

EINFLUSS DER COVID-19-PANDEMIE AUF DEUTSCHE INNENSTÄDTE

Handel, Gastronomie, Kultur- und
Immobilienwirtschaft unter Druck

Studienreihe **Future Cities** 1

SUMMARY

DIE FAKTEN

1

COVID-19-Folgen stellen akute Herausforderungen für Innenstädte dar, sie verstärken zugleich den strukturellen Wandel der letzten Jahre

2

Eine vollständige Erholung der Besucherfrequenzen in Innenstädten auf das Pre-COVID-19-Niveau ist nicht wahrscheinlich

3

Veränderte Gewohnheiten und Anforderungen erfordern neue Innenstadtkonzepte

4

Eine Verbesserung der Aufenthaltsqualität in Innenstädten, eine Veränderung der räumlichen Nutzung und aktivere Vermittlung leerstehender Flächen sind zentrale Handlungsbedarfe

5

Die umfangreiche Revitalisierung der Innenstädte ist nur durch Kooperation möglich: Stadtmarketing und -entwicklung, Gastronomie, Einzelhandel, Immobilienhalter und weitere Akteure sind gefordert



DIE LÖSUNGSANSÄTZE



Vorbeugung steigender Leerstandsquoten



Steigerung der Attraktivität als Wirtschaftsstandort



Steigerung regionaler Konsumausgaben



Erhöhung der innerstädtischen Besucherfrequenzen



Allgemeine Revitalisierung der Innenstädte

INHALT

1. Ausgangslage: Ökosystem Innenstadt	4
2. Drängende Herausforderungen	7
3. Wie schlagen sich die Städte derzeit?	9
I Ergebnisse nach Stadtgröße	9
II Ergebnisse nach Stadt-Cluster	10
III Betrachtung ausgewählter Städte	12
4. Was ist zu tun?	13
I Toolbox für kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen	13
II Umdenken erforderlich	15
III Strategieentwicklung zur Krisenbewältigung	16
5. Ergänzende Informationen	18



ÜBER FTI-ANDERSCH: FTI-Andersch ist die führende Restrukturierungsberatung im deutschsprachigen Raum.

FTI-Andersch unterstützt Mandanten in der Entwicklung und Umsetzung tragfähiger Zukunfts-/Performance- sowie Restrukturierungskonzepte. FTI-Andersch wird in Situationen aktiv, in der Unternehmen sich mit operativen oder finanzwirtschaftlichen Herausforderungen beschäftigen müssen – oder noch weit davor, um frühzeitig Geschäftsmodell, Organisation und Prozesse zukunftsfähig auszurichten. Ein besonderer Schwerpunkt ist die Erstellung von unabhängigen Entscheidungsgrundlagen für angestrebte (Re-)Finanzierungen.

Zu den Mandanten zählen mittelständische Unternehmen und Konzerne, die international agieren. FTI-Andersch ist Teil der globalen FTI Consulting Gruppe (NYSE: FCN) mit mehr als 5.500 MitarbeiterInnen.

1

AUSGANGSLAGE ÖKOSYSTEM INNENSTADT

Deutsche Innenstädte stehen vor einem strukturellen Wandel, der durch COVID-19 nachhaltig beschleunigt wurde. Doch nicht alle Städte sind gleichermaßen betroffen: Verändertes Konsumentenverhalten, der eingebrochene internationale Freizeit- und Geschäftstourismus sowie eine akute De-Urbanisierung treffen deutsche Millionenstädte besonders hart. So führten unter anderem flächendeckendes Home-Office, hohe Mietpreise und steigende Leerstandsquoten zu einer gesunkenen Attraktivität deutscher (Innen-)Städte.

Die COVID-19-Pandemie hat den Anspannungsgrad gerade bei Einzelhändlern/Filialisten durch eine beschleunigte Abwanderung von Kunden ins Internet und temporäre Ladenschließungen erhöht. Auch Gastronomen und Hoteliers leiden unter dem Kontakt- und Reiseverbot. Die Folgen sind gravierend: Selbst große, vertikalisierte Ketten wie Zara, H&M, C&A etc. ziehen sich vielerorts aus A-Lagen zurück, hinzu kommt etwa die Schließung einiger GALERIA Karstadt Kaufhof Filialen, die oftmals eine Funktion als „Anker“ in Innenstadtlagen inne hatten. Viele kleine Händler sehen sich aufgrund akuter Liquiditätsengpässe ebenfalls zum Rückzug gezwungen. Zunehmende Leerstände senken die Attraktivität des Stadtbilds zusätzlich – es gilt, einer Abwärtsspirale aktiv entgegen zu wirken. Darüber hinaus führten Lockdown-Maßnahmen zu asymmetrischen Verhaltensmustern im sta-

tionären Einzelhandel. Obwohl die Solidarität der Konsumenten gerade zu Beginn der Pandemie aktiv eingefordert wurde (#supportyourlocal), zeigen sich große Online-Marktplätze als Gewinner der Krise. Die Adaptionsrate des Online-Shoppings stieg rasant und wird auch in Zukunft das Konsumverhalten der Deutschen prägen.

Nachhaltiger Effekt

Online-Shopping wird künftig noch stärker als bisher das Kaufverhalten dominieren



Auf Basis dieser Trends ergeben sich folgende Fragen:

- Wie resilient sind die Innenstädte in Deutschland gegenüber der Coronakrise?
- Mit welchen akuten Herausforderungen haben sie derzeit zu kämpfen?
- Welche Rollen werden Innenstädte in Zukunft spielen?
- Was können Verantwortliche kurz-, mittel- und langfristig tun, um ihre Städte zukunftsgerecht zu entwickeln?

Im Rahmen der vorliegenden Studie werden 52 deutsche Städte auf Basis von 19 Faktoren innerhalb eines Scoring-Modells hinsichtlich ihrer makroökonomischen Stärke sowie Resilienz gegenüber kurzfristigen Schocks identifiziert und in sieben Cluster unterteilt. Anschließend werden kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen aufgezeigt, um ein nachhaltig erfolgreiches Innenstadt-Konzept für die Zukunft zu skizzieren.

DAS ÖKOSYSTEM INNENSTADT

Einzelhandel

Der Einzelhandel war über Jahre hinweg das Herzstück deutscher Innenstädte. Rückläufige Besucherfrequenzen, Multi-Channeling und neue Flächenkonzepte bestimmen jedoch inzwischen den Einzelhandel und tragen zu dessen Wandel bei. Der stationäre Handel muss sich dem veränderten Konsumverhalten anpassen und aktiv handeln, etwa durch Anpassung der Standortwahl, neue Store-Konzepte oder effektivere Nutzung digitaler Angebote.

Gastronomie

Die Gastronomie ist wesentlicher Bestandteil des Innenstadtbesuchs. Im Verlauf der letzten Jahre hatte sich unter Flächenbetreibern zunehmend die neue Logik „Food is the new retail“ geprägt. Doch die Gastronomie ist von der COVID-19-Pandemie stark betroffen. Aufgrund wiederkehrender Lockdowns hat das Außer-Haus-Geschäft und Convenience einen deutlichen Schub erlangt, aber auch Home Cooking erfährt ein Comeback und wird durch Food Box-Konzepte befeuert. Umso wichtiger sind die Kenntnis und angemessene Bewertung des neuen Konsumverhaltens als Grundlage für eine zielgerichtete Reaktion.



