

Stärkung der Innenstädte und Ortskerne Initiativen und Instrumente aus der Praxis für die Praxis



Empfehlungen der Arbeitsgruppe
„Die Funktion der Ortskerne für die Stabilisierung Zentraler Orte“
der Landesarbeitsgemeinschaft (LAG)
Bremen / Hamburg / Niedersachsen / Schleswig-Holstein der
Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL)

Arbeitshilfe für Kommunen

Stärkung der Innenstädte und Ortskerne – Initiativen und Instrumente aus der Praxis für die Praxis

Inhaltsverzeichnis

Liebe Akteure vor Ort, ...	3
1. Worum geht's?	4
2. Was können Sie vor Ort tun?	6
3. Bestandsaufnahme und erste Analyse der Ausgangssituation	8
4. Strategie erarbeiten – Akteure bewegen – Engagement fördern	10
5. Ressourcen für die Umsetzung bereitstellen – neue Instrumente anwenden	12
6. Resümee: Schlüsselprojekte zur Stärkung des Ortskerns	16

Impressum:

Herausgeber:

Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) Bremen / Hamburg / Niedersachsen / Schleswig-Holstein der
Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL), Leibniz-Forum für Raumwissenschaften

August 2014

Text und Inhalte:

Arbeitsgruppe „Die Funktion der Ortskerne für die Stabilisierung Zentraler Orte“
der ARL-Landesarbeitsgemeinschaft Bremen / Hamburg / Niedersachsen / Schleswig-Holstein:
Klaus Mensing, CONVENT Mensing beraten • planen • umsetzen, Hamburg (Leitung)
Arndt Hauschild, Landkreis Osnabrück
Eckart Lammers, IHK Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bad Bentheim
Anna Neugebauer, Büro Soziale Stadt Kiel-Gaarden
Erk Ulich, Kreis Dithmarschen
Ulrike Anders, CONVENT Mensing (Redaktion und Geschäftsführung)

Fotos Titelseite: T. Krause, Ankum; Wirtschaftsagentur Artland; CONVENT Mensing

Fotos Rückseite: CONVENT Mensing

Download unter: www.arl-net.de/projekte/ortskerne-in-zo

Liebe Akteure vor Ort,

die Ortskerne und Innenstädte als Lebensmittelpunkte unserer Kommunen sind bedroht. So banal diese Aussage klingen mag, so wenig findet sie derzeit noch Berücksichtigung im Tagesgeschäft der kommunalen Verwaltung und Politik.

Als Folgen des demografischen Wandels, des Strukturwandels im Einzelhandel sowie eines zunehmenden Standortwettbewerbs ist vielerorts ein **Rückgang von Versorgungsfunktionen** wie Geschäften, Dienstleistungen, Gastronomie etc. in den Ortskernen zu beobachten. Die Konsequenzen sind geschlossene Geschäfte, Leerstände oder Brachen. Sind die Anfänge erst einmal sichtbar, hat der Niedergang eines Ortskerns oftmals bereits begonnen. **Leerstände** und ein unausgewogener Versorgungsmix führen zudem zu einem negativen Image und machen das Zentrum für private und gewerbliche Investitionen unattraktiv. Ein intakter und vitaler Ortskern ist jedoch Lebensmittelpunkt, Visitenkarte und wichtiger Imageträger. Daher ist die Stärkung der Ortskerne als Handels-, Dienstleistungs- und Wohnstandorte mehr denn je geboten.

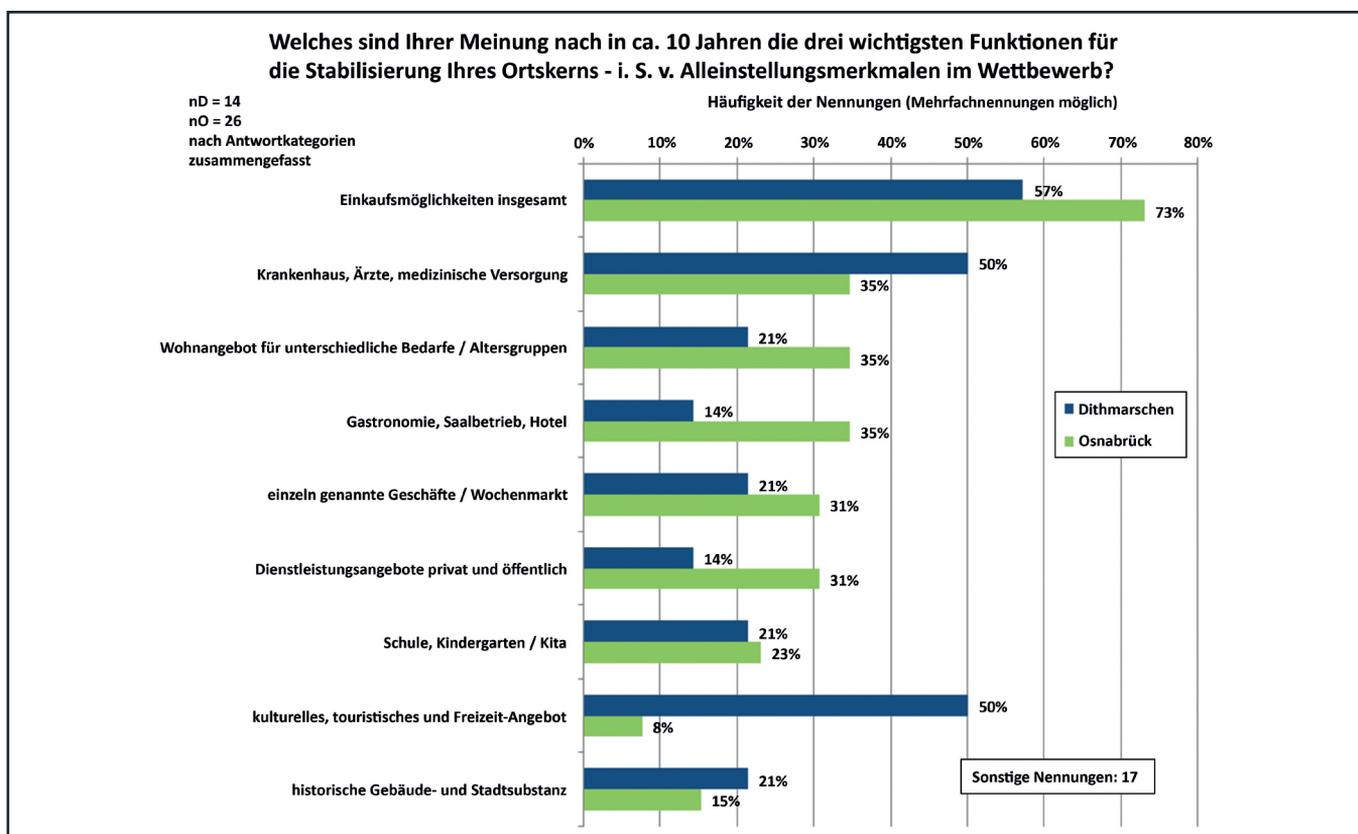
Ziel dieser Arbeitshilfe ist es, Ihnen als handelnde Akteure in Städten und Gemeinden einen Überblick über **bewährte Strategien und Instrumente** an die Hand zu geben, mit denen Sie – jenseits von Städtebauförderung



Unsere Zukunft? Belebte Ortskerne. Foto: CONVENT Mensing

und Dorferneuerung – Ihre Ortskerne und Innenstädte aus eigener Kraft erhalten und so das Lebensumfeld im gesamten Zentralen Ort attraktiv gestalten können. Die Arbeitshilfe soll Sie dabei unterstützen, Zusammenhänge zu erkennen und frühzeitig möglichen Fehlentwicklungen entgegenzuwirken. Die aufgezeigten Strategien und Instrumente haben sich andernorts bereits bewährt. Greifen Sie diese gerne in Ihrer Kommune auf!

Die Arbeitshilfe ist eine Publikation der Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) Bremen / Hamburg / Niedersachsen / Schleswig-Holstein der Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL), Leibniz Forum für Raumwissenschaften und wurde speziell für die Praxis verfasst.



1. Worum geht's?

Ausgangssituation und Trends

Attraktive und funktionierende Ortskerne und Innenstädte spielen für die Zentralen Orte als bedeutende Stützen des Siedlungssystems in Deutschland eine wichtige Rolle. Eine qualitätsvolle wohnortnahe Versorgung mit Handel und Dienstleistungen, Gesundheits- und Gastronomieangeboten sowie mit Freizeit- und Kulturinstitutionen ist zudem ein wichtiger Standortfaktor im sich verschärfenden Wettbewerb um Bevölkerung und Arbeitskräfte.



Foto: CONVENT Mensing

Insbesondere die Nutzungsvielfalt in den Ortskernen und Innenstädten der Klein- und Mittelstädte steht mehr oder weniger vor vergleichbaren Herausforderungen und gerät aufgrund **übergreifender Trends** zunehmend unter Druck:

- ▶ Aufgrund des anhaltenden **Strukturwandels** im Einzelhandel, demografisch bedingt rückläufiger Nachfrage sowie des sich wandelnden Verbraucherverhaltens wird es in den nächsten Jahren weitere Schließungen insbesondere inhabergeführter Fachgeschäfte geben. Gleichzeitig nehmen die Schwierigkeiten zu, „passende“ Folgenutzungen für nicht mehr zeitgemäße Immobilien zu finden. Eine wohnortnahe Nahversorgung für die älter werdende Bevölkerung ist jedoch auch zukünftig notwendig.
- ▶ Der **demografische Wandel** bedeutet weniger und vor allem ältere Kunden. Die Nachfrage sinkt, die Ansprüche der Kunden verändern sich und die Standortkonkurrenz nimmt zu – mit der Folge, dass insbesondere im Handel nicht mehr tragfähige Angebote wegbrechen. Vor allem in Ortskernen mit kleinteiligem Besatz und häufig nicht mehr marktgängigen Flächen und Immobilien kommt es zur Ausdünnung des Geschäftsbesatzes und zu Leerständen. Dadurch wird der Angebots-Mix immer unattraktiver.

