

# imakomm-Standort-Radar: Kennziffern für strategische Entscheidungen

## Erste Annäherung an ein Kennzahlensystem für die konzeptionelle Kommunalentwicklung

„Mit Tempo 200 in die Komplexität und Widersprüchlichkeit“ – so umschrieb jüngst ein KONKRET-Artikel (Ausgabe April/2017) die derzeitige Situation der Kommunalentwicklung. In der Praxis wird diese Feststellung fast ausnahmslos bestätigt. Und da alles mit allem zusammenzuhängen scheint, erleben seit den 1990er, besonders aber seit den 2000er Jahren, ganzheitliche Ansätze der Kommunalentwicklung eine Renaissance. Demgegenüber liegen insbesondere in Klein- und Mittelstädten kaum Kennzahlen für ganzheitliche Entscheidungen vor. Selbstverständlich existieren zahlreiche Rankings, Studien und Kennzahlensysteme. Allerdings entweder mit Fokus auf einen einzelnen Bereich der Kommunalentwicklung (beispielsweise Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing) oder aber mit Daten v.a. zu Großstädten (siehe beispielsweise den interessanten Ansatz des Morgenstadt City-Index des Fraunhofer-Instituts aus dem Jahr 2016). Einen ersten Schritt zu einem ganzheitlichen Kennzahlensystem für kleinere Kommunen hat nun die imakomm AKADEMIE im Rahmen einer Abschlussarbeit an der Hochschule Göttingen gemacht. Eine Testphase, die wichtige Erkenntnisse auf dem Weg hin zu einem Kennzahlensystem hervorgebracht hat – und schon jetzt spannende Daten.

### Welche Bereiche der Kommunalentwicklung werden erfasst?

#### 1. Stadt- und Innenstadtentwicklung

Integrierte Stadtentwicklung erfasst, prognostiziert und gestaltet die Entwicklung aller kommunalen Bereiche – mit Bürgerbeteiligung und Schwerpunktsetzungen. Folgerichtig werden Kennzahlen zur Anwendung von Instrumenten und zu Bürgerbeteiligungsformaten erfasst. Hierbei handelt es sich v.a. um Einschätzungen und Expertisen der kommunalen Akteure.

Kümmert sich die Stadtentwicklung um das gesamte „Haus Stadt“, dann ist die Innenstadt das „Wohnzimmer“ dieses Hauses. In der Innenstadt manifestiert sich die Identität einer Stadt. Folgerichtig liegt ein zentraler Schwerpunkt von Stadtentwicklung in der Innenstadt. Daher werden auch im imakomm-Standort-Radar Kennziffern zur Innenstadt erfasst – neben Kennzahlen wie beispielsweise die Leerstandsquote, wiederum auch Einschätzungen zu Instrumenten zur Entwicklung der Innenstadt, zu deren Wettbewerbsfähigkeit usw.

#### 2. Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung

Eine prägende Funktion in der Innenstadt kam bisher v.a. dem Einzelhandel zu. Bei zahlreichen Städten war Handel sogar Gründungsmotiv. Daher werden in einem zweiten Bereich Kennziffern zu Steuerungsinstrumenten für den Einzelhandelsstandort erfasst.

Zudem enthalten sind Einschätzungen zur Zukunftsfähigkeit des lokalen Einzelhandels angesichts der fortschreitenden Digitalisierung sämtlicher Lebensbereiche.

### 3. Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte

Die prägende Funktion des stationären Einzelhandels wird geschwächt durch Entwicklungen im Online-Handel. Folgerichtig werden Überlegungen zu alternativen Funktionen und damit Flächenentwicklungen in einer Innenstadt bedeutender. Gleiches gilt für die gesamte Stadt. Im Bereich Wirtschaftsflächen und Wirtschaftsstandorte werden speziell die Dynamik bei Wirtschaftsflächen (Ansiedlungsquoten usw.) und Instrumente der Wirtschaftsförderung bei der Flächenvermarktung erhoben.

### 4. Marketing für Standorte

Seit langem zeigen Studien die Bedeutungszunahme „weicher Standortfaktoren“, die zunehmende Professionalisierung von Marketingstrukturen bei Klein- und Mittelstädten und die Notwendigkeit zur Profilierung der Gesamtstadt im Standortwettbewerb. Pointiert formuliert am Beispiel Gewerbeflächen bedeutet dies: Die reine Angebotsplanung bei Gewerbeflächen ist bei diesem ubiquitären Produkt oft wenig zielführend – schließlich kommt der Wahrnehmung des Produktes Fläche und der Stadt insgesamt auch bei der Zielgruppe Gewerbe eine immer größere Bedeutung zu. Nur eine aktive, auf Zusatzargumente ausgerichtete Vermarktung, wird erfolgreich sein. Konsequenz: Marketing (nicht Werbung!) im Sinne einer zielgruppenorientierten Denkweise muss in allen kommunalen Feldern angewandt werden. Daher werden im imakomm-Standort-Radar beispielsweise der Grad der Umsetzung von Instrumenten wie Wirtschaftsförderung, Leerstandsmanagement, Gewerbeflächenvermarktung usw. sowie damit verbundene Sachmittel erfasst.

## Die Innovation

Teilweise sehr fundierte Kennzahlen zu einzelnen Bereichen der Kommunalentwicklung bestehen bereits. So erfasst beispielsweise der BCSD, Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V., Daten im Bereich City-/Stadtmarketing. Das Difu, Deutsches Institut für Urbanistik, bereitet seit den 1970er Jahren wissenschaftliche Studien, Leitfäden und mehr für Kommunen und überlokale Gebietskörperschaften zu Themen wie Mobilität / Infrastruktur, Stadtentwicklung, usw. auf. Auch das Thema Wirtschaft und Wirtschaftsförderung wird vom Difu bearbeitet, allerdings bei Kommunen ab 50.000 Einwohnern. Weitere Studien werden von Instituten wie dem Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR), der Akademie für Raumforschung (ARL) und vielen mehr bereitgestellt.