Stadtmarketing und -entwicklung

Um für Einzelhändler und Gastronomen langfristig einen attraktiven Standort zu bieten, müssen die Nutzungsmischung der Innenstadt hinterfragt und Kooperationen mit den Akteuren der Innenstadt eingegangen werden. Diese Teilstudie beschäftigt sich insbesondere mit den kurz- und mittelfristigen Maßnahmen für eine Stadtentwicklung, von der alle Akteure der Innenstadt profitieren können.

Fragestellung

Nachnutzung leerstehender Büro- und Ge- werbeimmobilien

Immobilienwirtschaft

Die Entwicklung der Innenstadt hat maßgebliche Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft und zeitgleich wirken sich Veränderungen der Immobilienwirtschaft auf die Attraktivität der Innenstadt für Einzelhändler aus. So sind Leerstände und Mietpreisentwicklungen eng mit der Attraktivität der Innenstadt verknüpft. Die Digitalisierung verändert nicht nur den Handel, sondern auch das Büro als Ort der Kommunikation – konzentriertes Arbeiten verlagert sich partiell ins Home-Office, nachhaltig getrieben durch COVID-19. Immer mehr Arbeitnehmer hinterfragen, ob sie in Metropolen nah der Büros wohnen müssen und erwägen einen Umzug ins günstigere Umland, wenn sich durch eine stärkere Nutzung des Home-Office die Pendler-Tage reduzieren.

Kultureinrichtungen

Kultureinrichtungen stellen einen weiteren wichtigen Anlass für Innenstadtbesuche dar. Durch verschiedene Angebote werden Anwohner verschiedener Interessens- und Altersgruppen in die Stadtzentren gelockt. Die dadurch entstehenden Besucherströme führen zu einem erhöhten Umsatzpotential für Einzelhändler und der Wegfall im Gegenzug zu fehlenden Einnahmen. Nach der COVID-19-Pandemie bietet dieser Zusammenhang jedoch auch Möglichkeiten für verstärkte Kooperationen, um die Zukunft der Innenstädte zu sichern.



Auf die unmittelbaren Effekte der COVID-19-Pandemie und strukturelle Marktverschiebungen innerhalb der Stakeholder des Ökosystems Innenstadt werden wir in nachfolgenden Teilen der Studienreihe näher eingehen.

2

DRÄNGENDE HERAUSFORDERUNGEN

Zunehmender Solidaritätsverlust gefährdet innerstädtische Einzelhändler

Mit Beginn des ersten Lockdowns der COVID-19-Pandemie erfuhr der stationäre Einzelhandel viel Solidarität. Der Diskurs um das regionale Einkaufen alltäglicher Produkte begann und gewann schnell an Beliebtheit. Insbesondere auf Social-Media-Kanälen wurde das bewusste Einkaufen regionaler Produkte beworben. Gleichzeitig stieg jedoch die Adoptionsrate des Online-Einkaufens trotz Lockerung der Lockdown-Maßnahmen im Sommer 2020.

Zukunft

Store-Konzepte müssen digital werden für Omnichannel-Services

Immer mehr Konsumenten substituieren den Besuch im stationären Einzelhandel durch einen Online-Einkauf. Umsatzentwicklungen der großen Online-Marktplätze zeigen, dass eine asymmetrische Beziehung zwischen der anfänglichen Solidarität der Bevölkerung und dem tatsächlichen Einkaufen besteht. Lokale Plattformen scheitern, während Amazon, Zalando und Co. als Gewinner der Krise hervorgehen. Der zweite Lockdown trifft insbesondere die stationären Einzelhändler in den Innenstädten und es stellt sich die Frage: warum gibt es diese große Diskrepanz zwischen bekundeter Solidarität und tatsächlichem Kaufverhalten – ist der stationäre Einzelhändler auch nach der Krise der große Verlierer?

4%

wechseln aus
Solidarität von
Online- zu Offline-
Händlern

13%

der Offline-
Shopper wandern
zum Onlinehandel
ab

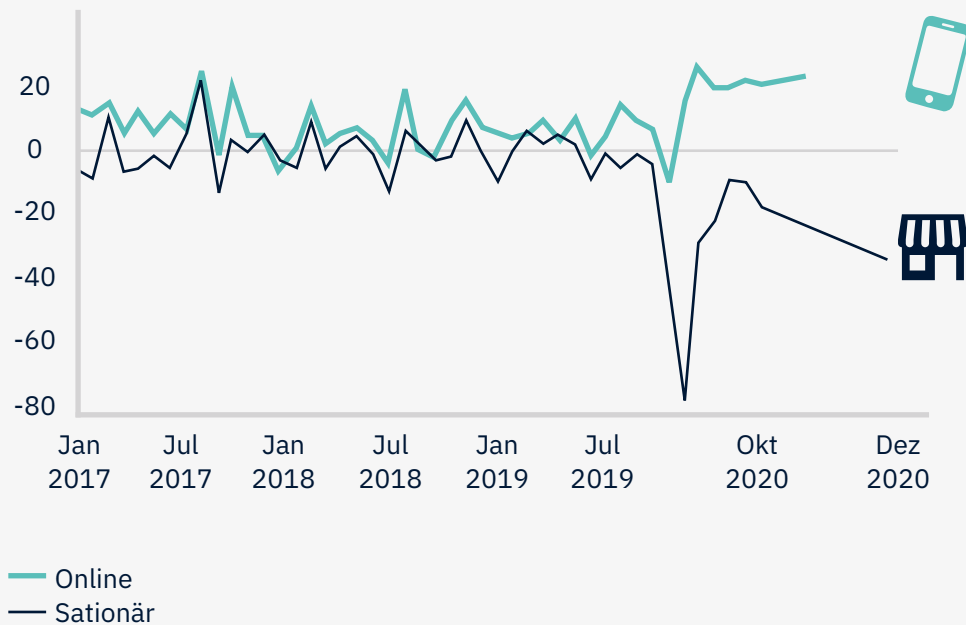
**Solidarität der Konsumenten
zu stationärem Einzelhandel
nicht stark genug**

**Die Folge: Sympathie ersetzt
keinen Mehrwert**

Quelle: HDE

In diesem Zusammenhang werden sowohl Online-Vertriebskonzepte als auch das (digitale) Instore-Erlebnis des stationären Einzelhandels an Bedeutung gewinnen. In Zukunft müssen Store-Konzepte digital werden, um Omnichannel-Services ermöglichen zu können. Zunehmende Online-Bestellungen setzen jedoch voraus, dass die entsprechende Logistikinfrastruktur ausgebaut und dezentralisiert wird. Somit können leerstehende Flächen in weniger attraktiven Innenstadtlagen beispielsweise zu Logistik-Mini-Hubs umfunktioniert werden, um die Nutzung ansprechender Ladenflächen sowie Warenverfügbarkeiten zu optimieren. Durch weniger Leerstand gewinnt das Stadtbild an Attraktivität, Anwohner genießen kürzere Lieferzeiten und Händler können ihre Servicequalität verbessern.

