenansicht

schen dem Mode- und Sportbereich können Kund\*innen nun neue Produkte und Marken entdecken, ausprobieren und testen. L&T ist laut Geschäftsführer Thomas Ganter immer auf der Suche nach neuen Konzepten und wechselnden, spannenden Produkten, Marken und Erlebnissen für ihre Kunden. Das vielbeachtete Sporthaus mit Surfwellen ist genau wie VAUND einer der HDE-Stores-of-the-Year der letzten Jahre. Showrooming scheint also auch außerhalb der Metropolen zu funktionieren, als Concept-Store in Hannover (ca. 530.000 EW) oder als Shop-in-Shop in kleineren Großstädten.

#### Interessante Ansätze auf Kleinstadtniveau

Ein Beispiel von vielen ist der sogenannte „FACHmarkt“ in der Hansestadt Stade (rd. 50.000 EW). Seit Mai 2019 wird kleinen Unternehmen, Manufakturen und Hobby-Produzierenden ermöglicht, Lebensmittel und Handwerkliches inmitten der Altstadt zu verkaufen. In dem Ladenlokal, das die Stadt in Kooperation mit dem Deutschen Roten Kreuz in einem ehemaligen Leerstand betreibt, werden in mietbaren, regionaltypischen Apfelkisten aus Holz über-

wiegend heimische Erzeugnisse geboten – eine Lücke, die das Stadtmarketing schon länger schließen wollte.

Ebenfalls mit städtischer Unterstützung ist im niedersächsischen Lohne (rd. 28.000 EW) ein „Fachmarkt“ als Teil eines Ladens entstanden, der vom Sozialdienst katholischer Frauen geführt wird. Hervorgegangen ist das Geschäft aus dem Gründungswettbewerb, den das Zentrumsmanagement der cma gemeinsam mit der Wirtschaftsförderung gestartet hat.

Aber derartige Concept-Stores können auch aus eigener Kraft erfolgreich sein. Ein Beispiel ist „promobo“. Als „ProMotion-Box“ mit der Vermietung von Boxenplätzen in stylischen Geschäftslokalen 2009 in Saarbrücken gestartet, bietet ein Inhaberpärchen Sichtbarkeit für frisches Design und kreative, handgemachte Produkte aus kleinen Werkstätten. Mittlerweile gibt es drei Filialen in Berlin, u. a. in den Hackeschen Höfen und im Bikinihaus – unweit der großen Flagship-Stores globaler Konzerne.

decker@cima.de



Foto: www.vau.de

# Nah versorgt statt weiter Wege

## ÜBER DIE GEZIELTE WEITERENTWICKLUNG ÖRTLICHER NAHVERSORGUNGSSTRUKTUREN

Von Susanne André und Jan Vorholt,  
Projektleitung, CIMA Beratung + Management, München

Spätestens seit der Pandemie ist das Schlagwort „Nahversorgung“ in aller Munde. Denn Nahversorgungsangebote in Form von Lebensmittel- und Drogeriemärkten sowie Apotheken versorgten sogar zu Zeiten der striktesten Lockdowns als sogenannte systemrelevante Anbieter die Bevölkerung. Für einen Besuch im Supermarkt vor Ort nahmen die Menschen langes Anstehen, Warenengpässe und zwischenzeitlich erhöhte Preise in Kauf. Das Ergebnis war ein enormes Umsatzplus im Lebensmittel- und Drogeriewarenhandel gegenüber dem Jahr 2020 von ca. 20 Mrd. Euro – eine Steigerung um 11 Prozent. Ein neuer Höchststand war erreicht.

Die erwartbare Angebotsausstattung und -vielfalt in der Nahversorgung variiert nach Gemeinde- bzw. Stadtgröße. Nahversorgung geht deutlich über den Einkauf von Waren hinaus; auch medizinische Versorgungseinrichtungen sowie Dienstleistungen und Gastronomie zählen ergänzend dazu.