▶ Das **Wegbrechen der Leitfunktion Einzelhandel** hat zudem negative Wirkungen auf die Attraktivität anderer Versorgungsfunktionen und den Wert der Immobilien. So wirken sich leer stehende Gewerbeflächen im Erdgeschoss unattraktiv auf das Wohnungsangebot in den oberen Etagen sowie auf die Immobilien im Umfeld aus. Fehlende Mieteinnahmen bedeuten weniger Investitionen. Diese sich wechselseitig verstärkenden Prozesse führen an solchen Standorten häufig zu Trading-down-Prozessen und zu weiterem Leerstand – mit negativen Konsequenzen für den gesamten Zentralen Ort.

▶ Schließlich entstehen Anpassungsnotwendigkeiten durch die veränderte Nachfrage, die auch **Chancen für neue Nutzungen** generieren: Zum einen bei Gesundheits- und Pflegedienstleistungen sowie Produkten für mehr Lebensqualität im Alter durch die Alterung der Bevölkerung, zum anderen durch das polarisierte und hybride Einkaufs- und Nutzungsverhalten. So hat beispielsweise die zunehmende Nutzung des Internets in Form von Onlinehandel und E-Commerce viele Vorteile für Kunden gerade im Ländlichen Raum, allerdings häufig auf Kosten des stationären Handels.

Neue Initiativen und Instrumente

Angesichts des demografischen und wirtschaftsstrukturellen Wandels ist die Ortskernentwicklung kein Selbstläufer, sondern bedarf als strategische Aufgabe aktiver Unterstützung. Die „klassischen“ Instrumente der Raumplanung und der Bauleitplanung (wie die Begrenzung der Entwicklung in peripheren Lagen) sowie (interkommunale) Einzelhandelskonzepte etc. sind weiterhin zwingend notwendig, reichen jedoch alleine nicht mehr aus und müssen durch neue Instrumente und Initiativen ergänzt werden. Ziel ist ein **frühzeitiges und vorausschauendes „Ortskern-Instandhaltungs-Management“ (O-I-M)**, um

- a) die **Akteure vor Ort** zu aktivieren, zu begeistern, zu professionalisieren und **zu bewegen**, etwas zu tun (quasi die „Software“),
- b) leerstehende **Immobilien zu bewegen**, d.h. marktgängige Flächen durch Umbau und Zusammenlegung zu schaffen bis hin zu Abriss und Neubau („Hardware“), indem lokales Kapital stärker mobilisiert wird und dadurch
- c) den Akteuren vor Ort **eine Perspektive für ihren Ortskern zu bieten**.

Wer ist dafür zuständig? Handlungsebene ist die kommunale Ebene – Handlungsträger sind die Akteure vor Ort. Kommune, Geschäftsleute und Eigentümer ziehen an einem Strang, wenn es um ein attraktives Zentrum, gut laufende Geschäfte und werthaltige Immobilien geht. Laut ARL-Befragung sind für die bisherigen Erfolge bei der Stärkung des Ortskerns die Werbe- / Standortgemeinschaft sowie Politik und Verwaltung entscheidend.

Für ein starkes Zentrum ist es daher notwendig, auf kommunaler Ebene und unterstützt durch die Regional- und Landesplanung

- ▶ **(neue) Kooperationen von Gewerbetreibenden, Eigentümern und Gemeinde zu initiieren:** Quartiersinitiativen, Standortgemeinschaften oder PACT-Initiativen (die Variante der Business Improvement Districts in Schleswig-Holstein) und
- ▶ **(neue) Angebote und Anreize zur Unterstützung zu schaffen:** sowohl in Form von Information, Beratung, runden Tischen oder Werkstätten („Software“) als auch durch finanzielle Anreize für private Investitionen zur Anpassung der Immobilien und Geschäfte („Hardware“).

Diese müssen in eine gemeinsame und zukunftsorientierte Strategie für das Zentrum („Masterplan“) eingebunden werden und schaffen dadurch Planungs- und Investitionssicherheit.

Dabei erfordert die Stabilisierung der Funktionen von Ortskernen zukünftig vermehrt **interkommunale Kooperationen**. Als gemeinsame Strategie zwischen Gemeinden und Ortschaften sollen diese Konkurrenz um einzelne Angebote vermeiden sowie angesichts rückläufiger Nachfrage in interkommunaler Arbeitsteilung Funktionen bündeln. So können tragfähige Standorte geschaffen und die Versorgung der Bevölkerung gesichert werden. Von dieser Zusammenarbeit profitieren

die Bevölkerung und die Wirtschaft. Die Herausforderung liegt darin, **Selbstverantwortung für den eigenen Ort** zu übernehmen und das Wirkungsgefüge mit dem Umland zu betrachten. Interkommunale Kooperation erfordert insofern einen Umgang miteinander auf „Augenhöhe“, damit sich aus den individuellen Interessen Vorteile für alle Kooperationspartner ergeben.

Mit dieser Arbeitshilfe möchten wir Sie unterstützen, frühzeitig und aktiv die passenden Strategien und Instrumente zu entwickeln. **Zu folgenden Fragestellungen finden Sie in den einzelnen Kapiteln Antworten:**

- ▶ **Was können Sie vor Ort tun** – als Gemeinde und in Kooperation mit den Gewerbetreibenden und den Eigentümern (Werbe- / Standortgemeinschaft) sowie weiteren Akteuren vor Ort? Wer ist zuständig?
- ▶ **Wie lässt sich die Lage vor Ort analysieren?** Um welche Funktionen und Angebote geht es? Welche Probleme sind absehbar?
- ▶ **Wie können Strategien erarbeitet, Akteure bewegt und Engagement gefördert werden?** Wer ist dabei (Eigentümer, Geschäftsleute, Gemeinde)? Was ist konkret zu tun?
- ▶ **Wie lassen sich Ressourcen für die Umsetzung bereitstellen und neue Instrumente anwenden?**
- ▶ **Resümee: Schlüsselprojekte zur Stärkung des Ortskerns definieren – so könnte es laufen.**

Zudem finden Sie viele Hinweise auf (neue) Instrumente und gute Praxisbeispiele (einschließlich der Ansprechpersonen), die geeignet sind, die (zukünftigen) Angebote und Funktionen in Ihrem Zentrum aktiv zu unterstützen und somit Ihren Zentralen Ort insgesamt zu stabilisieren.

Aus der Praxis für die Praxis: Die Grundlagen der Arbeitshilfe

Die Arbeitshilfe basiert auf einer schriftlichen Befragung der Zentralen Orte in den beiden Fallregionen Landkreis Osnabrück und Kreis Dithmarschen 2013. Geantwortet haben Vertreterinnen und Vertreter der Gemeindeverwaltung sowie der Werbe- und Standortgemeinschaften (Rücklauf: 41 Fragebögen). Im zweiten Schritt wurden die aufbereiteten Befragungsergebnisse im Praxischeck mit Vertreterinnen und Vertretern der kommunalen Praxis (Einzelhandel, Regionalplanung und Kommunalverwaltung), der Raumordnung sowie der ARL vertiefend diskutiert und Empfehlungen formuliert.



2. Was können Sie vor Ort tun?

Wenn Sie einen zukunftsfähigen Ortskern sichern oder entwickeln wollen, dann müssen Sie

- ▶ sich aktiv um die Nutzungen (den Besitz) kümmern und Folgenutzungen akquirieren, um die Leerstände wieder zu füllen,
- ▶ Maßnahmen zum Erhalt oder zur Verbesserung des Ortsbildes ergreifen und
- ▶ eine dauerhafte, fachkundige Begleitung des Prozesses und der Beteiligten sicherstellen.

Von der Idee zur Umsetzung! Die folgenden Schritte sollen Ihnen eine Hilfestellung geben, die Herausforderungen in Ihrer Stadt oder Gemeinde zu bewältigen. Die wesentlichen Instrumente werden in den nachfolgenden Kapiteln weitergehend erläutert.

- ▶ **Die Initiative („Motor im Rathaus“):** Kommunale Kernaufgaben sind vor allem der öffentliche Raum, die städtebauliche Entwicklung sowie die soziale und technische Infrastruktur. Geschäfte und Immobilien werden in vielen Rathäusern dagegen immer noch als „Privatsache“ angesehen. Zunehmend wichtig ist es jedoch, auch einzelne Nutzungen, die Immobilien und deren Eigentümer auf die kommunale Agenda zu setzen. Hoheitliche Planung (z.B. Bauleitplanung) bleibt als Steuerungsinstrument insbesondere für die Flächenentwicklung in peripheren Lagen wichtig, reicht jedoch nicht mehr. Es bedarf vielmehr eines unterstützenden, aktivierenden Handelns getreu dem Motto „die Herausforderungen gemeinsam in die Hand nehmen“. In der Regel ist es der Bürgermeister, der den Prozess ins Rollen bringt. Wichtig ist der „Blick fürs Ganze“, um die vielfältigen Einflussfaktoren und Handlungsfelder im Blick zu behalten: ein zukunftsfähiger Mix an Nutzungen und Versorgungsfunktionen als Voraussetzung für Frequenz und Attraktivität sowie eine qualitative städtebauliche Gestaltung als Voraussetzung für Aufenthaltsqualität.
- ▶ **Die Hausaufgaben:** Ohne eine restriktive Bauleitplanung für das Zentrum und die peripheren Lagen zur Deckelung der Flächen des großflächigen Einzelhandels (ggf. basierend auf einem Einzelhandelskonzept), ohne Festlegung eines zentralen Versorgungsbereichs und ohne die Anwendung weiterer „klassischer“ Instrumente als wichtige flankierende Maßnahme wird eine nachhaltige Stärkung Ihres Zentrums nicht gelingen. Machen Sie daher zunächst Ihre Hausaufgaben!