Beispiel Modehandel⁽¹⁾: Umsatzentwicklung stationärer und Online-Handel ggü. Vorjahr (%)



(1) Deutscher Markt für Textilien/Bekleidung, Online/Versandhandel inkl. Schuhe/Lederwaren
Quelle: Destatis; TextilWirtschaft

Die Entwöhnung der Innenstadt schreitet voran

Lockdown-Maßnahmen und der Einbruch der Konsumstimmung haben den Einzelhandel sowie die Gastronomie schwer getroffen. Bei genauerer Betrachtung fällt jedoch auf, dass durch die Pandemie verschärfte Trends bereits vorher präsent waren. Rückläufige Besucherfrequenzen in den Innenstädten, steigende Leerstandsquoten bei Handelsimmobilien und der rapide Anstieg des E-Commerce sind nur einige Beispiele, die durch die Pandemie nachhaltig verstärkt wurden. Diese Trends lassen sich nicht umkehren. Um das Stadtbild zu revitalisieren sind neue, außergewöhnliche Initiativen gefragt. Hierbei gilt es, Potenziale der Innenstadt zu entdecken, um aktiv die Zukunft der Innenstadt mitbestimmen zu können. Seien es Non-Profit Spaces, die das urbane Leben verbessern und neue Zielgruppen ansprechen oder neue Kooperationen mit Händlern. Innenstädte müssen den Besuchern ein Gesamterlebnis bieten und nicht nur ein Ort des schnellen Konsums sein. Die Innenstadt als Lebensraum zu betrachten, wird essenziell für eine Steigerung der Besucherfrequenzen sein. Der Ausbruch weiterer Infektionswellen stellt die Städte neben der langfristigen Attraktivitätssteigerung vor eine weitere entscheidende Frage: Wie können Unternehmen in der Krise durch die Kommunen gestärkt werden, um Insolvenzwellen zu vermeiden?

Trends

Urbane Non-Profit-Spaces für neue Zielgruppen

3

WIE SCHLAGEN SICH DIE STÄDTE DERZEIT I ERGEBNISSE NACH STADTGRÖSSE

Ergebnis

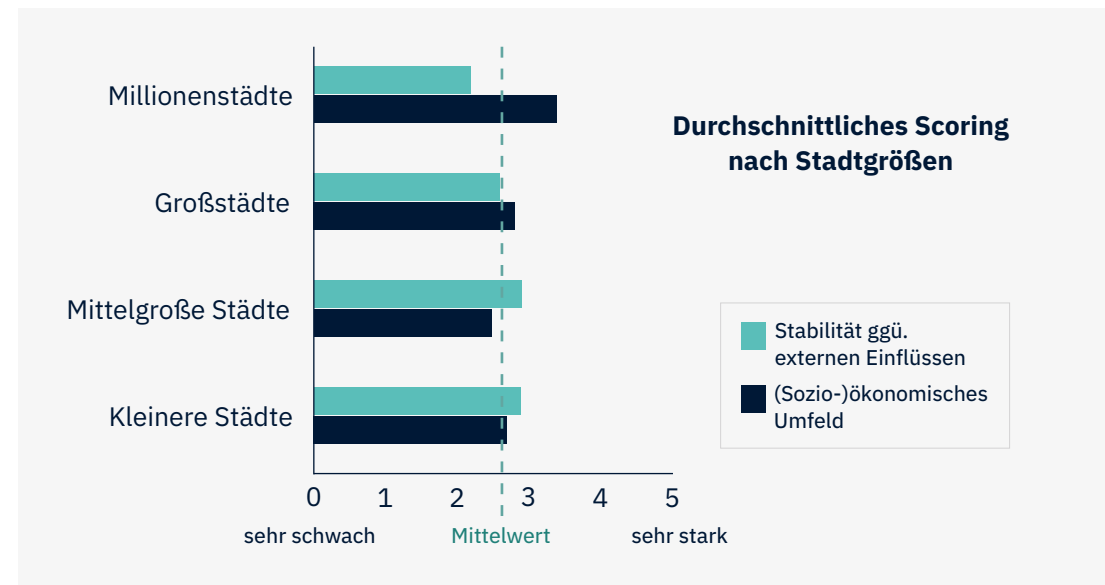
Millionenstädte am stärksten betroffen

Millionenstädte sind am stärksten durch COVID-19-bedingte Besucherfrequenz-Rückgänge betroffen. Dies zeigt sich an der schwachen Bewertung in der Dimension Stabilität gegenüber externen Einflüssen. Hauptsächlich lassen sich diese Ergebnisse auf starken Rückgang des Pendlerverkehrs, Schulschließungen, fehlende Messen/Veranstaltungen und gesunkenen Tourismus zurückführen. In den Bereichen, die in der kurzen Frist nicht unmittelbar durch COVID-19 beeinflusst werden, schneiden die Millionenstädte hingegen nach wie vor am besten ab.

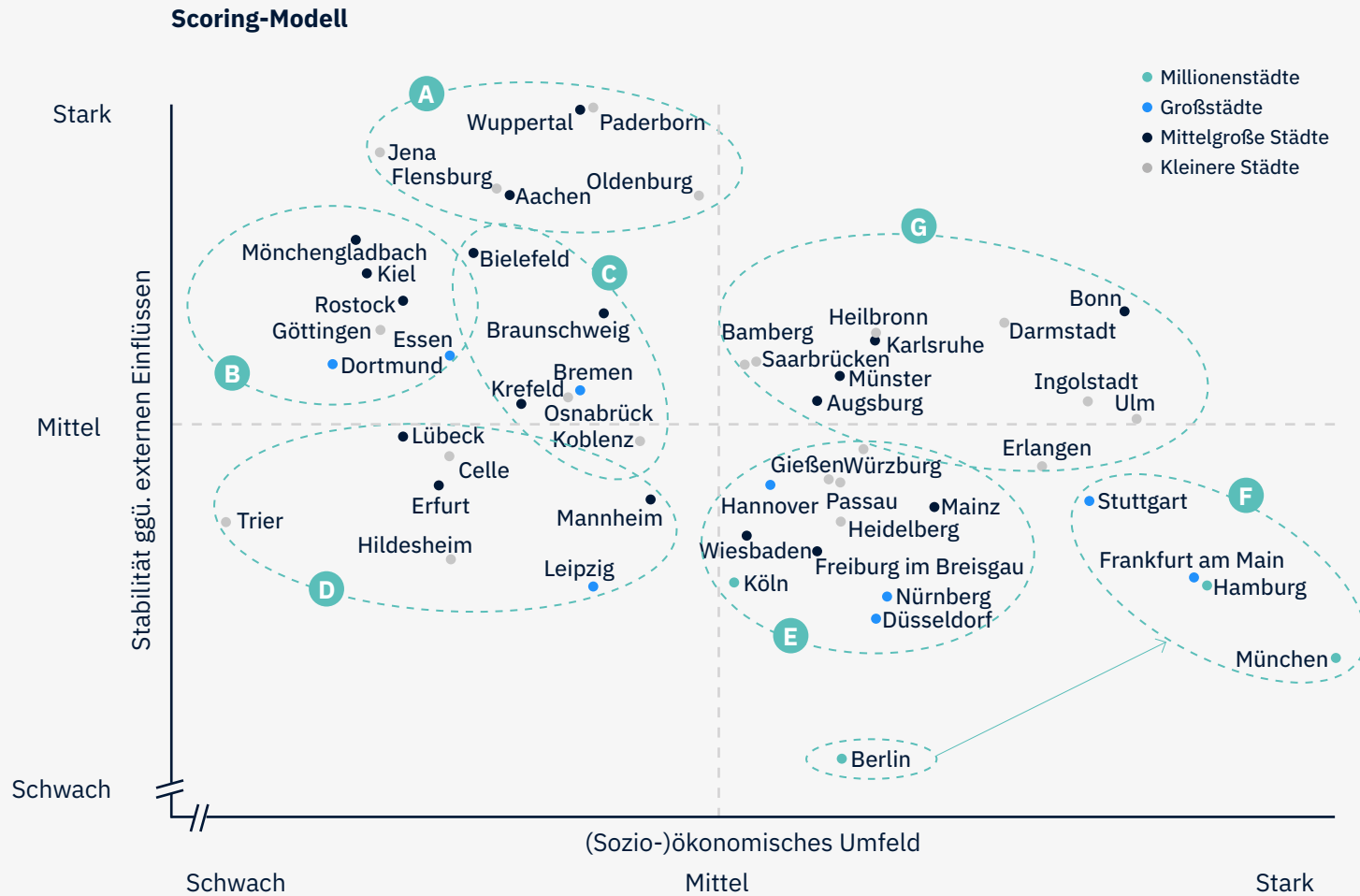
Ähnlich wie die Millionenstädte sehen die Ergebnisse bei den Großstädten (500.000 – 1.000.000 Einwohner) aus. Auch hier wirken die stark zurückgehenden Besucherfrequenzen sich merklich negativ auf die Innenstädte aus. Das (sozio-)ökonomische Umfeld bewegt sich nahe am Mittelwert der betrachteten Städte und bleibt auch hier kurzfristig unbeeinflusst durch COVID-19.