Doch was tun, wenn im eigenen Wohnort oder -umfeld kein adäquates Angebot (mehr) vorhanden ist? Wenngleich der Lebensmitteleinzelhandel weiter expandiert, sind bereits seit Jahren vor allem in ländlichen Kommunen Lücken in der Versorgung sichtbar: Nicht mehr rentable Märkte werden geschlossen; andere schließen, weil kein Nachfolger gefunden wird. Auch in Mittel- und Großstädten zeigen sich z. T. ähnliche Tendenzen. Folglich versorgt sich die Wohnbevölkerung häufig an den nächstgelegenen Handelsstandorten im Umland oder in anderen Stadtteilen. Dadurch entsteht zunehmender Verkehr und die Gewerbesteuer fließt vom Wohn- an die Nachbarorte ab. Nicht zuletzt steht die Frage im Raum: Wie versorgt sich der Teil der Bevölkerung, dem kein Pkw o. ä. für den Einkauf zur Verfügung steht?

### BASISANGEBOT

moderner Lebensmittelmarkt ...  
Bäcker, Metzger, Getränkemarkt,  
Tankstelle ...  
Apotheke ...

Hausarzt ...

Post, Bankautomat, Grundschule, Kirche ...  
Frisör, Gasthaus ...

### ⊕ ERWEITERTES ANGEBOT

Supermarkt, Lebensmitteldiscounter ...  
Biomarkt, Reformhaus, Feinkost,  
Wochenmarkt ...  
Drogeriemarkt ...

Facharztangebot (z. B. Gynäkologe,  
Zahnarzt) ...

weiterführende Schulen ...

differenziertes Dienstleistungs-  
und Gastronomieangebot ...

### ⊕ KOMPLETTANGEBOT

SB-Warenhaus, asiatischer/türkischer/  
arabischer Markt ...  
Confiserie, Weinhandlung, Käserei ...

spez. Facharztangebot, Krankenhaus ...

spez. Bildungsangebot (Hochschule) ...

spez. Dienstleistungs-  
und Gastronomieangebot ...

GRÖSSE DER KOMMUNE

### Faktoren einer ausgewogenen Nahversorgungsstruktur

Für die Bewertung und Einordnung einer ausgewogenen Nahversorgungsstruktur sind drei Faktoren von entscheidender Bedeutung, die gleichzeitig übergeordnete Ziele der Nahversorgungsentwicklung aus städtischer oder gemeindlicher Sicht darstellen:

**Quantität:** Das Vorhalten eines flächenseitig modernen Angebots an Nahversorgung. Prüfkriterien sind u. a. die Verkaufsfläche der Lebensmittelmärkte, die Anzahl der vorhandenen Nahversorger sowie die Verkaufsflächenausstattung pro Einwohner oder die Zentralität. Im Bundesdurchschnitt kommen auf jeden Einwohner rd. 0,44 m<sup>2</sup> Lebensmittelverkaufsfläche.

**Qualität:** Das Anstreben eines in Abhängigkeit der Stadtgröße möglichst breiten Betriebstypenmix mit ausreichend großen sowie attraktiven und serviceorientierten Einzelbetrieben, digitale Sichtbarkeit und Auffindbarkeit. Vollsortimenter erschließen regelmäßig Verkaufsflächen ab ca. 1.200 m<sup>2</sup>, Discounter bereits ab 800 bzw. 1.000 m<sup>2</sup>.

**Räumliche Verteilung:** Die Abdeckung einer fußläufig erreichbaren Nahversorgung für möglichst viele Ortsansässige im Stadt-/ Gemeindegebiet.

In Ergänzung zu „klassischen Formen“ der Versorgungsstrukturen treten v. a. im Handelsbereich seit einigen Jahren innovative Konzepte auf den Markt. Automaten an Hofläden, Selbstbedienungsshops in Wohngebieten – Angebote, die rund um die Uhr öffnen. Zudem steigert langsam auch der Online-Handel mit Lebensmitteln seine Marktanteile und on-demand-



Bild: Design Circle/Stock

Lieferkonzepte wie bspw. Gorillas, Flink bereichern die Angebotspalette in Großstädten. In vielen Städten erlebt derzeit der klassische Wochenmarkt eine Renaissance. Und Kommunen mit wenig Bevölkerung stellen die Nahversorgung häufig auch über Spezialangebote wie Dorfläden, mobile Nahversorgung oder Bestellplattformen zumindest ausschnittsweise sicher.