Die wichtigsten Schritte:



- ▶ **Das Motivieren:** Die richtigen Akteure müssen sensibilisiert, aktiviert und zusammengebracht werden, um eine schlagkräftige Standortgemeinschaft zu haben. Das Miteinander von Geschäftsleuten, Eigentümern und der Kommune ist Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung. Die anstehenden Herausforderungen sind vielfältig, erfordern Einsatzbereitschaft und unterschiedliche Qualifikationen. Bürgermeisterinnen / Bürgermeister müssen als Motivatoren und Unterstützer agieren.
- ▶ **Die Bestandsaufnahme:** Ohne eine fundierte Bestandsaufnahme funktioniert es nicht. Sie müssen nicht nur einen Gesamtüberblick über Situation und Perspektive Ihres Ortes haben, sondern auch die Details zu Leerständen und Betriebsnachfolgen, den Wohnbedarfen sowie den Herausforderungen an die Gestaltung von Gebäuden und des öffentlichen Raumes kennen. Organisieren Sie, dass Sie über die erforderlichen Zahlen, Daten und Fakten verfügen. Nutzen Sie das vor Ort verfügbare Wissen und setzen die Informationen grafisch um. Die so entstandene Karte ist Grundlage für die weiteren Arbeitsschritte. (vgl. Kapitel „Bestandsaufnahme und erste Analyse der Ausgangssituation“)
- ▶ **Die Strategie:** Auf dieser Grundlage können Sie nun eine Strategie entwerfen. Formulieren Sie ein Entwicklungsziel und mehrere Teilziele und kommunizieren Sie diese. Listen Sie anschließend alle denkbaren Maßnahmen auf, von den kleinen einfachen bis hin zu den großen aufwendigen Projekten und setzen Sie Prioritäten. Achten Sie darauf, sich realistische Ziele zu setzen und gleich zu Beginn schnelle Erfolge zu feiern. (vgl. Kapitel „Strategie erarbeiten“)

- ▶ **Das Projektieren:** Initiieren Sie nun die Projektentwicklung. Über die hoheitliche Planung hinaus muss die Kommune im Rahmen ihrer Kompetenz die Entwicklung von Schlüsselprojekten aktiv angehen. Es kann sich dabei sowohl um kurzfristige Maßnahmen im öffentlichen Raum handeln, um erste Erfolge schnell sichtbar zu machen, als auch um große investive Baumaßnahmen. (vgl. Kapitel „Resümee: Schlüsselprojekte ...“) Bei umfangreicheren Projekten sollten Sie einen Projektplan erstellen. Wer ist Projektträger, wer sind die Partner? Welche Kosten entstehen, und ist das Projekt wirtschaftlich tragfähig? Evtl. können Förderprogramme genutzt werden.
- ▶ **Die Unterstützung:** Spätestens bei komplexen Vorhaben, aber auch bei Bestandsanalysen und ersten Strategie-Werkstätten, sollten Sie Unterstützung von außen dazu holen. Der sprichwörtliche „Blick von außen“ hilft oft weiter, neue Ideen einzuspielen und die Umsetzung zu optimieren. Dazu muss keinesfalls immer ein Gutachten erstellt werden. Schon der Rundgang durch den Ort mit einem externen Planer, dem zuständigen Regionalplaner oder einer Vertreterin der IHK bietet häufig neue Erkenntnisse.
- ▶ **Die Kooperation:** Auch wenn es um Ihren Ort geht, sollten Sie den Blick auf Ihre Nachbarn richten. Eine wirtschaftliche Tragfähigkeit von Nahversorgungseinrichtungen und damit die Zukunftsfähigkeit sind unter den heutigen Voraussetzungen abhängig von funktionalen Verflechtungen. Kirchturmdenken war gestern – heute gilt es, den Erhalt und die Entwicklung einer lebenswerten Region in interkommunalen Kooperationen gemeinsam in die Hand zu nehmen.

- ▶ **Die Ressourcen:** Für die Umsetzung müssen Sie prüfen, welche personellen und finanziellen Ressourcen erforderlich sind. Am wichtigsten ist: Es muss sich jemand kümmern. Notwendig ist ein frühzeitiges und laufendes Kümmern im Sinne eines „Ortskern-Instandhaltungs-Managements“ (O-I-M). Dies kostet Personal, Zeit und Geld. Daher ist es notwendig, im Gemeindehaushalt ein entsprechendes Budget einzustellen. (vgl. Kapitel „Ressourcen bereitstellen“)

Gutes Beispiel: In Schleswig-Holstein ist die Stadt Wesselburen modellhaft ihre Ortskernentwicklung angegangen. (vgl. Kasten und Fotos)

Gutes Beispiel: Leuchtturm der Innenentwicklung in Wesselburen



Fotos: Kreis Dithmarschen

Gutes Beispiel: Leuchtturm der Innenentwicklung in Wesselburen

Die Stadt Wesselburen in Dithmarschen setzt gemeinsam mit der NoRa Pflgewohnhaus KG und engagierten BürgerInnen mit einem flexiblen Wohn- und Dienstleistungsprojekt im Ortskern die Anforderungen an eine moderne und leistungsfähige Infrastruktur für ältere Menschen in ländlichen Regionen beispielhaft und wirtschaftlich nachhaltig um. Die Bürgerinnen und Bürger sind an dem Vorhaben über eine „Sozialgenossenschaft“ beteiligt, die Bauherr und späterer Verpächter des Wohn- und Bürgerzentrums ist. Ziel ist die seniorengerechte Gestaltung der Ortsmitte mit der Schaffung von barrierefreien Wohnangeboten einschließlich eines Bürgerbüros mit Nachbarschaftscafe im unmittelbaren Ortskern.

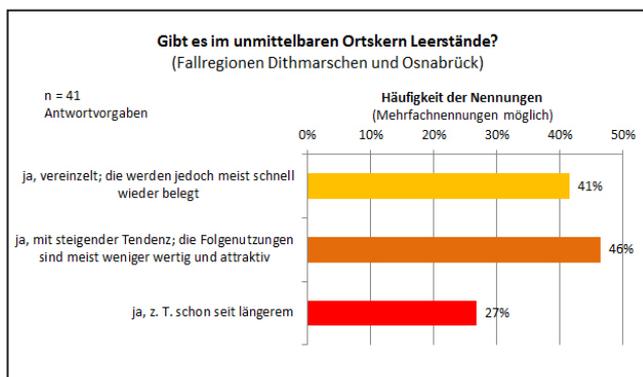
Mit dem Kernprojekt wurden in Umsetzung des Ortsentwicklungskonzeptes weitere Investitionen rund um den Marktplatz ausgelöst: Sanierung von Geschäften, gastronomischen Einrichtungen, der Touristinformation und des Verwaltungsgebäudes. Errichtet wurde zudem ein Wasserspielplatz. Weiter geplant ist die verkehrliche Entlastung des Marktplatzes. Die Stadt Wesselburen hat für Projektbausteine mit Gesamtkosten in Höhe von 710.000 € einen Zuschuss aus Bundesmitteln von 340.000 € erhalten (Programm LandZukunft). Insgesamt betragen die Gesamtinvestitionen für das Wohn- und Dienstleistungsprojekt rd. 3 Mio. €. Ohne eine Förderung wäre das Vorhaben nicht an dieser Stelle und nicht mit dieser ortskernvitalisierenden Wirkung zu realisieren gewesen.

- ▶ **Weitere Informationen:** Senioren- und Bürgerzentrum Wesselburen e.G., Vorstand: Jörn Timm (1. Vorsitzender), Tel. 04834/994-42, Aufsichtsrat: Heinz-Werner Bruhs (1. Vorsitzender) info@sub-wesselburen.de, <http://www.sub-wesselburen.de>

3. Bestandsaufnahme und erste Analyse der Ausgangssituation

Die Rahmenbedingungen und Megatrends stehen fest und sind durch die Akteure vor Ort nicht zu beeinflussen. Es liegen jedoch Instrumente und Strategien vor, um vor Ort den Handlungsspielraum für die Sicherung und Weiterentwicklung eines attraktiven und lebendigen Ortskerns zu nutzen. Diese müssen nun „nur noch“ konkret und individuell vor Ort eingesetzt werden.

An dieser Stelle könnten die Akteure umfangreiche Bestandsaufnahmen und Analysen in Auftrag geben, um danach in einem langen Abstimmungs- und Beteiligungsprozess für viel Geld die Formulierung von Handlungsoptionen oder Leitprojekten zu beauftragen.



Eine Alternative hierzu steht unter dem Leitziel: „**So wenig Analyse wie möglich, aber so viel Analyse wie nötig!**“ Die Akteure vor Ort wissen nämlich eigentlich Bescheid über die Problematik in Sachen Leerstände, fehlende Betriebsnachfolgen oder Gestaltungsmängel an privaten Gebäuden und im öffentlichen Raum. Auch die Wünsche nach wirtschaftlich machbaren und Erfolg versprechenden Sortiments- und Besatzerergänzungen sind oft bekannt. Dieses konkrete Wissen verliert sich leider häufig in Diskussionen, die nach dem Muster „Man müsste mal ...!“ – „Ja, aber ...!“ ablaufen.