Ganzheitliche Benchmarks, die verschiedene Bereiche der Kommunalentwicklung in einem Monitoring erfassen, bestehen wenige. Ein Beispiel ist der so genannte Morgenstadt City-Index des Fraunhofer-Instituts aus dem Jahr 2016. Dieser fokussiert allerdings Großstädte.

Das imakomm-Standort-Radar möchte vor diesem Hintergrund einen ersten Schritt, quasi eine Annäherung an ein ganzheitliches Kennzahlensystem für Klein- und Mittelstädte, wagen. Das Besondere, also die Innovation dabei:

- Es handelt sich tatsächlich um eine **ganzheitliche Betrachtungsweise** und damit Erfassung unterschiedlicher Bereiche der Kommunalentwicklung.
- Betrachtet werden Städte mit einer Einwohnerzahl von **5.000 Bis 100.000 Einwohnern** – also jene Stadtgrößen, die in bisherigen Studien unterrepräsentiert scheinen.
- Erfasst werden sowohl **Kennziffern**, also in bestehenden Fachplanungen oder Konzepten (beispielsweise Einzelhandelskonzept) bereits enthaltene Daten, als auch aktuelle und künftige **Strategien und Instrumente** zur Kommunalentwicklung.

### Mehrwert und Grenzen des imakomm-Standort-Radars

Die Zusammenstellung der Daten verfolgt zwei zentrale Ziele und bietet damit folgenden **Mehrwert** für Kommunen:

1. Zusammenstellung bisher nicht oder zumindest für diese Stadtgrößen nicht erfasster Daten. Tendenzen in unterschiedlichen Bereichen der Kommunalentwicklung können abgelesen werden.
2. Impulse für konzeptionelle / strategische Entscheidungen in den Städten und Gemeinden – v.a. durch das Benchmarking bei Strategien und Instrumenten. So kann beispielsweise abgelesen werden, ob Kommunen in Süddeutschland eine Strategie der „Schrumpfung von Handelslagen“ aktiv verfolgen oder aber eher Strategien zur weiteren Handelsansiedlung als zielführend erachten.

Wir sind uns darüber bewusst, dass die erstmalige Erfassung dieser Daten auch die bisherigen **Grenzen** des imakomm-Standort-Radars aufzeigen, die es in den nächsten Jahren eventuell zu beseitigen gilt:

- Die Datenbasis ist trotz einer Rücklaufquote von 16-17% (105 Kommunen) nicht repräsentativ – insbesondere bei Teilauswertungen nach Stadtgrößenklassen. Hier liegen oftmals zu geringe Fallzahlen vor.
- Einige Kennziffern beruhen auf Einschätzungen der Befragten – und sind damit als subjektiv und mit Vorsicht zu interpretieren.
- Die Methodik der Erfassung dieses ganzheitlichen Kennzahlensystems ist komplex. Die Beantwortung des Fragebogens bedarf Zeit und oftmals auch das Hinzuziehen mehrerer Ämter – ein nicht unerheblicher Aufwand für die Befragten.
- Die Zusammenstellung liefert einen bisher so nicht existierenden Überblick zu den Kennzahlen. Sie zeigt bisher aber keine Zusammenhänge bzw. Kausalitäten auf.

### Grafiken

#### Grafik „TOP 3 Zielgruppen in Stadtentwicklungskonzepten“

<u>Aktuelle Zielgruppen</u>	<u>Künftige Zielgruppen</u>
1. Senioren	Kinder (Alter von 6 bis 12 Jahren)
2. Vereine, soziale Einrichtungen	Ausländische Mitbürger
3. Familien	Neubürger

## Weitere Grafiken:

### **Beispiele zu Kennziffern aus dem imakomm-Standort-Radar, Bereich Marketing für Standorte (Auszug):**

- \_\_\_ Innenstadtmarketing: 1,08 € Sachmittel pro Einwohner
- \_\_\_ Innenstadtmarketing: 32% der Kommunen setzen dies um
- \_\_\_ Markenbildung: 25% haben einen Markenprozess
- \_\_\_ Stadtlogan: Fast 50% halten diese für teilweise oder ganz wirkungslos

### **Beispiele zu Kennziffern aus dem imakomm-Standort-Radar, Bereich Innenstadtentwicklung (Auszug):**

- \_\_\_ Konzept: 61% haben ein Innenstadtentwicklungskonzept
- \_\_\_ Strategie: „Handelslagen verkleinern“ halten nur wenige für eine sinnvolle Strategie
- \_\_\_ Instrumente: Beispiel „Car-Sharing-Angebote“: In 25% der Innenstädte vorhanden

### **Das imakomm-Standort-Radar:**

- \_\_\_ 105 Kommunen aus den süddeutschen Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern, Hessen und Rheinland-Pfalz; Stadtgrößen: 5.000 bis 100.000 Einwohner
- \_\_\_ Stichprobe der 105 Kommunen entspricht 16-17% Rücklaufquote; Erhebungszeitraum inklusive Pretests: April bis Juni 2017
- \_\_\_ Durchschnittliche Einwohnerzahl der Stichprobe: Die Hälfte der Kommunen hat mehr als 16.500 Einwohner; 42% sind Mittelzentren
- \_\_\_ Partner der Studie: imakomm AKADEMIE GmbH, Saskia Hurle (Masterarbeit), Prof. Dr. Jörg Lahner, HAWK Göttingen, Fakultät Ressourcenmanagement