### Individuelle Nahversorgungskonzepte als Lösung

Bestenfalls nimmt die Nahversorgung in einer Stadt außerdem die Funktion als sozialer Treffpunkt und Identifikationsraum für die Wohnbevölkerung ein. Neben kommunalen Interessen an der Weiterentwicklung der Nahversorgung treten in diesem Zusammenhang auch Expansionsabteilungen der Lebensmittelmärkte mit Entwicklungswünschen an die Kommunen heran. Oftmals sind isolierte Auswirkungenanalysen die einzige Bewertungsgrundlage.

Eine gute Nahversorgungsstruktur wird i. d. R. jedoch dort erreicht, wo kommunale und privatwirtschaftliche Interessen transparent abgewogen werden. Daher steht fest: Zur gezielten Weiterentwicklung der örtlichen Nahversorgung ist die Erarbeitung eines speziell auf die Situation vor Ort angepassten Nahversorgungskonzeptes unabdingbar.

In Nahversorgungskonzepten kann definiert werden, an welchen Standorten im Stadt- oder Gemeindegebiet sich die Nahversorgung wie entwickeln soll. Nach dem

## WALTER BLEIMAIER

Bürgermeister,  
Gemeinde Inning am Ammersee

„Gute Einkaufs- und Versorgungsmöglichkeiten werden als Standortfaktor bei der Wohnstandortwahl immer wichtiger. Zudem gilt es unnötigen Verkehr in die Nachbarkommunen zu vermeiden. Als Gemeinde mit hoher Lebensqualität haben wir uns zum Ziel gesetzt, die Versorgung unserer Bevölkerung durch ein Nahversorgungskonzept begutachten zu lassen und die Nahversorgung in Abstimmung mit beteiligten Akteuren zukunftsfähig, nachhaltig und in hoher städtebaulicher Attraktivität weiterzuentwickeln.“

politischen Beschluss können Nahversorgungskonzepte zudem als städtebauliche Entwicklungskonzepte zur Begründung für die Bauleitplanung herangezogen werden. Nicht nur vor dem Hintergrund der Pandemie-Erfahrungen und der Systemrelevanz der Anbieter braucht es eine attraktive Nahversorgung; auch für die langfristige Sicherung und Steigerung der Wohnstandortattraktivität sowie Lebensqualität der Bevölkerung ist dies von hoher Bedeutung.

andre@cima.de; vorholt@cima.de;  
www.einzelhandel.cima.de



## 11. NAH VERSORGENGSTAG TAG BAYERN

### DIGITAL

06. Oktober 2021  
09.30-13.00 Uhr

**cima.**

 **Handelsverband  
Bayern  
HBE**



Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie

Nahversorgung von vielen Seiten beleuchten und Lösungen aufzeigen - dafür ist der Nahversorgungstag Bayern seit vielen Jahren bekannt. Unsere bewährte Fachveranstaltung findet erstmals digital statt.

**Vorteil: Somit erhalten alle Interessierten bundesweit die Möglichkeit einer einmalig kostenfreien Teilnahme!**

Bewährtes bleibt natürlich erhalten. Auch digital setzen wir auf Expertenwissen aus der Praxis, auf abwechslungsreiche Programmpunkte und -formate sowie auf Austausch und Diskussion im Teilnehmerkreis.

Im Fokus stehen neben aktuellen Verbraucher- und Markttrends vor allem Themen rund um die **Quartiers- und Stadtentwicklung**. Innovative Praxisbeispiele, wie besonders nachhaltige Marktkonzepte, digitale Selbstbedienungsläden und neue Logistikkonzepte zur Lieferung nach Hause runden den Tag ab.

Nutzen Sie die Gelegenheit und melden Sie sich hier an:

**PROGRAMM + ANMELDUNG**

[nahversorgungstag.cima.de](http://nahversorgungstag.cima.de)

## cima auf der EXPO REAL

11.-13. Oktober 2021, München

Wir freuen uns, Sie wieder live auf dem Messegelände begrüßen zu können.

