



Von Szenarien zu Strategien

Große Städte

Heute und in Zukunft

DEZEMBER 2020

CCEC, FH Südwestfalen

im Rahmen des Projektes City Lab Südwestfalen

Verfasst von:

Prof. Dr. Peter Weber | Tim Wittemund | Anja Schulte

Szenario-Analyse für große Städte

Ergebnisse aus der Szenario-Analyse und der Befragung

Sehr geehrte Damen und Herren,

von Februar bis Juni 2020 haben wir im Rahmen des Projektes City Lab Südwestfalen eine Szenario-Analyse zur Zukunft unserer Innenstädte mit der Perspektive 2030 durchgeführt. In Verbindung mit den Ergebnissen aus der Befragung zum gegenwärtigen Attraktivitätsprofil konnten wir zudem ermitteln, in welchen Szenarien sich die großen Städte (hier: > 50.000 Einwohner) unserer Partnerkommunen heute am ehesten verorten. Zusätzlich zu diesem allgemeinen Dokument wurde an alle Städte, die an dem Szenario-Prozess teilgenommen haben, kommunenspezifische Auswertungen versendet.

Sie können die für kleine Städte zutreffenden Szenarien nun unter anderem dazu nutzen, um mit Hilfe einer Konsequenzanalyse strategische Entscheidungen zukunftsbewusster und -robuster zu treffen. Mit dem vorliegenden Dokument möchten wir Ihnen diese Möglichkeit verdeutlichen. Im Anhang finden Sie dazu auch eine Excel-Datei als Arbeitsvorlage.

Das Dokument besteht aus zwei Teilen:

1. Indikatoren der Selbstwahrnehmung eine große Stadt: Das Ist-Szenario
2. Beispielhafte Konsequenzanalyse

An dieser Stelle möchten wir uns noch einmal für die Unterstützung und das Engagement unserer Partnerkommunen im Projekt City Lab Südwestfalen bedanken.

Bei Rückfragen können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren.

Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. Peter Weber



Tim Wittemund



Anja Schulte

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Indikatoren der Selbstwahrnehmung einer großen Stadt: Das Ist-Szenario	4
Kommunenspezifische Auswertung	5
Ableitung des Ist-Szenarios aus der Attraktivitäts-Umfrage	6
Teil II: Beispielhafte Konsequenzanalyse für eine große Stadt	9
Beispiel: Große Stadt.....	9
Chancen & Gefahren der zu betrachtenden Szenarien.....	11
Auswirkungsmatrix: Von Stärken & Schwächen zu Handlungsoptionen	13
Von Zukunftsszenarien zu einer Strategie.....	16

Verweis auf weitere Dokumente

Eine detaillierte Dokumentation der Szenario-Analyse finden Sie in dem Studienbericht „Die Zukunft unserer Innenstädte“ auf unserer Projektwebseite (s.u.). Im Rahmen des Projektes wurde neben der Szenario-Analyse eine weitere Studie durchgeführt, um die aktuelle Situation der Partnerkommunen des Projektes zu erheben und individuelle Attraktivitätsprofile zu erstellen. Auch hierzu gibt es eine gesonderte Ergebnisdarstellung. Die beiden Berichte sind sowohl eigenständig nutzbar, können aber gemeinsam mit dem vorliegenden Dokument auch als eine zusammenhängende Dokumentation und als entscheidungsunterstützende Ressource verwendet werden. Wir empfehlen dann die folgende Betrachtungsreihenfolge:

- **Attraktivitätsprofile (Dokument A)**
- **Szenario-Analyse (Dokument B)**
(*Die Zukunft unserer Innenstädte - Ergebnisse des Projektes „Zukunft der Innenstädte Südwestfalens und seiner relevanten Umfelder bis ins Jahr 2030“*)
- **Von Szenarien zu Strategien (Dokument C)**
(dieses Dokument)

Individuelle Berichte wurden per E-Mail an die Partnerkommunen versendet, die allgemeinen Berichte sind auf der Projektwebseite als kostenloser Download erhältlich (www.citylab-swf.de/downloads).