Am wenigsten betroffen von den wirtschaftlichen COVID-19 Effekten sind die kleinen (<200.000 Einwohner) und mittelgroßen (200.000 – 500.000 Einwohner) Städte. Diese stehen besonders durch recht konstante Besucherfrequenzen der Innenstadt heraus. Ebenfalls ist die innerstädtische Wirt-

schaft weniger abhängig von stark betroffenen Variablen wie Pendlerverkehr, Messeveranstaltungen und dem Tourismus. Trotz des unterschiedlichen Ausmaßes der Auswirkungen sind alle Stadtgrößen massiv von den wirtschaftlichen Folgen der COVID-19-Pandemie betroffen. In allen betrachteten Städten sind starke Rückgänge der Besucherfrequenzen und akute Handlungsbedarfe identifiziert worden. Die Frage nach der Revitalisierung der Innenstädte stellt sich demnach bei allen untersuchten Städten gleichermaßen.



II ERGEBNISSE NACH STADT-CLUSTER



Nachdem alle Städte auf Basis der gewichteten Faktoren ein Scoring erhielten, wurden diese zur Veranschaulichung in der nebenstehenden Matrix modelliert. Zu Analysezwecken wurden in einem weiteren Schritt die Städte in 7 verschiedene Cluster unterteilt. Die Trennlinien der Quadranten zeigen auf, welche Städte unter- bzw. überdurchschnittlich in den jeweiligen Überkategorien (Stabilität gegenüber externen Einflüssen und (sozio-)demographisches Umfeld) abschneiden. Dargestellt wird der Status quo sowie die Entwicklung der letzten Jahre. Künftiges Potenzial aufstrebender Städte wie etwa Leipzig wurde hierbei nicht in die Bewertung einbezogen. Laut dem Forschungsinstitut Prognos werden in Zukunft jene Städte gewinnen, die Menschen in erwerbsfähigem Alter anziehen und somit dem steigenden Arbeitskräftemangel entgegenwirken.

Beschreibung der Cluster →

BESCHREIBUNG DER CLUSTER:

- A** Trotz des tendenziell schwachen makroökonomischen Umfelds sind diese Städte vergleichsweise unabhängiger von externen Besucherfrequenzeinbrüchen. Die Wirtschaftsleistung in diesen Regionen liegt mit einem Scoring von 1,8 deutlich unter dem der anderen Cluster.
- B** Das Cluster zeichnet sich durch einen überdurchschnittlichen digitalen Reifegrad aus, wobei die Kaufkraft teilweise sehr niedrig ist und teils hohe Arbeitslosenquoten vorherrschen. Zugleich sind diese Städte weniger abhängig von externen Besucherströmen wie Messebesuchern, Touristen und Berufspendlern.
- C** Bereits vor der COVID-19-Pandemie gab es teils hohe Besucherfrequenzeinbrüche und ein niedriges Einwohnerwachstum, jedoch weisen die Städte niedrige Mietpreise und eine gut ausgebautes Mobilitätsnetz auf. Auffallend sind außerdem die geringen Leerstandsquoten bei Gewerbeimmobilien.
- D** Trotz eines bezahlbaren Wohnraums erfuhren diese Städte starke Besucherfrequenzzrückgänge vor und während der COVID-19-Pandemie. Die unterdurchschnittliche wirtschaftliche Entwicklung und teils unvorteilhafte Einzugsgebiete belasten das makroökonomische Umfeld.
- E** Die innerstädtischen Besucherfrequenzen waren vor der Pandemie auf vergleichsweise stabilem Niveau, weshalb die COVID-19-Pandemie diese Regionen besonders traf. Trotz teils hoher Leerstandsquoten und hoher Mieten können diese Städte jedoch mit einer überdurchschnittlichen Lebensqualität und hohen Kaufkraft punkten.
- F** Die von einem vorteilhaften makroökonomischen Umfeld geprägten Metropolen haben durch den Wegfall von Messen, Tourismus und Berufspendlern einen besonders starken Einbruch der Besucherfrequenzen erlitten. Neben vergleichsweise hohen Leerständen sind alle Städte des Clusters durch sehr hohe Mieten charakterisiert.
- G** Ein Großteil dieser Städte profitiert vom Ruf als Universitätsstadt. Sie sind durch ihre wirtschaftliche Stärke mit einer hohen Kaufkraft und ihrer Stabilität gegenüber externen Einflüssen geprägt. Trotz des sehr guten Scorings weisen die Regionen hohe Mietpreise auf.



WAS IST ZU TUN?

Übersicht
Maßnahmen
auf S.13 und 14

III BETRACHTUNG AUSGEWÄHLTER STÄDTE

Bonn

Bonn erzielt unter den Hidden Champions das höchste Ergebnis in der Dimension des (sozio-)ökonomischen Umfelds. Dies stellt eine Besonderheit dar, weil der Großteil der Städte mit einem vergleichbaren wirtschaftlichen Umfeld tendenziell volatiler auf Veränderungen reagiert. Zwar leidet Bonn unter einem starken COVID-19-bedingten Rückgang der Besucherfrequenzen, kann diesen Rückgang jedoch durch andere Faktoren ausgleichen. Besondere Stabilitätsfaktoren, die bei Bonn ins Gewicht fallen, sind eine sehr gut ausgebaute Verkehrsanbindung in das Stadtzentrum sowie ein hoher digitaler Reifegrad der Stadt. Langfristig gesehen können diese zwei Faktoren den Grundstein für innovative Zukunftskonzepte im Bereich der Attraktivitätssteigerung, sowie einer stärkeren Kooperation von Handel und Stadt legen.