Vereinbaren Sie einen Termin mit einer\*m unserer Projektleiter\*innen!

Unser Messestand:

**B2.241**

[exporeal@cima.de](mailto:exporeal@cima.de)

**expo  
real**

wir können  
wir machen  
für menschen

cima.

Einzelhandel  
 Großhandel  
 Warenhandel  
 Einzelhandel  
 Wirtschaftsförderung  
 Citymanagement  
 Marketing  
 Organisationsberatung  
 Personalmanagement  
 Coaching  
 Training

**cima.**  
Lebender auf die Zukunft von  
Städten und Regionen



Woran wir derzeit arbeiten.

### Polis Convention

Die Messe für Stadt- und Projektentwicklung  
Datum: 5.–16. September 2021  
Ort: Düsseldorf, Areal Böhler + Online  
Veranstalter: polis Convention GmbH  
[polis-convention.com](http://polis-convention.com)

### Deutsche Stadtmarketingbörse 2021

Datum: 26.–28. September 2021  
Ort: Geldern  
U. a. mit Dr. Wolfgang Haensch (cima) als begleitender Experte des Experience Rooms „Das Stadtmarketing als Ermöglicher“  
Veranstalter: Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e. V. (bcisd)  
[stadtoptimisten.de](http://stadtoptimisten.de)

### #GeoWoche2021

Datum: 5.–9. Oktober 2021  
Ort: Online-Veranstaltung  
Veranstalter: Deutsche Gesellschaft für Geographie e. V.  
[geographie.de](http://geographie.de)

### Trendforum Retail 2021

Digitale Lösung für den Einzelhandel  
U. a. mit Eva Gancarz und Martin Kremming (cima) im Talk zum Thema Stadtentwicklung 4.0  
Datum: 6.–7. Oktober 2021  
Ort: Frankfurt  
Veranstalter: TEAMSCIO  
[trendforum-retail.de](http://trendforum-retail.de)

### cima.PRAXISFORUM

Gewerbeflächen für die Zukunft innovativ, nachhaltig, erfolgreich.  
06.10.2021 in Leverkusen  
20.10.2021 in Augsburg  
Januar 2022 in Hamburg  
Veranstalter: CIMA Beratung + Management GmbH  
Kontakt/Organisation:  
Maja Brunner, [brunner@cima.de](mailto:brunner@cima.de)  
[Cima.de](http://Cima.de)

### Deutscher Tourismustag

Motto: Zukunft des Deutschlandtourismus  
Datum: 19. Oktober 2021  
Ort: Berlin und online  
Veranstalter: Deutscher Tourismusverband  
[deutschertourismusverband.de](http://deutschertourismusverband.de)

### Kommunale

12. Bundesweite Fachmesse und Kongress  
Datum: 20.–21. Oktober 2021  
Ort: Nürnberg, Messezentrum  
Veranstalter: NürnbergMesse GmbH  
[kommunale.de](http://kommunale.de)

### Smart Country Convention 2021

Datum: 26.–28. Oktober 2021  
Ort: Berlin, hub27  
Veranstalter: Digitalverband Bitkom  
[smartcountry.berlin](http://smartcountry.berlin)

### Kongress: Stadt & Disruption

Städte im Zeichen von Kultur- und Wertewandel  
Datum: 9.–10. November 2021  
Ort: Berlin, Humboldt Forum  
Veranstalter: Stiftung Lebendige Stadt  
[lebendige-stadt.de](http://lebendige-stadt.de)

### Handelskongress Deutschland 2021

Re-Start Now. Zeit zum Handeln! Politik, Gesellschaft und Handel von Morgen.  
Datum: 17.–18. November 2021  
Format: digital  
[handelskongress.org](http://handelskongress.org)