Im Mai 2020 wurde im Rahmen der Szenario-Analyse eine Umfrage zur Projektionsbewertung der 22 identifizierten Schlüsselfaktoren durchgeführt. Diese Bewertung diente dazu, ein Stimmungsbild für ganz Südwestfalen zu erarbeiten, bot aber zugleich auch die Möglichkeit einer kommunenspezifischen Auswertung. Bewertet wurde je Schlüsselfaktor, wie stark die jeweiligen Projektionen auf die Gegenwart, die gewünschte und die erwartete Zukunft zutreffen. Anhand der Ergebnisse konnte ermittelt werden, mit welchen der acht Szenarien die größte Übereinstimmung besteht. Die Beschreibung der einzelnen in der „Landkarte der Zukunft“ dargestellten Szenarien finden Sie in der Dokumentation der Szenario-Analyse (*Dokument B*).



Abbildung 1: Landkarte der Zukunft

An dieser Stelle sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Ergebnisse der kommunenspezifischen Bewertung aufgrund der geringen Anzahl der Befragten nicht repräsentativ sind und lediglich eine Tendenz aufzeigen.

Sollten Sie an einer belastbareren kommunenspezifischen Bewertung interessiert sein, sprechen Sie uns gerne an, um weitere Details zur Durchführung zu erhalten.

Kommunenspezifische Auswertung

Zu den großen Städten unserer 25 Partnerkommunen zählen Arnsberg, Hagen, Iserlohn, Lippestadt, Lüdenscheid und Menden.

Insgesamt haben aus diesen Kommunen 6 Mitglieder aus dem Szenario-Team an der Umfrage teilgenommen. Anhand des Diagramms in Abbildung 2 ist erkennbar, dass große Städte sich gegenwärtig am ehesten in Szenario 8 (Innenstadt als Anker) wiederfinden, gefolgt von Szenario 1 (Regionaler Marktplatz) und Szenario 4 (Abkehr von der City). Szenario 5 (Verödung der Innenstadt) dagegen trifft die gegenwärtige Situation am wenigsten.