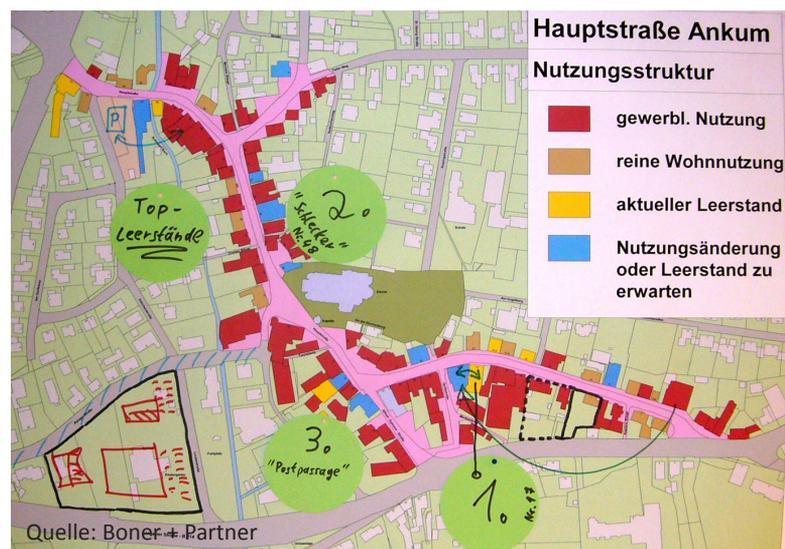
Um diese „Blockaden“ zu überwinden, können Sie sich mit **bewährten und sehr einfach umsetzbaren Instrumenten** die Risiken und Chancen zur Weiterentwicklung des Ortskerns in einer Karte anschaulich vor Augen führen. Dies klappt sogar in Zeiten leerer Kassen, da Sie keine umfangreichen Gutachten oder Pläne in Auftrag geben müssen, sondern mit dem **Einsatz des Know-hows und der zeitlichen Ressourcen Ihrer Mitstreiter / -innen** gute Ergebnisse erzielen können.

Hier der Fahrplan für eine schnell, einfach und in Eigenregie durchführbare Bestandsaufnahme:

- ▶ Dass die Bevölkerung langfristig schrumpft und bereits heute die Alterung zu spüren ist, ist bekannt.

Nutzen Sie gleichwohl zu Beginn die bestehenden Angebote, möglichst gemeindegerecht und nach Altersgruppen differenziert **Aussagen zur demografischen Perspektive Ihrer Gemeinde** zu erhalten – auch für die Vermittlung unangenehmer Wahrheiten gegenüber Ihrer Bevölkerung und Politik. Die Statistischen Ämter, aber auch Anbieter wie die Bertelsmann-Stiftung (z.B. www.wegweiser-kommune.de) bieten mittlerweile eine Vielzahl von Daten und interaktiven Modulen an, um die Trends abzulesen.

- ▶ Nehmen Sie den **Bestand des Einzelhandels- und Dienstleistungsangebots** auf – ohne Gutachten! Skizzieren Sie einfach in einer Karte von Ihrem Ortskern die vorhandenen Angebote. Damit erlangen Sie schnell Klarheit darüber, was an Besatz (noch) vorhanden und wie zukunftsfähig dieser aufgestellt ist.
- ▶ Der Einzelhandelsbesatz kann um **absatzwirtschaftliche Kennziffern** zu Kaufkraft, Einzelhandelsumsatz etc. ergänzt werden, damit Sie wissen, wo Ihre Gemeinde steht. Sie erhalten diese Daten bei der für Sie zuständigen IHK.



- ▶ Skizzieren Sie nun in einer sogenannten **Alters-Leerstands-Karte (A-L-K)** die schon heute leerstehenden Geschäftsräume. Ergänzen Sie die Karte um solche Flächen und / oder Immobilien, die aktuell brachliegen sowie um die Einzelhandels- und Dienstleistungsangebote, für die in fünf und zehn Jahren eine Geschäftsnachfolge notwendig sein wird oder deren Immobilien nicht mehr marktgängig sind.
- ▶ Nach diesen wenigen Arbeitsschritten erhalten Sie einen **Überblick, wo sich die (zukünftigen) funktionalen und städtebaulichen Probleme in Ihrem Orts-**

Die Alters-Leerstands-Karte (A-L-K)

Ziele der A-L-K sind der Erhalt und die Weiterentwicklung des Ortskerns mit lebendigem Einzelhandels- und Dienstleistungsbesatz.

In einer Arbeitskarte des Ortskerns tragen Sie während einer Werkstatt im kleinen Kreis (z.B. Bürgermeister und Vorstand Werbegemeinschaft) dort Kreuze ein, wo bestehende Leerstände sind und wo potenzielle Altersruhestände und / oder Leerstände (auch aufgrund nicht marktgängiger Geschäftsräume) zu erwarten sind. Im Ergebnis erkennen Sie auf der A-L-K schnell, wo sich die funktionellen Besatzprobleme räumlich konzentrieren. Dort besteht vordringlich Handlungsbedarf!

► Weitere Informationen:
www.landkreis-osnabrueck.de/bauen-umwelt/planen-und-bauen/zukunftscheck-ortskernentwicklung



Foto: CONVENT Mensing

kern räumlich konzentrieren. Genau dort besteht der vordringliche Handlungsbedarf!

- Ergänzen Sie die Karte um eine Excel-Tabelle, in die Sie **relevante Informationen zu den Flächen** eintragen: Eigentümer (plus Info über evtl. Investitions- oder Verkaufsabsichten), Verkaufsfläche, Dauer des Leerstands (vorübergehend / wiederholt) etc. – als Basis für ein Besatz- bzw. Leerstandsmanagement.
- Zeichnen Sie in die Karte **potenzielle Entwicklungsflächen für besatzergänzende Angebote** ein. Finden Sie auf diese Weise großzügige Grundstückszuschnitte, die für Projektentwickler der immer großflächiger werdenden Einzelhandels- und Dienstleistungsangebote attraktiv sind. Nehmen Sie dabei ruhig auch den Abriss vorhandener Gebäude und Flächen Ihrer „kühnsten Träume“ in den Blick – „abspecken“ können Sie im weiteren Verlauf immer noch.
- Nun klären Sie mit Kenntnis Ihrer Akteure vor Ort den spezifischen **Handlungsbedarf für die einzelnen Leerstände**: Liegt es an der fehlenden Vermarktung oder

müssen Umbauten vorgenommen werden, um die Ladenflächen marktgängiger zu gestalten? Würden die Eigentümer einer eventuellen Mietreduzierung für neue Mieter in der Startphase zustimmen? Welche Zwischennutzungen sind denkbar?

- Skizzieren Sie dabei für das Besatzmanagement erste **Zielvorstellungen zum zukünftigen Branchenmix im Ortskern** – mit Blick auf die Folgenutzungen einzelner Flächen: Welche Geschäfte fehlen? Welche Sortimenten wären wünschenswert? Welche sind realistisch ansiedelbar (Vermarktungschance)?

Mit diesen einfach zu bewerkstelligen und **in der Praxis bewährten Analyseinstrumenten** haben Sie sich in kurzer Zeit einen Überblick verschafft, wo konkret räumlich und funktional in Ihrem Ortskern „der Schuh drückt“ und welche realistischen Entwicklungsperspektiven Sie aktiv aufgreifen können. Diese Grundlagen reichen aus, um allen „Mitstreitern / -innen“ klarzumachen, wo sie ihre Aktivitäten für die Zukunftsfähigkeit des Ortskernes bündeln und erste konkrete Umsetzungsschritte einleiten müssen.

Gutes Beispiel: Einsatz des Flächen-Finders in Bohmte-Hunteburg

Mit dem Flächen-Finder aus der ToolBox Zukunftscheck Ortskernentwicklung des Landkreises Osnabrück konnte mitten im Zentrum einer kleinen Gemeinde mit rd. 4.000 Einwohnern im Landkreis Osnabrück ein großflächiges und dadurch marktgängiges Areal zur Entwicklung eines innerörtlichen Nahversorgungszentrums gefunden werden.

Auf einer Arbeitskarte vom Ortskern wurden zunächst alle verfügbaren und wünschenswerten Entwicklungsflächen eingetragen – auch die Flächen der „kühnsten Träume“ von den Akteuren vor Ort. Es folgten Gespräche mit den Grundeigentümern zur Verkaufsbereitschaft und die Ansprache potenzieller Investoren. Mit der Bereinigung zweier nur temporär genutzter (Brach-)Flächen, der Integration einer gemeindlichen Grünfläche und dem Abriss eines alten Wohn- und Geschäftshauses konnte so mitten im Ortskern ein kleines Nahversorgungszentrum entwickelt werden.



Foto: Landkreis Osnabrück

4. Strategie erarbeiten – Akteure bewegen – Engagement fördern

Im Zuge der Bestandsaufnahme und Analyse haben Sie bereits erste Zielvorstellungen zum zukünftigen Branchenmix im Ortskern erarbeitet: Wo stehen Folgenutzungen an? Welche Geschäfte und Sortimente wären wünschenswert? Welche sind realistisch ansiedelbar (Vermarktungschance)?

Denken Sie dabei auch daran, ggf. einzelne Standorte gezielt mit Nutzungen außerhalb des Einzelhandels neu zu beleben: z.B. mit Dienstleistungen, Gesundheits- / Pflegeangeboten oder neuen Wohnnutzungen für Jung und Alt. Auch öffentliche Kultur- und Bildungsangebote wie VHS oder Bibliothek bieten Vitalisierungspotenziale.

Auf dieser Basis formulieren Sie nun eine **Strategie für die Entwicklung Ihres Ortskernes** („Masterplan“). Denken Sie frühzeitig daran: Sie müssen die Akteure aktivieren und bewegen, um mit Ihnen gemeinsam die Umsetzung anzugehen. Und Sie müssen Immobilien bewegen. Um den Privaten Investitionsanreize und Planungssicherheit zu bieten, müssen somit die **Gewerbetreibenden und Eigentümer mit an den Tisch**.

Gerade bei einem vielschichtigen Vorhaben wie der Belebung des Ortskerns mit zahlreichen Interessen empfiehlt sich eine **frühzeitige Beteiligung der relevanten Akteure vor Ort**. Das sind Personen, die jenseits der klassischen politischen und Verwaltungsprozesse durch ihr Handeln oder auch Nichthandeln Einfluss auf die Entwicklung des Ortskerns nehmen: Händler und Dienstleister, Vereine und Verbände, Kirche und Landfrauen, Bürgerinnen und Bürger – und natürlich die Immobilieneigentümer. **Ziel ist es, diese Akteure einzubinden, ihr Bewusstsein für die Auswirkungen der eigenen Aktivitäten zu schärfen und ihr Engagement für den Ortskern zu fördern**. Einige dieser Akteure sind bereits vielfältig innerhalb ihrer Gemeinde engagiert – nur eben nicht alle mit Fokus auf das Zentrum.