Paderborn

Bei Betrachtung der Stabilität gegenüber externen Einflüssen fällt Paderborn auf: Mit einem Besucherfrequenz-Rückgang von ca. 21% waren 2020 vergleichsweise geringe Auswirkungen der COVID-19-Pandemie zu beobachten. Ausschlaggebend hierfür ist die Situation vor der Pandemie. Die Besucherströme waren bereits vorher nicht von Messebesuchern oder Berufspendlern geprägt, weshalb es zu keinem signifikanten Einbruch der Besucherfrequenzen kam. Langfristig ist dies jedoch nicht vorteilhaft, da Touristen, Messebesucher und Berufspendler wichtige Frequenzbringer einer Stadt sind. Paderborn profitiert wiederum von einer vorteilhaften Lage, da wenige Konkurrenzstädte im nahen Umfeld liegen.



Berlin

Berlin ist unter allen Vergleichsstädten diejenige, die am stärksten unter den unmittelbaren Folgen der Pandemie leidet. Zwar erreicht Berlin beim (sozio-)ökonomischen Umfeld eine überdurchschnittliche Platzierung, doch die starke Abhängigkeit von externen Faktoren zieht den vermeintlichen Star stark nach unten. In Berlin ist dieser Effekt sowohl auf einen starken Einbruch der Frequenzen als auch auf das generelle Stadtbild zurückzuführen. So sanken die Besucherfrequenzen in Berlin durch COVID-19 um 44% und damit nach Hildesheim am zweitstärksten unter den betrachteten Städten. Neben dem starken Einbruch der Besucherfrequenzen sinkt ebenfalls die absolute Zahl der potenziellen Konsumenten durch fehlende Touristen, Messen und Berufspendler. Beispielsweise bleiben weite Teile der 320.000 täglichen Berufspendler in Berlin durch die Verlagerung des Arbeitsplatzes ins Home-Office als mögliche Kundschaft für den Einzelhandel aus.

Trier

Die Stadt Trier zeichnet sich durch ihre hohe Anziehungskraft für Touristen aus. Trotz der positiven wirtschaftlichen Auswirkungen des Tourismus, verzeichnete die Stadt aufgrund der COVID-19-bedingten Reisebeschränkungen einen signifikanten Einbruch der externen Besucherfrequenzen durch Touristen. Des Weiteren leidet die Stadt unter einem negativen Einwohnerwachstum. Die hohe Arbeitslosenquote von 7,4% und das unterdurchschnittliche Wirtschaftswachstum erschweren die Rahmenbedingungen für alle Akteure der Innenstadt. Hinzu kommt Verbesserungsbedarf im Bereich der Digitalisierung und dem Kultur- und Freizeitangebot.

4

WAS IST ZU TUN?

I TOOLBOX FÜR KURZ-, MITTEL- UND LANGFRISTIGE MASSNAHMEN

	Kurzfristig	Mittelfristig	Langfristig	Cluster-Schwerpunkt
	»	»	»	»
1.  Maßnahmen zur allgemeinen Revitalisierung der Innenstädte	• Gezielte Stadtmarketing-Maßnahmen (bspw. stadtübergreifende Treue-Aktionsprogramme, nach Beendigung der Lockdown-Maßnahmen: Familienveranstaltungen wie z. B. familienfreundliche Festivals, verstärkte Fahrradaktionen, über die Innenstadt verteilte kulturelle Ereignisse wie z. B. „Musik-Stationen“, Food Truck Events etc. inkl. umfangreicher Bewerbung der Aktionen über soziale Medien)	• Bereitstellung grundlegender Infrastruktur für den Innenstadtbereich (z. B. Trinkbrunnen, Sitzgelegenheiten, öffentliche Steckdosen, Toiletten etc.) • Bereitstellung einer digitalen Infrastruktur (z. B. öffentliches WLAN, City-App mit integrierten digitalen Dienstleistungen wie Smart Parking oder Rabattaktionen im stationären Handel) • Verkehrsberuhigung durch Ausbau des öffentlichen Personennahverkehrs und einer autofreien Innenstadt; Ausdehnung von Radwegen; Stadtbesuch als Ausflug in die Natur etablieren	• Verstärkter Eingriff in die Nutzungsdurchmischung der Innenstadtfächen durch eine aktive Vermittlung leerstehender Flächen bzw. eigener Nutzung für städtische Initiativen; Prüfung von Mietoptionen/Flexibilisierung für Kleingewerbetreibende • Quartierbildung in neuen Stadtbezirken mit nahversorgungsorientierter Einkaufsinfrastruktur inkl. Förderung von Diversität in Gewerbe- und Immobilienkonzepten	A bis G
2.  Steigerung der Attraktivität als Wirtschaftsstandort	• Temporäre Vereinfachung des Vergaberechts für schnelle Umsetzung öffentlicher Investitionsfördermaßnahmen • Förderungen der Office-Infrastruktur, um kleine und mittelständische Unternehmen (z. B. monetäre Zuschüsse für IT-Infrastruktur etc.) anzusiedeln	• Schaffung eines Gründer- und Innovationszentrums	• Stetige Förderung bzw. Etablierung von Hochschul- und Forschungsinstituten	A, B, D

3 bis 5 →

3.  Steigerung regionaler Konsumausgaben	• Flexibilisierung der Öffnungszeiten im Einzelhandel (z. B. Öffnung an Sonntagen) • Lockerung der bisher stark restriktiven Sondernutzung von Außenflächen, um eine Flexibilisierung und temporäre Verlagerung von Verkaufsflächen in den Außenbereich zu ermöglichen	• Konsumseitige Subventionen für innerstädtische Gastronomie oder Einzelhandel	• Einführung einer regionalen Treuekarte als Loyalitätsprogramm für den innerstädtischen stationären Einzelhandel	A, B, D
4.  Erhöhung der innerstädtischen Besucherfrequenzen	• Initiierung von zielgruppengerechten Aktivitäten und Veranstaltungen in den Innenstädten (z. B. Ausbildungsmessen, Produktshows etc.)	• Straßenschließungen und Öffnung von Pop-Up Non-Profit-Spaces (z. B. Urban Gardening, Kinderbetreuung, Sport- und Yoga-Kurse etc.)	• Etablierung von durch die Stadtverwaltung gemanagter Einkaufsstrassen in neuen Stadtbezirken zur Bestimmung und Verbesserung der Nutzungsdurchmischung	C, D, E, F
5.  Vorbeugung steigender Leerstände und Mietpreise	• Zwischenvermietung leerstehender Obergeschossflächen als Mini-Logistik-Hubs in den Innenstädten • Eröffnung von Zwischennutzungsagenturen zur zielgerechten Vermittlung leerer Geschäftsflächen	• Anmietung leerstehender Gewerbeflächen in den Innenstädten und ggf. Nutzung für innerstädtische Initiativen • Mietsubventionen für neue aussichtsreiche Konzepte	• Ansiedelung von Bildungs- und Kultureinrichtungen in leerstehenden Gewerbeimmobilien • Städtische Beteiligung an Wohnungsgesellschaften zur Förderung des sozialen Wohnungsbaus	E, F, G

II UMDENKEN ERFORDERLICH

Ein grundlegender Mind-Shift der Händler und Politik ist gefragt

Städte müssen sich nun in der Verantwortung sehen, aktiv mit den Akteuren der Innenstädte zusammenzuarbeiten. Neben finanzieller Hilfe durch eine ausgeprägte Wirtschaftsförderung sind insbesondere organisatorische Unterstützungsmaßnahmen gefragt, um langfristige Effekte zu erzielen. Der Ausbau eines weitreichenden öffentlichen WLAN-Netzwerks kann beispielsweise Einzelhändlern ermöglichen, ihre Geschäfte besser zu digitalisieren und Cross-Channel-Services zu ermöglichen. Um das Stadtbild und die Besucherfrequenzen zu verbessern, können Bildungseinrichtungen wieder ins Stadtzentrum geholt werden.