Einwohner, groß

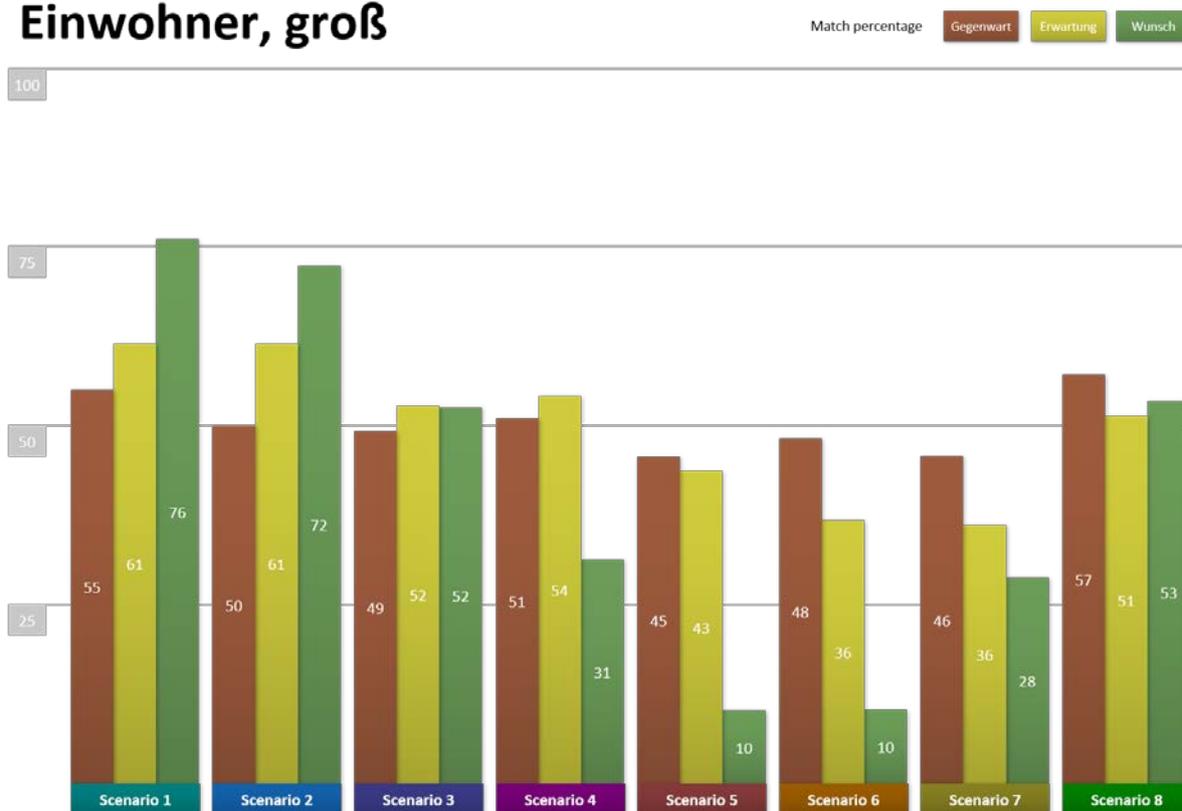


Abbildung 2: Kommunenspezifische Auswertung der Projektionsbewertung

Am ehesten erwartet wird im Jahr 2030 gleichermaßen ein regionaler Marktplatz (Szenario 1) und Erlebnis statt Shopping (Szenario 2), die auch als Wunschscenarien die größte Übereinstimmung finden.

Ableitung des Ist-Szenarios aus der Attraktivitäts-Umfrage

Anhand der Ergebnisse aus der Umfrage zu den Attraktivitätsprofilen war es uns neben dieser direkten Bewertung möglich, eine zusätzliche indirekte Auswertung zu den gegenwartsnächsten Szenarien vorzunehmen. In diesem sogenannten „Matching-Prozess“ wurde zunächst überprüft, welche Kriterien aus dem Fragebogen mit den Schlüsselfaktoren aus der Szenario-Analyse übereinstimmen, um von den Ergebnissen aus dem Fragebogen auf die passendsten Szenarien schließen zu können.

Insgesamt konnten dabei Kriterien aus allen sechs Oberkategorien des Fragebogens verwendet werden. Da aber für jede Stadt mit einem individuellen Fragebogen gearbeitet wurde, sind nicht in jedem Fall alle nachstehend aufgeführten Schlüsselfaktoren berücksichtigt worden.

Tabelle 1: Zuordnung Fragebogen-Kategorien zu Schlüsselfaktoren

Kategorien Fragebogen	Schlüsselfaktoren (SF) Szenario-Analyse
Ortsbild	SF 8: Regionalförderung SF 21: Planung und Entwicklung innerstädtischer Strukturen SF 22: Rolle der Innenstadt
Angebote	SF 2: Bevölkerungsstruktur und Gesundheitsversorgung SF 10: Wohnen, Leben und Bauen SF 12: Lernen und Kreativität, Wissen, Kultur SF 18: Tourismus-Angebot SF 19: Gastronomie- und Freizeitangebot SF 20: Innenstädtisches Einzelhandels- und Dienstleistungsangebot SF 22: Rolle der Innenstädte
Mobilität	SF 17: Mobilität
Digitalisierung	SF 5: Digitalisierung und Technologieakzeptanz in Deutschland SF 11: Einkaufs- und Konsumverhalten SF 16: Digitale Ausrichtung der Stadt
Geschäftsmöglichkeiten	SF 14: Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung
Identifikation	SF 3: Gesellschafts- und Werteentwicklung SF 15: Stadtgesellschaft und Ehrenamt SF 21: Planung und Entwicklung innerstädtischer Strukturen

Da je Schlüsselfaktor zwei verschiedene Dimensionen für das Projektionsportfolio ausgewählt wurden, wurde im nächsten Schritt ermittelt, welche Dimension am ehesten zu dem Kriterium aus dem Fragebogen passt. So befindet sich beispielsweise bei dem Schlüsselfaktor 19 (Gastronomie- und Freizeitangebote) auf der X-Achse die Dimension der Attraktivität der Angebote und auf der Y-Achse die Bedeutung von Gastronomie- und Freizeitangeboten für die Innenstadt. Die Frage zu der Qualität des gastronomischen Angebotes aus dem Fragebogen („Wie bewerten Sie die durchschnittliche Qualität der Angebote in der Innenstadt von Ihrer Stadt?“) deckt sich also mit der in Schlüsselfaktor 19 adressierten Attraktivität des Angebotes. Wurde die Frage aus dem Fragebogen überwiegend mit „gut“ bewertet, lässt sich daraus schließen, dass die Attraktivität des gastronomischen Angebotes hoch ist. Demnach können alle Szenarien in Betracht gezogen werden, die die Projektionen 19 B oder 19 D des Schlüsselfaktors beinhalten. So wurde in kleinen Städten mit insgesamt 21 Kriterien verfahren. Am Ende ließ sich so eine Gesamtsumme an Übereinstimmungen („Matches“) für jedes der acht Szenarien ermitteln und eine Szenariendenz ableiten.