Bürgerwerkstatt in Venne
Foto: Landkreis Osnabrück

- **Runde Tische, PlanerWorkstätten, Zukunftswerkstätten, Perspektivenworkshops – derartige Instrumente haben sich etabliert und oft bewährt:** zur Ideenfindung, Meinungsbildung und Konsensschaffung außerhalb der etablierten politischen Gremien, allerdings mit deren Beteiligung. Runde Tische sind in der Regel weniger formalisiert als Ausschüsse oder Räte. Ein- und Austritte sind sehr viel leichter möglich. (vgl. den Kasten auf Seite 11)



Runder Tisch in Neuenkirchen,
Landkreis Osnabrück
Foto: CONVENT Mensing

- Um die Akteure bei der Stange zu halten, müssen Sie **umsetzungsorientiert arbeiten** – das heißt, möglichst schon nach dem zweiten Treffen mit einer Erfolgsmeldung an die Gemeindeöffentlichkeit gehen. Es geht dabei nicht um Schnellschüsse, sondern um kurzfristige und möglichst im Ort sichtbare Erfolge, die zum Weitermachen motivieren. Wichtig ist daher, auch Maßnahmen zu vereinbaren, die kurzfristig und unter aktiver Mitwirkung der Grundeigentümer und Geschäftsleute sowie der Gemeindeverwaltung und -politik umgesetzt werden können. Und die Maßnahmen müssen eine **Perspektive für Ihr Zentrum und für die Geschäfte und Immobilien** bieten.
- Für Ihre weitere Arbeit – auch in der Öffentlichkeit und in den politischen Gremien – notwendig und förderlich ist es, die Erkenntnisse des „Runden Tisches“ in einem sehr kurzen (sonst wird es nicht gelesen!) **Strategiepapier** zu dokumentieren. Es sollte Ausgangssituation und Bestandsaufnahme, Entwicklungsziele, Handlungsoptionen sowie erste, einfach umsetzbare Projektideen enthalten. Als Anlage dienen die Karten und Pläne der Bestandsaufnahme, ggf. professionell grafisch aufbereitet.
- „Man müsste mal ...!“ – „Ja, aber ...!“ Jede Idee ist nur so gut wie ihre Umsetzung. Heißt: **Sie müssen Zuständige mit konkret benannten Verantwortlichkeiten** zum weiteren Vorgehen festlegen – in Form einer To-do-Liste.

Voraussetzungen und „Spielregeln“ für Runde Tische

Damit Runde Tische und Planungswerkstätten ihre Aufgaben erfüllen können, sind einige Voraussetzungen und „Spielregeln“ zu beachten.

- ▶ **Legitimation schaffen:** Beim Bürger wie beim gewählten Rat darf nicht der Eindruck entstehen, durch einen Runden Tisch würde ein „Schattenkabinett“ aufgebaut. Der Runde Tisch sollte daher idealerweise auf Wunsch des Rates erfolgen.
- ▶ **Realistische Erwartungen schaffen:** Das Ziel des Runden Tisches muss klar sein. Um welche Inhalte geht es? Wie sind die Rahmenbedingungen? Was passiert bei einem Scheitern?
- ▶ **Arbeitsfähigkeit ermöglichen:** Beteiligen ist das eine – etwas bewegen das andere. Die Teilnehmerzahl sollte nicht zu groß sein (Faustregel in kleineren Kommunen: nicht weniger als fünf, nicht mehr als fünfzehn). Die Leitung bzw. Moderation muss die Meinungsbildung fördern und selbst ausgewogen agieren. Daher kann es sinnvoll sein, bewusst einen „Dritten von außen“ zu gewinnen. Der Blick von außen hilft zudem, Probleme richtig einzuordnen. Zu den Treffen muss eingeladen, die Diskussion möglichst professionell moderiert und Ergebnisse zeitnah protokolliert werden.
- ▶ **Teilnehmer zielorientiert auswählen:** Wer spielt für das Zentrum eine Rolle – wer muss dabei sein? Neben der Verwaltung mindestens ein führendes Mitglied der örtlichen Werbegemeinschaft, Standortgemeinschaft oder Stadtmarketingorganisation. Wenn es um z.B. Gesundheits- und Pflegedienst-

leistungen geht, sollten Ärzte, Apotheker oder Pflegedienste gewonnen werden. Dazu ein Vertreter der örtlichen Geldinstitute oder eines Maklers, um Kenntnisse des lokalen Immobilienmarktes einzubeziehen. Bei den Grundstückseigentümern droht nicht selten eine Kollision zwischen individuellem und Gemeinschaftsinteresse. Sofern keine Bereitschaft zur Teilnahme besteht, sollte mit Eigentümern dennoch eine intensive Kommunikation gepflegt werden.

- ▶ **„Spielregeln“ vereinbaren:** Die Teilnehmer sind zu Beginn auf eine ergebnisorientierte Diskussionskultur und auf Vertraulichkeit zu verpflichten. Die erforderlichen Mehrheiten für Beschlüsse des Runden Tisches sind gemeinsam festzulegen.
- ▶ **Verbindlichkeit herstellen:** Ergebnisse des Runden Tisches sollten für die Teilnehmer auch dann verbindlich sein, wenn diese nicht durch einen förmlichen Ratsbeschluss gefestigt sind. Auf der anderen Seite sollte der Rat auch zu seinen Zusagen an den Runden Tisch stehen.
- ▶ **Ergebnisse kommunizieren:** Eine transparente Kommunikation, auch in die Öffentlichkeit und die politischen Gremien, schafft Vertrauen und motiviert andere zum Mitmachen. Umgekehrt müssen auch die Ergebnisse der Gremien an den Runden Tisch zurückgespielt werden. Sehr hilfreich ist eine positive Begleitung durch die örtliche Presse. Diese kann auch aktiv in den Beteiligungsprozess eingebunden werden, z.B. durch Leserumfragen.

Vom Runden Tisch zur Standortgemeinschaft

Sie kennen das: Man hat am Runden Tisch eine Strategie plus Maßnahmen erarbeitet – und nun? Wir haben im Kapitel „Was können Sie tun?“ bereits erwähnt, dass sich um die Umsetzung **„jemand“ kümmern** muss.

Der Schlachter wollte eigentlich schon längst die Fassade renoviert haben – und die Schaufensterbeleuchtung könnte auch mal erneuert werden. Aber der Inhaber weiß nicht genau, ob sich das lohnt und was das Geschäft nebenan vorhat. Und was plant eigentlich die Gemeinde? In der Zeitung stand etwas davon, dass die Hauptstraße attraktiver werden und die Leerstände beseitigt werden sollen.

Hier fehlt eine **Quartiersinitiative oder Standortgemeinschaft:** mit Gewerbetreibenden, die die gleichen Ideen haben und etwas bewegen wollen, mit Eigentümern, die an der Aufwertung ihrer Immobilien interessiert sind und mit der Kommune als Partner, die die Entwicklung ihres Zentrums strategisch angeht. Diese Akteure werden eingebunden in eine regelmäßige Werkstatt-Runde, die mit Fokus auf das Zentrum die Maßnahmen umsetzt. (vgl. den Kasten „Standortgemeinschaft“ im Kap. „Ressourcen bereitstellen“)

Denn es gibt viele gute Konzepte und Ideen – häufig wird nichts daraus, weil es nicht gelingt, die Akteure zu aktivieren, ihre Ideen auch umzusetzen und durch ein **Ortskern-Instandhaltungs-Management** dauerhaft erfolgreiche Strukturen zu schaffen.

5. Ressourcen für die Umsetzung bereitstellen – neue Instrumente anwenden

Für die Umsetzung Ihrer Ideen und Initiativen – von der Bestandsanalyse bis zur Projektentwicklung – benötigen Sie Ressourcen: **Zeit, Personalkapazitäten und Geld**. Es muss sich jemand kümmern – im Sinne des Ortskern-Instandhaltungs-Managements (O-I-M). Für die Kommunen wie für die Gewerbetreibenden und Geschäftsinhaber gilt dabei, dass diese Managementaufgaben bislang überwiegend neben dem Tagesgeschäft erledigt werden. Sie sollten allerdings Teil des Tagesgeschäftes werden, weil sie die wirtschaftliche Grundlage der Gemeinde und der Privaten betreffen: ein attraktives Zentrum, gut laufende Geschäfte und langfristig wertehaltige Immobilien.



Umgestaltete Gaststätte zur besseren Vermietbarkeit in Ostercappeln, Foto: Landkreis Osnabrück

- ▶ Für Aufgaben wie Bestandsanalyse, Marketing oder Aufbau einer Standortgemeinschaft zwischen Gemeinde, Gewerbetreibenden und Eigentümern benötigen Sie in der Regel „nur“ Personalkapazitäten („Software“) – ggf. plus Mittel für die externe Moderation von Werkstätten.
- ▶ Darüber hinaus sind allerdings auch finanzielle Ressourcen notwendig, um Immobilien zu bewegen („Hardware“): Diese reichen von Mitteln für ein Architektengutachten zum Umbau einer Immobilie zur besseren Vermarktbarkeit über Layout, Druck und Versand von Vermarktungsunterlagen bis hin zu Investitionen in den Umbau von Geschäften und Immobilien und die hierfür notwendigen Fördermittel.

Wer ist dafür zuständig? Wie schon gesagt: Kommune, Geschäftsleute und Eigentümer ziehen an einem Strang, wenn es um ein starkes und attraktives Zentrum, um gut laufende Geschäfte und langfristig werthaltige Immobilien geht. Dies bedeutet grundsätzlich eine öffentlich-private Ko-Finanzierung.