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass inhabergeführte Geschäfte zunehmend von großen Einzelhandelsketten verdrängt werden. Die zunehmende Filialisierung zeigt jedoch seit Beginn der Pandemie eine rückläufige Entwicklung. Immer häufiger stehen große Handelsflächen leer, da sich Filialisten zurückziehen und teilweise kleinere Flächen nachfragen. Um einer Verödung dieser Flächen vorzubeugen, sollte es einen stärkeren Austausch zwischen Händlern und Städten geben. Es ist an der Zeit, das bisherige Store-Konzept der stationären Händler zu hinterfragen. Hier gilt es als Stadt, Trends innerhalb der Branchen zu kennen und die Rahmen-

bedingungen für deren Umsetzung zu schaffen. Entgegen der zunehmenden Privatisierung von innerstädtischen Veranstaltungen müssen sich Städte wieder mehr ins Innenstadtleben integrieren. Mithilfe dessen kann das Zugehörigkeitsgefühl und die politische Partizipation der Anwohner gestärkt werden, woraus wertvolle Ansätze geschöpft werden können. Ein solches Crowdsourcing bietet den Städten eine neue Art und Weise, Ideen zu sammeln und Umsetzungen effizienter zu gestalten. Ein gemeinschaftliches Erarbeiten bietet Städten die Möglichkeit, neue Ideen zu sammeln und die Umsetzung effizienter zu gestalten.

Store-Konzept?

Stärkerer Austausch zwischen Händlern und Städten

III STRATEGIEENTWICKLUNG ZUR KRISENBEWÄLTIGUNG FÜR INNENSTÄDTE



Eine mögliche Krisenbewältigungsstrategie der in dieser Studie behandelten Herausforderungen bedarf drei aufeinanderfolgender Entwicklungsstufen: der Absicherungs-Phase, der Planungsphase und einer Pilotierungs-Phase.

Absicherung

**Stabilisierung
vorhandener
Negativtrends**

Die **Absicherungs-Phase** ist durch das Ziel der Überlebenssicherung innerstädtischer Händlerstrukturen charakterisiert. Innerhalb dieser Stufe müssen Anreize für eine Belebung der Besucherfrequenzen in der Innenstadt beschlossen werden. Außerdem sollte ein umfangreicher Informationstransfer zu den betroffenen Unternehmen und Hilfestellungen, etwa durch lokale IHKs, erfolgen, so dass Händler und sonstige Gewerbetreibende der Innenstadt durch Makrodaten und Gruppen zum regionalen Erfahrungsaustausch eine erfolgreichere Kommunikation mit ihren Hausbanken und Lieferanten vollziehen können. Diese Phase bedarf einer intensiven Kommunikation, z.B. in Form eines runden Tisches zwischen Vermietern, Mietern, der Stadtentwicklung sowie regionalen IHK Erfahrungsrgruppenleitern, um COVID-19-bedingte Herausforderungen zu überstehen. Diese Maßnahmen dienen einer kontrollierten Steigerung der Besucherfrequenzen in den Innenstädten und einer umfangreichen Unterstützung der stationären Einzelhändler in der Bewältigung ihrer Liquiditätsengpässe.

Mithilfe der **Planungs-Phase** kann es Städten gelingen eine dem neuen Besucher- und Bewohnerverhalten angepasste Entwicklungsstrategie zu entwerfen. Dafür bedarf es einer Arbeitsgruppe, die sich primär mit dem Thema „Zukunft der Innenstadt“ auseinandersetzt. Diese sollte sich aus Experten der Bereiche Politik, Wirtschaft und Bürgervertretern zusammensetzen. Innerhalb dieser Arbeitsgruppe wird im nächsten Schritt ein realisierbares Zukunftsbild entworfen, welches neue Verhaltensmuster und Entwicklungen der Innenstadt widerspiegelt. Auf Basis eines zu entwerfenden Maßnahmenkonzeptes sollte im Anschluss die Finanzierbarkeit dieser Maßnahmen sichergestellt werden. Diese Vorhaben dienen einer proaktiven Anpassung des Stadtbilds auf Basis des neuen Konsumverhaltens.