### Saarland: „Zukunftskonzept für den Handel 2030“

Auch der Einzelhandel im Bundesland Saarland ist mit enormen Herausforderungen und Anpassungsprozessen konfrontiert. Gerade in den kleinen und mittleren Kommunen geht es darum, die Nahversorgung zu sichern und den Einzelhandel mit seiner zentrumsbildenden Funktion zu stärken. Die cima Stuttgart und ibi research an der Universität Regensburg GmbH sind vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr beauftragt, ein Zukunftskonzept für den saarländischen Einzelhandel zu erarbeiten und eine begleitende Marketingkampagne durchzuführen. In dem moderierten Dialogprozess entstehen so richtungweisende Handlungsvorschläge sowie konkrete Maßnahmen für eine moderne Einzelhandelspolitik im Bundesland Saarland.

### Darmstadt: Gewerbeflächenbedarfsanalysen in turbulenten Zeiten!?

Ein attraktives und diversifiziertes Angebot an Wirtschaftsräumen bzw. Gewerbeflächen stellt einen zentralen Baustein der Standortattraktivität von Städten und Gemeinden dar. Kommunen haben die Aufgabe und Herausforderung, sich auch in diesen „turbulenten Zeiten“ mit den Innenentwicklungspotenzialen sowie den Arrondierungs- und Neuentwicklungspotenzialen von Gewerbeflächen auseinanderzusetzen. Vor diesem Hintergrund analysiert die cima Stuttgart den mittelfristigen Gewerbeflächenbedarf für das Oberzentrum Darmstadt. Als Planungsinstrument wird die Gap- oder Lückenanalyse genutzt, um sowohl zu strategischen als auch operativen Ergebnissen des Gewerbeflächenbedarfs zu gelangen.

### Hamburg: Problem- und Potenzialanalyse für Gewerbe- und Industriefläche

Die Freie und Hansestadt Hamburg verzeichnet immer knapper werdende Flächenressourcen. Sowohl die Ausweisung neuer Gewerbe- und Industrieflächen innerhalb des Siedlungszusammenhangs als auch die Aktivierung von Flächen im Bestand und eine Nutzungsintensivierung sollen beitragen, die wachsende Nachfrage zu befriedigen. Als Hamburgs zweitgrößtes Industriegebiet kommt dem Standort Billbrook/Rothenburgsort in diesem Kontext eine besondere Rolle zu, da Mängel zurzeit eine angemessene Entwicklung erschweren. Im Auftrag des Bezirksamtes Hamburg-Mitte wurde die cima am Standort Lübeck beauftragt, eine Problem- und Potenzialanalyse des Standortes durchzuführen, um Wege aufzuzeigen, den verfestigten städtebaulichen und ordnungsrechtlichen Missständen zu begegnen.

Ein individueller Blick  
über den Tellerrand.



## DANIELA POHL

Beraterin  
Seit 2018 bei der cima in Forchheim  
Wühlt gern in Erde.

# Vom Fensterbrett ... ... in den Hinterhof

Nach Verlassen des Hauses, geht mein erster Blick am Morgen immer Richtung Pflanzbeet, um zu sehen, was sich seit dem Vortag getan hat und welches Gemüse erntereif ist. Orientierung gibt der Saisonkalender, der unweigerlich Teil des Themas Urban-Gardening ist und auch bei mir in den vergangenen Jahren an Beliebtheit gewonnen hat. Die Themen Regionalität, Nachhaltigkeit, Klima sensibilisieren wieder verstärkt für einen bewussten Umgang mit Lebensmitteln.

Gerade in Bamberg, wo ich lebe und die Gärtnertradition untrennbar mit der Stadt und dem Welterbe verbunden ist, begegne ich dem Thema überall. Beim obligatorischen Gang zum Bauernmarkt am Samstag komme ich mit Leuten ins Gespräch und setze mich automatisch näher mit regionalen Lebensmitteln auseinander, aber auch mit bewusstem und achtsamem Konsum.