1. Zunächst geht es um **Anreize, um die privaten Akteure zu motivieren, aktiv zu werden**: z.B. durch Initiierung von Werkstätten oder die Beauftragung eines externen Moderators etc. („Software“), um durch fachlichen Input den Aufbau einer professionellen Kooperation zur Stärkung des Zentrums zu unterstützen (Quartiersmanagement / Standortgemeinschaft), die insbesondere die Immobilieneigentümer mit einbezieht.
2. Immer wichtiger werden **finanzielle Anreize zur Mobilisierung privaten Kapitals**: als Motivation zum Mitmachen in einer Kooperation zwischen Privaten und Kommune sowie als Investitionsanreiz für den Umbau von Geschäften und Immobilien, um dadurch marktgängige Flächen für neue Nutzungen anbieten zu können („Hardware“).

Die Kommunen sollten daher im Gemeindehaushalt ein jährliches Budget für das O-I-M einstellen – so wie für die Instandhaltung der Schulen und Kindergärten. Damit kann frühzeitig, schnell und unbürokratisch auf anstehende Herausforderungen (z.B. Leerstände) reagiert werden, um den Ortskern funktionstüchtig zu halten. Zudem stehen so Mittel zur Ko-Finanzierung von Förderprogrammen von Landkreis, Land und Bund bereit.

Gleiches gilt für Eigentümer und Geschäftsleute: Der Einsatz für die Zukunft der eigenen Geschäfte und Immobilien kostet Zeit und Geld. Am effizientesten ist es daher, eine **Quartiersinitiative oder Standortgemeinschaft** zu gründen (vgl. den Kasten), in der die Kräfte und Ressourcen gebündelt werden: in Form einer schlagkräftigen Truppe und ausgestattet mit einem Budget zur (Ko-)Finanzierung von Maßnahmen an der eigenen Immobilie oder im eigenen Geschäft sowie von Maßnahmen wie Bestandsanalysen und Besatzma-

Standortgemeinschaft

Eine Standortgemeinschaft oder Quartiersinitiative ist ein Zusammenschluss von Grundeigentümern, Einzelhändlern und Dienstleistern in Kooperation mit der Kommune. Ziele sind die Bündelung der gemeinsamen Interessen, Schaffung verbindlicher Strukturen für umsetzbare Maßnahmen „vor der eigenen Tür“ sowie die dauerhafte und strategische Fokussierung auf den „Aktionsraum Ortskern“! (Dadurch unterscheiden sie sich von Werbegemeinschaften, die meist auf die gesamte Gemeinde orientiert sind und in denen z.B. auch der Handwerksbetrieb und das Autohaus im Gewerbegebiet am Ortsrand vertreten sind.)

nagement. Der Vorteil: Man entscheidet mit über den Mitteleinsatz und sieht, wo das Geld bleibt (nämlich vor der eigenen Haus- bzw. Ladentür). Vom Ziel ist das Budget einer Standortgemeinschaft vergleichbar mit dem Instrument des Verfügungsfonds der Städtebauförderung.

Kommunen und Private müssen aktiv werden

Strukturelle Leerstände sind meist Folge rückläufiger Nachfrage aufgrund der genannten Trends sowie nachlassender Investitionen der Inhaber und Eigentümer aufgrund geringerer Renditeerwartungen bzw. erhöhten Investitionsrisikos. **Für starke Zentren und marktgängige Immobilien sind daher zunehmend Instrumente notwendig, die über die klassische (Bauleit-)Planung hinausgehen und eine aktivierende Funktion haben.** Bei Immobilien und Geschäften / Dienstleistungen sind zwar in erster Linie die privaten Eigentümer und Inhaber gefragt. Doch auch die Gemeinde hat ein Interesse an einem attraktiven Zentrum und einer Stabilisierung des Immobilienmarktes, ist dem Gemeinwohl verpflichtet und ist gehalten, städtebauliche Missstände zu vermeiden.

Es geht somit um die **Schaffung von Rahmenbedingungen für private Investitionen**, die eingebunden sind in eine gemeinsame und zukunftsorientierte Strategie für das Zentrum („Innenentwicklung“) und einzelne Nutzungen / Immobilien, um Planungs- und Investitionssicherheit zu schaffen. Dieser vorausschauende und aktive Ansatz ist an der Schnittstelle zwischen Stadtplanung und Wirtschaftsförderung angesiedelt.

- ▶ Selbstverständlich gibt es bereits seit Jahren „**klassische Instrumente**“ wie Städtebauförderung und Dorferneuerung, darunter neuere Programme wie „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“. Allerdings sind diese mit einem hohen Vorlaufaufwand (Vorbereitende Untersuchungen, Antragstellung, Sanierungsplanung usw.) verbunden und werden häufig eher reaktiv und „zu spät“ angewendet (nämlich zur Sanierung von städtebaulichen Missständen). Dadurch entsteht ein hoher Investitions- und Fördermittelbedarf, entsprechend kommen die Gemeinden nur schwer und nur mit längerem Vorlauf an die Fördermittel.
- ▶ Ergänzend notwendig sind daher „**niedrigschwellige**“ Instrumente, die frühzeitig und problembezogen eingesetzt werden – ggf. nur für Teile des Zentrums oder für einzelne Schlüsselimmobilien, bei denen aufgrund der Bestandsaufnahme (vgl. Kap. 3) ein akuter Handlungsbedarf besteht. Hier lässt sich mit vergleichsweise wenig Geld bereits viel bewegen.



Attraktive Schlüsselimmobilie mitten im Ortskern von Neuenkirchen im Hülse. Foto: CONVENT Mensing

- ▶ **Beispiele** sind die damalige Quartiersinitiative Niedersachsen sowie aktuell der Zukunftsfonds Ortskernentwicklung Landkreis Osnabrück (vgl. die Kästen) oder Förderprogramme einzelner Kommunen. Kennzeichnend für diese Instrumente sind ihre frühzeitige Anwendung, die Kooperation der Akteure vor Ort, die Verbindung von Beratung („Software“) und finanziellen Investitionsanreizen zum Umbau der „Hardware“ sowie die weitgehende Steuerungsmöglichkeit durch die kommunalen Akteure selbst.

Welche Initiativen und Instrumente sind vor Ort erfolgversprechend?

- ▶ **Durchführung von Bestandsanalysen.** (vgl. Kap. „Bestandsaufnahme und erste Analyse“)
- ▶ **Beratungs- und Unterstützungsleistungen der Kommune** zur Umnutzung von Geschäften und Immobilien, Gutachten zur Wertermittlung, Hinweise auf Fördermittel, Hilfestellung bei Baugenehmigungen, Bewerbung leerer Läden durch lokale Kreditinstitute etc.

Gutes Beispiel: Standort-Flyer Bohmte
(Quelle: ants Grafikdesign)

Immer erreichbar

- Über 300 kostenlose und gut erreichbare Parkplätze
- Über mehrere Bundesstraßen erreichbar
- Bahnhof Bohmte (Regionalexpress Bremen-Osnabrück)
- Zentraler Busbahnhof

Gute Unterhaltung

- Lebendige Märkte, beliebte Straßenfeste, große Gewerbeschau
- Ein prall gefüllter Veranstaltungskalender das ganze Jahr
- Verkaufsoffene Sonntage

Passende Angebote

- Edelka, Lidl und mehrere Bäcker für Ihren täglichen Bedarf
- Mode, Fernsehen, Optik, Musikinstrumente, Foto, Juwelier, Tapeten, Schreibwaren, Geschenkartikel, Angeln und mehr
- Cafés und Restaurants für jeden Geschmack laden Sie ein
- Und als touristischer Reiz: das europaweit bekannte Verkehrskonzept „Shared Space“

Kunden begeistern

- Shoppingvielfalt aus über 50 Filialisten und attraktiven inhabergeführten Fachgeschäften
- Dazu Banken, Friseur, Handwerk, Dienstleistungen und gute Gastronomie
- Zahlreiche kostenlose Parkplätze direkt vor den Geschäften
- Auswahl, Beratung und Service – und dazu einen Kaffee für Sie

- ▶ **Durchführung extern moderierter Werkstätten** gemeinsam mit Gewerbetreibenden und Eigentümern, um die Trends zu vermitteln und gemeinsame Strategien und Maßnahmen für die Stärkung des Zentrums zu erarbeiten – bis hin zu einem Masterplan für das Zentrum. (vgl. Kap. „Strategie erarbeiten“)
- ▶ Aus den Werkstätten heraus **Aufbau von Standortgemeinschaften** aus Gewerbetreibenden, Eigentümern und Gemeinde zur Organisation des O-I-M, idealerweise mit einem kleinen Budget. (vgl. Kasten)
- ▶ Aufbau eines **Besatz- und Leerstandsmanagements** (auf Basis der Bestandsaufnahme), um im Dialog mit den Eigentümern Folgenutzungen abzustimmen, Umbauten an Geschäften und Immobilien vorzunehmen und aktiv neue Nutzungen zu akquirieren. Dabei Zuständigkeiten klären: Wer schreibt die Excel-Tabelle mit den Besatz-Informationen fort? Wer ist für Anfragen zuständig?



Sichtbarer Erfolg der Standortinitiative Neuenkirchen
Foto: Gemeinde Neuenkirchen

Dazu **Vermarktungs-Exposés für einzelne Immobilien** mit Foto und Kurzbeschreibungen der verfügbaren Geschäftsräume mit Flächengröße, Grundriss, Zustand, Umfeld, Mietpreis etc.