Planung

**Entwicklung
einer nachhaltigen
Agenda**

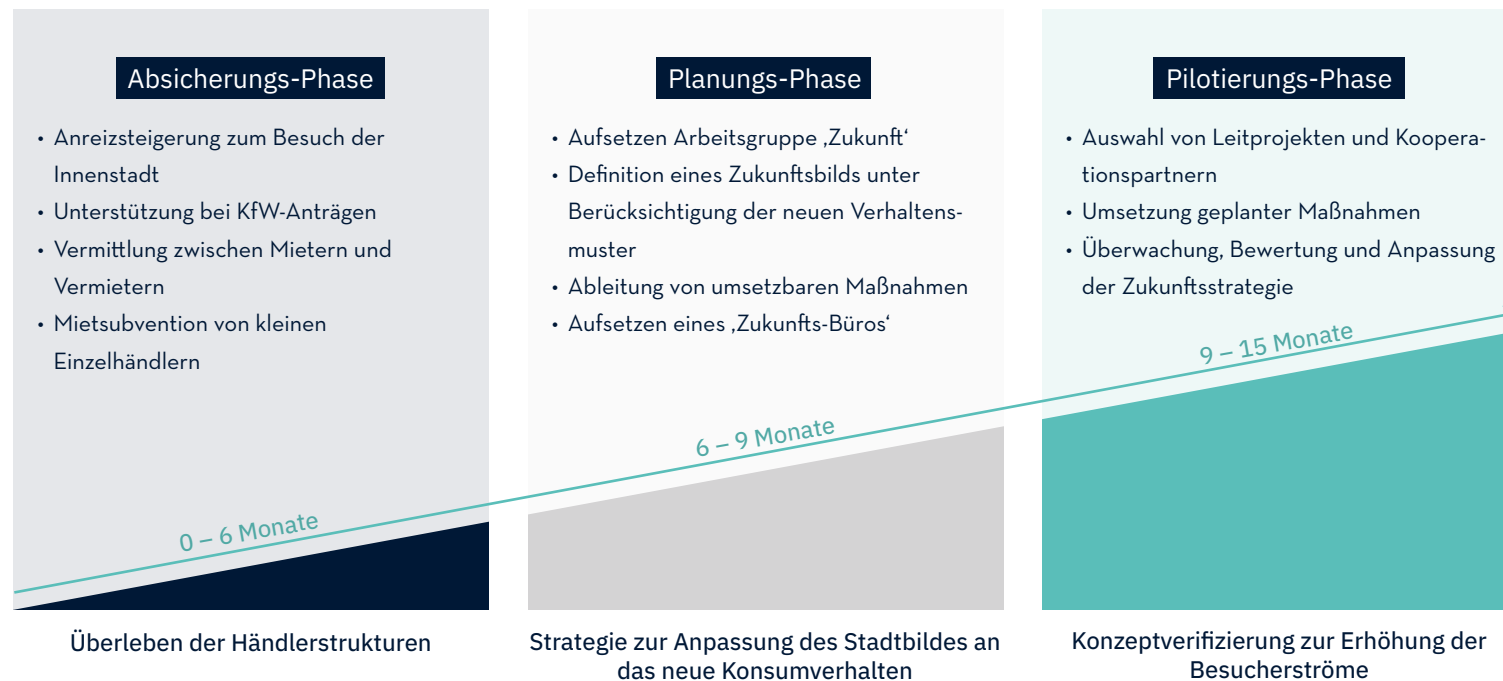
Pilotierungs-Phase →

Pilotierung

Umwandlung der Agenda in konkrete Maßnahmen

Die **Pilotierungs-Phase** dient der Operationalisierung der in der Planungs-Phase festgelegten Maßnahmen. Ein erfolgreiches Projektmanagement benötigt eine Konkretisierung der Leitprojekte und die Auswahl von Kooperationspartnern. Anschließend beginnt die eigentliche Umsetzung der Maßnah-

men für die zukünftige Stadtentwicklung. Besonders wichtig ist dabei die durchgängige Überwachung der Entwicklungsschritte, um eine Bewertung und ggf. eine Anpassung der Krisenbewältigungsstrategie vornehmen zu können. Dies dient der Konzeptvalidierung einer Revitalisierung der Innenstadt.





ERGÄNZENDE INFORMATIONEN

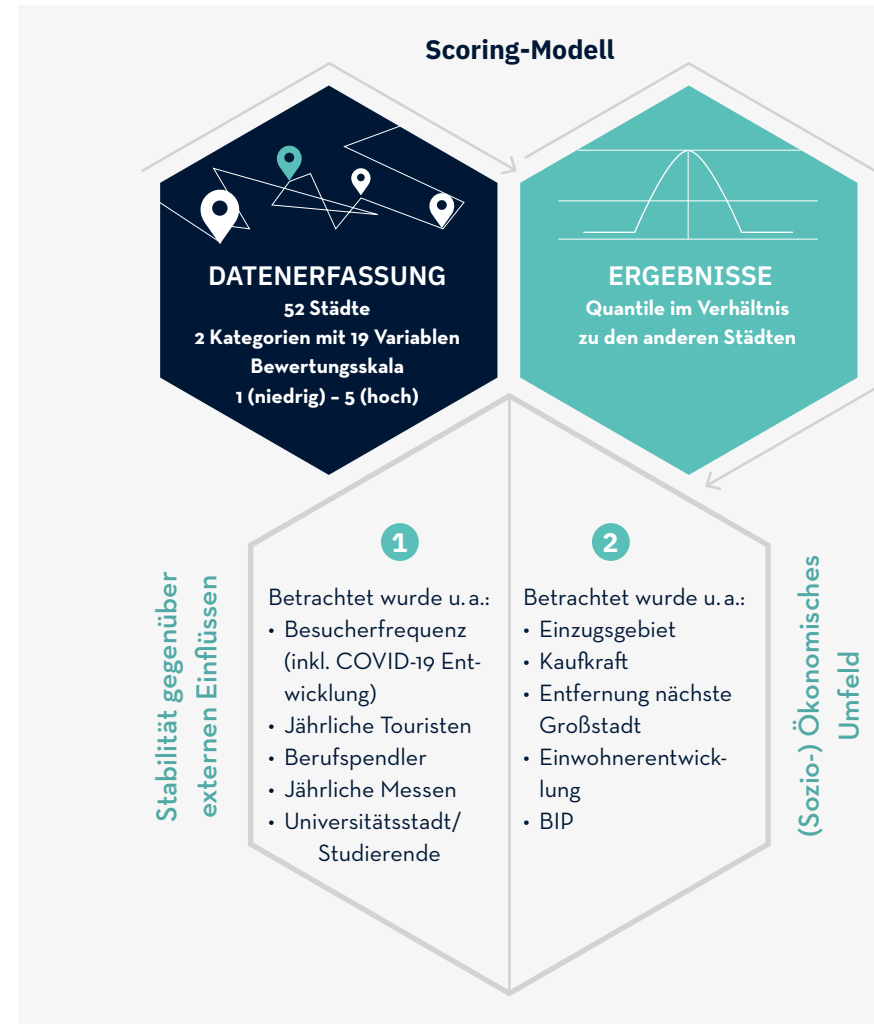
I AUFBAU SCORING-MODELL

AUFBAU

Betrachtet wurden zwei Sphären

1 Stabilität gegenüber externen Einflüssen

Die Stabilität gegenüber externen Einflüssen beschreibt, wie robust eine Stadt auf negative Einflüsse reagieren kann, die nicht strukturell bedingt sind. Volatile Entwicklungen der Innenstadt-Besucherzahlen lassen demnach auf eine erhöhte Abhängigkeit von externen Einflüssen schließen. Die Stabilität einer Stadt wird maßgeblich von zwei Kategorien beeinflusst: dem Stadtbild und den externen Besucherströmen. Die Attraktivität des Stadtbilds kann mithilfe folgender Kriterien bewertet werden: Anzahl Verkaufsstellen, Kultur- und Freizeitangebot, Leerstandsquote, Verkehrsanbindung, digitale Reife, Mietpreise und die Klassifizierung als Universitätsstadt. Eine attraktive Innenstadt bedarf neben einem ausgewogenen Produktmix Anzugspunkte idealerweise inkl. ansprechendem touristischen Angebot. Auch Flagship Stores bekannter Marken, ansprechender Mix der Laden- und Gastro-Konzepte sowie ein ausgeprägtes Kultur- und Freizeitangebot tragen maßgeblich zur Attraktivität bei. Ein belebtes Stadtbild setzt niedrige Leerstandsquoten voraus und beeinflusst maßgeblich die Attraktivität der Stadt als Ansiedlungsort für Unternehmen und Anwohner. Die Grundvoraussetzung für den Pendlerverkehr und den städtischen Tourismus stellt ein gut ausgebautes Verkehrsnetz dar. Gleichzeitig nimmt die Verkehrsinfrastruktur eine wachsende Rolle im Zusammenhang mit dem Zuzug neuer Einwohner ein. Für Einzelhändler spielt



SPHÄRE 1

Relevante Bewegungs-Parameter

die digitale Reife der Stadt eine große Rolle, welche die Innovationsfreude und Fortschrittlichkeit des Standortes widerspiegelt. Darüber hinaus wirkt sich ein Universitätsstandort positiv auf die lokale Nachfrage aus und kann einen Anziehungspunkt für Touristen darstellen. Ein attraktives Stadtbild setzt hohe Besucherfrequenzen voraus, da ansonsten eine Verödung der Innenstadt als Folge zu erwarten ist. Gleichzeitig bedingt das Stadtbild auch die Ausprägung externer Besucherströme, weshalb im nächsten Schritt die Besucherfrequenzen der einzelnen Städte analysiert wurden.