Was wächst wann, wo bei uns und welche alten Sorten gibt es hier vor Ort? Je mehr ich eintauche, desto mehr Angebote finde ich. Es gibt z. B. ein jährliches Saatgut-Festival, das Bewusstsein für alte und samenfeste Saaten schafft, bei dem Sämereien getauscht werden. Hierüber bin ich auch auf die Transition-Bewegung in Bamberg aufmerksam geworden, die am Stadtrand einen Selbsterntegarten angelegt hat, auf dem in gemeinschaftlicher Arbeit gesät, geerntet und sich ausgetauscht wird. Eine Initiative, die es in vielen anderen Städten auch gibt. Da die Plätze sehr begehrt sind, ich aber direkt Lust verspürte mein eigenes Projekt in Angriff zu nehmen, habe ich kurzerhand im kleinen Stil Zuhause angefangen.

Schon während des Studiums hatte ich erste kleine Töpfe mit Kräutern auf dem Fensterbrett gepflanzt – viel Platz gibt es da bekanntlich nicht. Fast zehn Jahre später steht heute der halbe Hinterhof unserer neu bezogenen Wohnung voller Terrakotta-Töpfe: Tomaten, Gurken, Zucchini, Auberginen. Und Sie ahnen es, das ist längst nicht alles. Die Leidenschaft hatte mich einfach gepackt.

Daneben hatte mein persönliches Urban-Gardening auch während der Pandemie mit Homeoffice so einiges Gutes: Als ich im Mai mit der Aussaat und dem Bepflanzen der Töpfe anfang, genoss ich es nach einem Tag am Schreibtisch sehr, mit meinen Händen in der Erde zu wühlen und mein Werk danach voller Stolz zu begutachten. Seitdem komme ich beim morgendlichen und abendlichen Gießen – praktischerweise mit Flusswasser aus der angrenzenden Regnitz – mit meinen Nachbarn ins Gespräch, die ich zuvor nur selten gesehen oder flüchtig begrüßt habe.

Auch im Arbeitskontext gibt es mitunter Projekte, die sich ideal mit meinem privaten Interesse verknüpfen lassen. Da fallen mir sofort unsere Wochenmarktkonzepte ein. Seit gut einem Jahr praktizieren wir bei uns im Büro sogar eine kleine Pflanzentauschbörse. Da keimt direkt der nächste Gedanke auf: Mit unserer Nachbarschaft ein Gemeinschaftsprojekt im Hinterhof zu starten!

pohl@cima.de

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER, VERLAG

CIMA Beratung + Management GmbH  
Brienner Str. 45  
80333 München

[www.cima.de](http://www.cima.de)

### V.i.S.d.P.

Dr. Wolfgang Haensch, cima

### Redaktion

Maja Brunner  
[brunner@cima.de](mailto:brunner@cima.de)  
[www.cimadirekt.de](http://www.cimadirekt.de)  
T 0451-38 968 23

### Mitarbeit

Susanne André  
Arne Decker  
Martin Hellriegel  
Martin Kremming  
Stefan Leuninger  
Daniela Pohl  
Michael Seidel  
Jan Vorholt  
Roland Wölfel

### Gestaltung

[www.konturenreich.de](http://www.konturenreich.de)  
Matthias Hugo

### Druck

Kössinger AG  
[www.koessinger.de](http://www.koessinger.de)

### Auflage/Erscheinungsweise

4.500, 3 x p.a.

### Anzeigen/Mediadaten

[www.cimadirekt.de](http://www.cimadirekt.de)



### Download

Alle Ausgaben ab 2010:  
[www.cimadirekt.de](http://www.cimadirekt.de)

### Neuregistrierung



<https://news.cima.de/f/166194-253952>

Alle veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Ohne schriftliche Genehmigung der cima ist jedwede Verwendung strafbar.

Sollten Sie das cima.direkt- Magazin nicht mehr lesen wollen, informieren Sie uns: [cima.direkt@cima.de](mailto:cima.direkt@cima.de)

### Titelfoto:

[andresr/iStock](https://www.iStock.com/andresr)

## RÜCKSPIEGEL

Was cima.direkt-Magazin vor 15 Jahren berichtete.