- ▶ **Auflegen eines kommunalen Förderprogramms zur Vermarktung von Bestandsimmobilien** für Folgenutzungen (Drittverwendbarkeit): z.B. durch Zuschüsse zu Gutachten (Wertermittlung, Modernisierung) oder zu Investitionen in die „Hardware“. (vgl. unten „Tipps zur Förderung“)
- ▶ **Entwicklung einzelner Schlüsselimmobilien** gemeinsam mit lokalen Kreditinstituten: als Entwicklungsfonds mit der **Gemeinde als Projektentwickler**, um durch Zwischenerwerb (ggf. plus Abriss) investitionsbereite Eigentümer akquirieren zu können. Oder auch unter **Einbeziehung der Bürger** (PPP-Beteiligungsgesellschaft, Bürgerfonds oder Genossenschaft), indem Bürger ihr Kapital zu banküblichen Zinsen zur Verfügung stellen und dafür zudem eine sinnstiftende Rendite in Form neuer Geschäfte und eines attraktiveren Ortskerns erhalten. (vgl. das Konzept FreY-Invest der Gemeinde Freyung in Bayern unter www.ortschaftmitte.de)
- ▶ **Einbeziehung bürgerschaftlichen Engagements und Kapitals**, z.B. bei Aufbau eines Dorfladens. (vgl. Beispiele unter www.dorfladen-netzwerk.de sowie das Beispiel MarktTreff in Schleswig-Holstein, www.markttreff.de)

Quartiersinitiative Niedersachsen



Die niedersächsische Landeregierung hatte von 2007 bis 2011 die Modellförderung zur Belebung der Innenstädte „Quartiersinitiative Niedersachsen“ (QiN) aufgelegt, die mit einer 40-prozentigen Landesförderung (= 1 Mio. € p.a.) und einer 30:30-prozentigen (oder 40:20 bzw. 20:40) Ko-Finanzierung durch die Kommune und die privaten Akteure (= Quartiersinitiative) Maßnahmen zur Stärkung der Ortskerne und Innenstädte gefördert hat. QiN war mit 68 Projekten sehr erfolgreich – auch weil aufgrund der flexiblen Gebietskulisse Projekte sowohl in kleinen Kommunen als auch in der Landeshauptstadt Hannover förderfähig waren. Anders als bei den Business Improvement Districts (BIDs) mussten nicht alle Eigentümer eines Quartiers mitmachen.

Eine Neuauflage von QiN ist im Koalitionsvertrag der aktuellen niedersächsischen Landeregierung enthalten, wird jedoch aufgrund fehlender Haushaltsmittel frühestens 2015 wieder kommen.

▶ Weitere Informationen:

www.qin-niedersachsen.de (mit einer Übersicht aller geförderten Projekte und deren Maßnahmen)

- ▶ Erarbeitung von professionell aufgemachten **Vermarktungsunterlagen**: Für das gesamte Zentrum einen **Standort-Flyer** (vgl. das Beispiel auf Seite 13), der neben der attraktiven Beschreibung Ihres Ortskerns die absatzwirtschaftlichen Fakten wie Nachfragepotenzial (Anzahl der Einwohner im Ort sowie im Einzugsgebiet) sowie Kaufkraft in Mio. €, Kaufkraftniveau (Kaufkraftkennziffer) und Pro-Kopf-Kaufkraft in € enthält und an Betreiber, Projektentwickler, Makler, Wirtschaftsförderung etc. verschickt wird.



Umbau einer Schlüsselimmobilie in Fürstenau
Foto: Landkreis Osnabrück

Tipps zum Aufbau eines kommunalen Förderprogramms

Eine finanzielle Förderung bietet Anreize für Eigentümer und Einzelhändler, selbst Geld in die Hand zu nehmen, um „**Bewegung**“ im Sinne einer **Umnutzung und Vermarktbarkeit von Immobilien** zu ermöglichen. Mittlerweile gibt es zahlreiche Kommunen, die die Gestaltung von Fassaden und Plätzen, die Vermarktung von Geschäften im Rahmen des Besatzmanagements oder die Erstellung von Quartierskonzepten finanziell unterstützen. Ein **Beispiel** sind die Mietzuschüsse für neue Einzelhandelsgeschäfte in der Stadt Salzgitter. (vgl. den Kasten unten)

- ▶ Abgeleitet aus den Entwicklungszielen für die Kommune bzw. den Ortskern sind – pragmatische und handhabbare – **Förderkriterien und -richtlinien** zu erarbeiten (etwa bestimmte zentrenrelevante Branchen oder Standortbereiche), um durch die Förderung eine hohe Zielgenauigkeit zu erreichen. Diese sollten in Zusammenarbeit mit den Privaten erarbeitet werden – im Zuge von Quartierswerkstätten und / oder des Besatzmanagements. Hierdurch wird das „Wir-Gefühl“ im Quartier gestärkt.
- ▶ Zudem benötigen Sie – als Ergebnis der Bestandsanalyse – einen Plan vom Zentrum, welche **Nutzungen / Immobilien förderwürdig sind**: aufgrund ihrer funktionalen oder ortsbildprägenden Lage und ihres Zustands. Eine Grundlage hierfür ist die Alters-Leerstands-Karte. (vgl. Kap. „Bestandsaufnahme und erste Analyse“) Meist sind vor Ort die einschlägigen Immobilien bekannt.
- ▶ Bei der Bewilligung ist der „**Spagat**“ zu leisten **zwischen** einer möglichst **unbürokratischen Mittel-**

Zukunftsfonds Ortskernentwicklung Landkreis Osnabrück



Der Zukunftsfonds Ortskernentwicklung bietet in 2014 / 2015 mit einem Förderbudget von 80.000 € einen Zuschuss von 40 % für Maßnahmen von Geschäftsleuten, Eigentümern und Gemeinden zur Erhöhung der Besatzqualität und der Aufenthaltsqualität in den Zentren, die kooperativ erarbeitet werden und eingebunden sind in ein zukunftsfähiges Konzept für den Ortskern bzw. die Innenstadt („Masterplan Ortskern“). Je 30 % steuern die Kommunen und die Geschäftsleute und Grundeigentümer vor Ort bei.

Ziel ist die nachhaltige Stärkung der Ortskerne und Innenstädte im Landkreis Osnabrück durch Förderanreize für investive Maßnahmen in die „Hardware“ (Geschäfte, Immobilien und (halb-)öffentlicher Raum) sowie nicht investive Maßnahmen in die „Software“ (Etablierung einer Standortgemeinschaft, Professionalisierung des Besatzmanagements etc.).

▶ Weitere Informationen:

Landkreis Osnabrück, Fachdienst Planen und Bauen, Arndt Hauschild, Tel. 0541 / 501 - 40 55, Mail hauschild@lkos.de
www.landkreis-osnabrueck.de/bauen-umwelt/planen-und-bauen/zukunftschek-ortskernentwicklung

vergabe, um frühzeitig und zügig auf bestehende oder anstehende Problemlagen reagieren zu können (Ortskern-Instandhaltungs-Management), **und einer nachhaltigen Wirkung** (nicht zuletzt, um Mitnahmeeffekte zu vermeiden). Vor der Bewilligung ist daher eine Beratung durchzuführen.

- ▶ Nach einer gewissen Zeit ist eine **Überprüfung der Mittelverwendung und des erreichten Erfolges** durchzuführen.

Auszug aus der Richtlinie zur Förderung des inhabergeführten Einzelhandels in Salzgitter durch die Wirtschafts- und Innovationsförderung Salzgitter GmbH (Stand 09/2013)



Ziel der Förderung ist, die Anzahl innerstädtischer gewerblicher Leerstände zu reduzieren.

Im Kontext der Innenstadtentwicklung soll durch die Förderung ein Anreiz zur Neuansiedlung von zentrenrelevanten inhabergeführten Einzelhandelsgeschäften in den Zentren Salzgitter-Lebenstedt und Salzgitter-Bad geschaffen werden (im Sinne des Einzelhandelsentwicklungskonzeptes der Stadt Salzgitter [...]).

[...]

Die Förderung beträgt bis zu 50 Prozent der Mietausgaben (netto), maximal jedoch 500 EUR pro Monat über einen Zeitraum von insgesamt sechs Monaten (Höchstförderung insgesamt somit 3.000 EUR), beginnend mit dem Monat der Eröffnung. Die Auszahlung erfolgt anteilig als monatlicher Zuschuss zur Nettokaltmiete nach Vorlage des Kontoauszuges, aus dem ersichtlich ist, dass die Mietzahlung geleistet wurde.

Die Höhe des Zuschusses ergibt sich aus der internen Bewertung der WIS auf Grundlage der eingereichten Unterlagen des Antragstellers. [...]

- ▶ Weitere Informationen: www.wis-salzgitter.de/index.php?id=161

6. Resümee: Schlüsselprojekte zur Stärkung des Ortskerns

Jetzt haben Sie alle notwendigen Bausteine für die Stärkung Ihres Zentrum vorliegen: Bestandsanalyse, Strategie und Maßnahmen sowie Ressourcen für die Umsetzung. Der Schwerpunkt dieser Arbeitshilfe liegt auf Versorgungsfunktionen wie Einzelhandel, Dienstleistungen, Gastronomie und Gesundheit, auf städtebaulichen und immobilienbezogenen Aspekten sowie auf dem Aktivieren und Bewegen der Akteure vor Ort. Für einen „funktionstüchtigen“ Ortskern und eine lebenswerte Gemeinde spielen weitere Faktoren eine Rolle: Wohnen, ÖPNV-Anbindung und Radverkehr, Freizeit und Sport, bürgerschaftliches Engagement u.v.m.

Ort angeschrieben und zu einer Auftaktveranstaltung eingeladen. Die Gemeinde lobt zunächst eine jährliche Grundfinanzierung in Höhe von 5.000 € aus. **Mittelfristiges Ziel ist die Gründung einer Standortgemeinschaft**, in der möglichst viele Unternehmen und Eigentümer aus dem Ortskern mitwirken.

► Im Rahmen einer Kooperation mit einer örtlichen Schule wird eine **Bürger- und Kundenbefragung** durchgeführt. Erfragt werden das Einkaufsverhalten sowie die Wünsche zur Verbesserung des Einkaufsangebotes, der Aufenthaltsqualität und des Freizeitwertes. Die Befragung sensibilisiert die BürgerInnen zudem für „ihren“ Ortskern.