Besucherfrequenzen ausgehend von Touristen, Berufspendlern und Messebesuchern spiegeln zwar durchaus die Attraktivität einer Stadt wider, machen sie jedoch im Gegenzug abhängig von externen Besucherströmen. Einstige Wachstumsfaktoren wie Messen, internationaler Tourismus und Berufspendler stellen Städte vor massive Probleme, für die Kompensationsmaßnahmen gefunden werden müssen. Eine starke Abhängigkeit von externen Besucherströmen stellt für Städte demnach eine Gefahr dar. Ähnlich verhält es sich mit den Besucherfrequenzen in den Innenstädten. Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie zeigen einen signifikanten Einbruch der Frequenzen, was dramatische Folgen für Einzelhandel, Gastronomie und den Immobilienmarkt haben wird.

2 (Sozio-)Ökonomisches Umfeld

Das (sozio-)ökonomische Umfeld der untersuchten Städte beinhaltet die Analyse folgender Kriterien: Bruttoinlandsprodukt pro Kopf, Einwohnerwachstum, Einzugsgebiet, Entfernung der nächsten Großstadt, Arbeitslosenquote, Lebensqualität und Kaufkraft.

Die Anziehungskraft einer Stadt kennzeichnet sich durch ein kontinuierliches Einwohnerwachstum. Ausgehend von der Entfernung der nächsten Großstadt bzw. dem Einzugsgebiet ist es möglich, die vorhandene Konkurrenz der Städte zu Nachbarstädten zu erkennen. In stark besiedelten Regionen mit einer hohen Städtedichte ist ein Umzug oder der Shoppingbesuch am Wochenende in der Nachbarstadt einfacher möglich, weshalb die Konkurrenz unter den Städten in solchen Regionen tendenziell höher ist. Die Attraktivität in einer Stadt zu leben lässt sich durch die vorhandene Lebensqualität begründen. Wirtschaftlich starke Regionen sind in Deutschland durch eine hohe Industriedichte und der damit verbundenen hohen Kaufkraft charakterisiert. Außerdem weisen diese Regionen eine geringe Arbeitslosigkeit und ein hohes Bruttoinlandsprodukt auf. Für Städte, die in dieser Kategorie ein hohes Scoring erreichen, ergibt sich die Chance auf schnelle Erholung der Innenstädte nach Abschwächung der Pandemie.

SPHÄRE 2

Relevante makro-ökonomische Faktoren

II GLOSSAR

	Variable	Indikator
Stabilität gegenüber externen Einflüssen	Verkehrsanbindung	Erreichbarkeit der Innenstadt für Anwohner der (Metropol-)region
	Anzahl der Shoppingcenter	Anziehung externer Besucherströme durch hohe Store-Dichte
	Kultur- und Freizeitangebot	Zusätzliche Innenstadt-Besucherströme durch Veranstaltungsvielfalt
	Leerstandsquoten Gewerbeflächen	Trendindikator für Veränderungen des Stadtbilds
	Digitaler Reifegrad	Ausprägung der digitalen Infrastruktur
	Mietpreise	Durchschnittlicher Mietpreis je qm
	Universitätsstadt	Auswirkungen ausbleibender Universitätsveranstaltungen
	Anzahl Touristen p.a.	Auswirkungen fehlenden Konsums durch Touristen
	Anzahl der Berufspendler	Auswirkungen fehlender Berufspendlerfrequenzen
	Anzahl der Messen	Auswirkungen wegfallender Messebesucher
	Innenstadt Besucherfrequenzen (historisch)	Anzahl der Innenstadtbesucher vor der COVID-19-Pandemie
	Innenstadt Besucherfrequenzen (COVID-19 Entwicklung)	Einbruch der Besucherfrequenzen infolge der COVID-19-Pandemie
(Sozio-)demographisches Umfeld	Wirtschaftsleistung	Bruttoinlandsprodukt (BIP) 2018
	Einwohnerwachstum	Jährliches Einwohnerwachstum 2015-19 (CAGR)
	Einzugsgebiet	Einzugsgebiet der Innenstadt (Anzahl Einwohner)
	Entfernung der nächsten Großstadt	Anzahl der Städte über 100.000 Einwohner im Umkreis von 50 km
	Arbeitslosenquote	Höhe der Arbeitslosenquote der Städte 2019
	Lebensqualität	Wohlbefinden von Einwohnern und potenziellen externen Besuchern
	Kaufkraft (indexiert)	Für Konsumzwecke verfügbares Einkommen 2019

III ANSPRECHPARTNER



Dorothee Fritsch
Direktorin
Mobil: +49 160 90658014
fritsch@andersch-ag.de



Mike Zöller
Partner
Mobil: +49 175 5850391
zoeller@andersch-ag.de

In den folgenden Teilen unserer Studienreihe „Future Cities“ werden wir die einzelnen Elemente heutiger Innenstädte und deren Veränderung im Zeitverlauf genauer untersuchen.

In Ausgabe 2 zeigen wir auf, wie sich Retail Locations nach und nach zu Erlebnis-Showrooms weiterentwickeln - und welche Rolle dabei Omni-Channel Vertriebssysteme spielen.





Quellen: BKG Bund, Bundesagentur für Arbeit, Bundesverband CarSharing, Cellesche Zeitung, Der Standard, Deutsche Bahn, E-Scooter Blog, Experteninterviews, Flensburger Tageblatt, FreeMapTools, FTI Consulting, Google Maps, Göttinger Tagesblatt, Handelsblatt, Handelsverband Deutschland, Haselhorst Associates, Hystreet, Immobilienscout24, Industrie- und Handelskammer (Frankfurt am Main, Karlsruhe, Nürnberg, Schleswig-Holstein), Kieler Nachrichten, Landesbetrieb IT.NRW, Landesdatenbank NRW, Leipziger Internet Zeitung, LWL-Statistik, meinestadt, Michael Bauer Research, Miet-Check, Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW, Nationale Stadtentwicklungspolitik, Neue Presse, Nordwest Zeitung, Osnabrücker Zeitung, Ostsee Zeitung, Parkopedia, Presseportal, regionalHeute, Rheinische Post Online, RIWIS Online, Saarbrücker Zeitung, Scooters Civity, ShareNow, Statista, Statistische Landesämter (Baden-Württemberg, Hamburg und Schleswig-Holstein, Hessen, Rheinland Pfalz, Thüringen), Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Statistisches Bundesamt Deutschland, Tagesspiegel, TourismusNRW, Webseiten der Messeveranstalter (Berlin, Düsseldorf, Erfurt, Essen, Frankfurt, Freiburg, Hamburg, Köln, Karlsruhe, Leipzig, München, Stuttgart), Webseiten der Städte (Bamberg, Bochum, Bonn, Erfurt, Ingolstadt, Hamburg, Hannover, Karlsruhe, Leipzig, Mannheim, München, Passau, Trier, Wien), Weser Kurier, Westfalenhallen Unternehmensgruppe, WirtschaftsWoche, Zeit Campus, Zeit Online



Frankfurt am Main • Berlin • Düsseldorf • Hamburg