Einzelausgaben bestellbar: [cimadirekt@cima.de](mailto:cimadirekt@cima.de)



### Un-)gleichwertige Lebensverhältnisse

Ganze Landstriche sind für die Immobilienbranche kaum existent. Während deutsche Metropolen Champions League spielen, dürfen die anderen nur zuschauen. Das daraus resultierende Problem: Der Begriff der „gleichwertigen Lebensverhältnisse“ beschränkt sich zunehmend auf die durch staatliche Transfers aufgebaute Infrastruktur, während die marktgetriebenen Investitionen ausbleiben und auf Dauer zur nachhaltigen Verschlechterung der Lebens- und Arbeitsverhältnisse in betroffenen Städten und Regionen führen. Mindestens eine ehrliche Analyse und darauf aufbauende realistische Konzepte erscheinen angebracht.

### Paradigmenwechsel im Marketing für deutsche Standorte

von Prof. Dr. Jörn-Axel Meyer

Standortmarketing ist nicht neu, doch der Markt hat sich grundlegend verändert. Seit Unternehmen ihre Investitionen weltweit streuen hat der Wettbewerb erheblich zugenommen.

Sind da die klassischen Strategien und Instrumente zeitgemäß und wettbewerbsfähig?

Nicht alle Standorte müssen umdenken, doch viele müssen innovativer werden, um sich im Wettbewerb der Standortvorteile zu behaupten. Und das wird nicht mit guten Sachargumenten, sondern nur mit dem geschickten Zugang zu den Zielgruppen geschehen müssen.

### Internetbasierte Kommunikation für regionale Moderations- und Abstimmungsverfahren

In immer mehr Regionen werden regionale Kooperationen und Abstimmungsverfahren ins Leben gerufen, die sich mit der Entwicklung des Einzelhandels befassen.

Aus diesem Grund hat sich die CIMA im Rahmen eines regionalen Einzelhandelsprojektes nicht nur den Inhalten, sondern auch der praktischen Umsetzung des Abstimmungsverfahrens gewidmet. In Zusammenarbeit mit dem Internetdienstleister LabSeven wurde ein internetgestütztes Abstimmungstool entwickelt, das die interkommunale Abstimmung in der Praxis beschleunigt und vereinfacht.

# Gewerbeflächen für die Zukunft

innovativ. nachhaltig. erfolgreich.



Bestehende Gewerbegebiete geraten zunehmend in den Fokus von Wirtschaftsförderung, Stadtentwicklung und privaten Investoren. Ein geringes Angebot an neuen Flächen, die Prinzipien einer nachhaltigen Flächenentwicklung und der Erhalt vorhandener Immobilienwerte sind die treibenden Kräfte. Gleichzeitig erleiden viele Standorte Qualitätsverluste. Es besteht Handlungsbedarf, um die Zukunftsfähigkeit von Gewerbegebieten zu sichern.

Das **cima.PRAXISFORUM** bietet anhand ausgewählter Praxisbeispiele einen Einblick in das „WIE“ der Sicherung und Qualifizierung bestehender Gewerbegebiete - vom Konzeptansatz bis zur Rolle von Stadt, Eigentümern und Projektentwicklern. An drei Tagungsorten berichten Fachleute aus Wissenschaft und Praxis kompetent über Trends und Entwicklungen.

## REFERENTEN (Auswahl)

- Prof. Dr.-Ing. Thomas Krüger, HCU HafenCity Universität Hamburg
- Dr. Karl Lichtblau, IW-Consult

In moderierten Gesprächsrunden geben Wirtschaftsförderer, Planer und Investoren einen Einblick in ihre Praxisbeispiele und stellen sich der Diskussion. Hierzu gehören:

## PRAXISBEISPIELE

- Zukunftsstandort Aachen-Nord
- neue bahnstadt opladen (Leverkusen)
- Gebietsmanagement Augsburg-Ost
- Industriestandort 4.0: Gewerbegebiet Hamburg-Rothenburgsort

## cima. PRAXISFORUM

**SAVE  
THE  
DATES**

**Leverkusen**

06.10.2021

**Augsburg**

20.10.2021

**Hamburg**

Januar 2022

Anmeldung  
ab Mitte  
August 2021  
[www.cima.de](http://www.cima.de)