► Die Aussiedlung eines Lagers der bäuerlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaft am Rand des Ortskerns schafft Platz für die **Neuansiedlung eines leistungsfähigeren Nahversorgungsmarktes**. Die IHK übermittelt die Kontaktdaten der Projektentwickler potenzieller Betreiber. Diese werden vom Bürgermeister selbst angesprochen. Die übergangsweise Nutzung als öffentliche, durch den Schützenverein gepflegte Grünfläche verschönert den Ortskern.

► Die **Schulbuslinie** als einzig verbliebene öffentliche Verkehrsanbindung wird möglichst **nah an den Ortskern** herangeführt, um die Frequenz zu nutzen. Die Haltestelle wird attraktiv ortstypisch gestaltet. Überdachte Abstellflächen für Fahrräder und Kurzzeitparkplätze für Pkws werden angelegt. Gemeinsam mit benachbarten Orten wird für die **Einrichtung eines Bürgerbusses** in das nächstgelegene Mittelzentrum geworben.

► Die Möglichkeiten zur **Nutzung von Leerständen** werden mit den Eigentümern erörtert. Falsche Erwartungshaltungen hinsichtlich Vermietbarkeit und



Es gibt viele Ideen und Handlungsmöglichkeiten!

Foto: CONVENT Mensing

Werfen wir in diesem Kapitel einen ganzheitlichen Blick auf die Schlüsselprojekte zur Stärkung des Ortskerns, die in einem realistischen Zeitraum umgesetzt werden können. Die einzelnen Schlüsselprojekte sind im Ortskernentwicklungskonzept („Masterplan“) so aufeinander abgestimmt, dass ein Mehrwert gegenüber einer einfachen Addition resultiert. **So könnte es laufen:**

- Die Gemeinde beschließt auf Basis der Bestandsaufnahme ein **Einzelhandelskonzept**. Auf dieser Grundlage wird außerhalb des festgelegten Zentralen Versorgungsbereiches das Angebot nahversorgungs- und zentrenrelevanter Sortimente durch eine entsprechende **Bauleitplanung** ausgeschlossen.
- Die seit vielen Jahren inaktive **Werbegemeinschaft wird neu belebt**. Dazu werden mögliche Führungspersönlichkeiten auch aus Handwerk und Dienstleistungen vom Bürgermeister direkt angesprochen. Im Anschluss werden alle Gewerbetreibenden im



Neugestaltung Marktpassage in Ostercappeln
Foto: Gemeinde Ostercappeln



Kaschierter Leerstand in Fürstenau
Foto: Stadt Fürstenau

Miethöhen werden durch neutrale Beratung „von außen“ korrigiert. Als Ergebnis werden **Mietzuschüsse für Neuansiedlungen im Zentrum** vereinbart, die je zur Hälfte von den Eigentümern und der Gemeinde getragen werden.



Bürgerbus in Emsbüren
Foto: Gemeinde Emsbüren

- ▶ Die Gemeinde lädt zusammen mit der zuständigen IHK zu einer **Informationsveranstaltung über Perspektiven des stationären Einzelhandels** im Ländlichen Raum ein. Im Nachgang vermittelt die IHK interessierten Einzelhändlern und potenziellen Existenzgründern Beratungen durch Seniorexperten.
- ▶ Die Gemeinde erarbeitet auf Basis der Alters-Leerstands-Karte am Runden Tisch mit der Standortgemeinschaft aus Immobilieneigentümern und Einzelhändlern sowie einem Architekten **Vorschläge und Gestaltungsanforderungen für Um- und Neubauten im Ortskern**. Um die Akteure und Immobilien zu bewegen, legt die Gemeinde ein **Förderprogramm in Höhe von 25.000 €** auf, das Investitionen in marktgängige Immobilien mit bis zu 50 % (max. 6.000 €) bezuschusst.

Gutes Beispiel: Zukunftschek und Toolbox Ortskernentwicklung



Der **Zukunftschek Ortskernentwicklung des Landkreises Osnabrück** ist ein innovativer und umsetzungsorientierter Ansatz zur Stärkung des Geschäftsbesetzes in Ortskernen und Innenstädten. In moderierten Planerwerkstätten werden unter aktiver Mitarbeit des zuständigen Fachdienstleiters und eines externen Moderators gemeinsam mit den Akteuren vor Ort und unter Einsatz bewährter Instrumente Maßnahmen erarbeitet. Diese können kurzfristig umgesetzt werden: meist mit vergleichsweise wenig Geld, allerdings unter aktiver Mitwirkung der Grundeigentümer und Geschäftsleute sowie der Gemeindeverwaltung und -politik. Denn nichts beflügelt mehr als der sichtbare Erfolg! Hierdurch entsteht Motivation zum Weitermachen.

Diese in der Praxis bewährten Instrumente und Vorgehensweisen für Kommunen, Werbe- und Standortgemeinschaften sowie Quartiersinitiativen sind in der **ToolBox Zukunftschek Ortskernentwicklung** zur selbstständigen Anwendung zusammengefasst.

- ▶ Weitere Informationen:
www.landkreis-osnabrueck.de/bauen-umwelt/planen-und-bauen/zukunftschek-ortskernentwicklung

- ▶ Für eine im Ortskern gelegene **Schrottimobilie** mit negativer Ausstrahlung werden nach erfolglosen Gesprächen mit dem Eigentümer, einer zerstrittenen Erbgemeinschaft, baurechtliche Verfügungen erlassen. Nach Beratung durch einen Fachanwalt lässt die Gemeinde nach mehreren vergeblichen Fristsetzungen das Gebäude schließlich abreißen. Die Kosten werden dem Eigentümer auferlegt.



Mitten im Ort - muss das sein?

Foto: C NVENT Mensing

- ▶ Der Bürgermeister interessiert in Abstimmung mit dem Heimatverein eine Professorin einer Hochschule für ein **studentisches Projekt** zur Gestaltung von Wegen und Plätzen und zur Einbettung des Ortes in die umgebende Landschaft. Insbesondere die örtlichen Landwirte werden frühzeitig in die Erarbeitung der Konzeption einbezogen. Die besten Arbeiten erhalten einen Preis.
- ▶ In Abstimmung mit dem Tourismusverband und den Nachbarkommunen wird ein an der Gemeindegrenze verlaufender Fernradweg durch Abzweige in Form von **Ortsrundfahrten** erschlossen. Der regionale Energieversorger wird bewegt, auf einer gut einsehbaren öffentlichen Fläche vor dem örtlichen Biergarten zwei **Ladesäulen für E-Bikes** aufzustellen. Der Wirt erlaubt die Anbringung eines Automaten mit gängigen Rad-Ersatzteilen und verleiht während der Öffnungszeiten Werkzeug. Gegen Entgelt stellt er einen WiFi-Zugang zur Verfügung. Der Tourismusverband ergänzt die Ausschilderung und bewirbt die Angebote.
- ▶ Zur Erhöhung der Lebensqualität für Kinder und Jugendliche gründet sich ein Verein zur **Förderung eines Freizeitbades**: ein Naturbad mit vollbiologischer Wasseraufbereitung als kostengünstige und umweltverträgliche Alternative zu konventionellen Freibädern. Die Gemeinde unterstützt das Vorhaben durch einen einmaligen Investitionszuschuss, einen jährlichen Zuschuss zu den Betriebskosten und das Anpachten eines geeigneten Geländes.
- ▶ Die Gemeinde unterstützt beratend die **Gründung einer Bürgerstiftung**, die eine Umwandlung der leer stehenden Molkerei am Rande des Ortskerns in ein Kulturzentrum anstrebt. Die in der Gemeinde ansässige Kunst- und Musikpädagogin wird um eine Bestandsaufnahme der bestehenden Aktivitäten und um eine Sammlung „besten Beispiele“ aus anderen Orten gebeten.

- ▶ Mit Unterstützung engagierter BürgerInnen pflegt die Gemeinde eine Datei von in der Gemeinde Geborenen und später Verzogenen, die anderenorts beruflich erfolgreich tätig sind. Die Kontakte werden genutzt, um vom Wissen und von den Netzwerken dieser Personen zu profitieren, Alleinstellungsmerkmale zu identifizieren und Entwicklungen vor Ort zu befördern sowie **Bürger zum Bleiben und zur Rückkehr zu bewegen**.

Gutes Beispiel:

FOKUS - Forum für kulturelles Schaffen Emsbüren

In der im südlichen Emsland gelegenen Gemeinde Emsbüren (rd. 10.000 Einwohner) werden die am Rande des Ortskerns gelegenen Gebäude der ehemaligen Landwirtschafts- und Hauswirtschaftsschule für den Betrieb eines Kulturforums genutzt. Der Umbau wurde weitgehend mit öffentlichen Mitteln realisiert. Für den Betrieb zeichnet der gemeinnützige Verein Soziokulturelles Emsforum e.V. verantwortlich, der über die Beiträge der Mitglieder, über Pachteinnahmen sowie über Eintrittsgelder bei den Veranstaltungen finanziert wird. Untergebracht sind hier u.a. auch der VVV – Touristikverein Emsbüren, der Verkehrsverein Emsbüren, die VHS sowie eine Tanzschule. Im Haus befinden sich ein kleines Hotel sowie ein Bistro-Restaurant, die an einen Betreiber verpachtet sind.

In einem Theatersaal für 150 Zuschauer werden in Zusammenarbeit mit dem Kulturkreis Kirchspiel Emsbüren Veranstaltungen angeboten. Zum Programm gehören eigene Angebote wie auch Gastaufführungen in den Bereichen Schauspiel, Kabarett, Musikdarbietungen und Literaturabende sowie Kinonachmittage für Kinder. Im Obergeschoss stehen zwei Seminarräume mit moderner Kommunikationstechnik allen interessierten Vereinen und Verbänden zur Verfügung. Die vielfältigen Nutzungen tragen dazu bei, dass der Ortskern auch in den Abendstunden belebt ist.



FOKUS Emsbüren

Foto: Gemeinde Emsbüren

ARBEITSHILFE FÜR KOMMUNEN