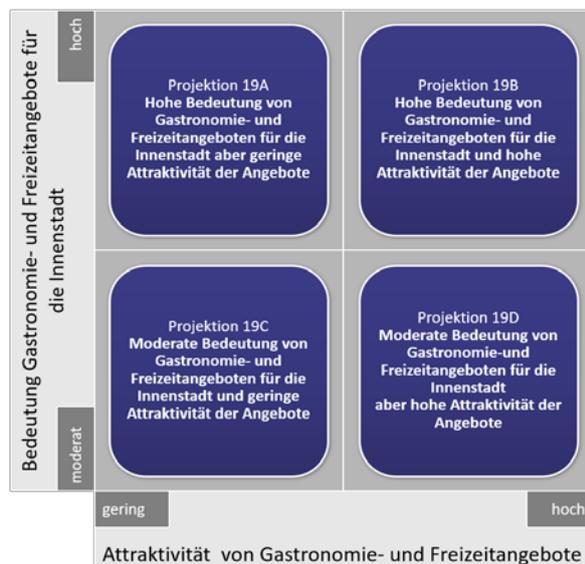


Abbildung 3: Projektionsportfolio Schlüsselfaktor 19 (Gastronomie- und Freizeitangebote)

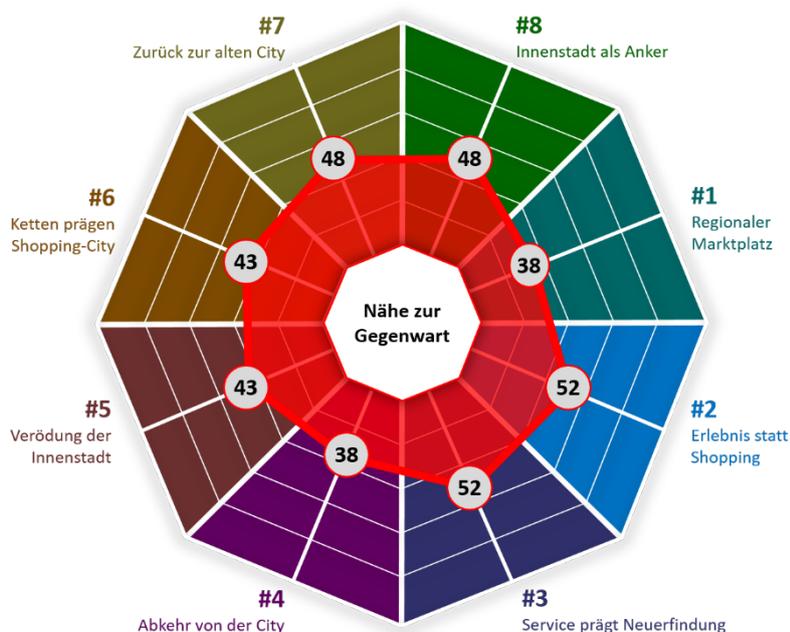


Abbildung 4: Ergebnis aus dem Matching-Prozess - Gegenwärtige Szenarien große Städte (Übereinstimmung in Prozent)

Durch dieses Vorgehen ließ sich ein zweites, im Vergleich zu den Projektionsbewertungen differenzierteres Bild ermitteln. Auch an dieser Stelle muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass es sich nach wie vor lediglich um Tendenzaussagen handelt, da nicht alle Schlüsselfaktoren und Fragebogenelemente übereinstimmen. In Abbildung 4 zeigt sich nun im Vergleich zur kommunenspezifischen Bewertung (Abbildung 2) ein etwas anderes Bild. Hier ist

nicht mehr Szenario 8 als gegenwartsnächstes Szenario anzusehen, sondern die Szenarien 2 und 3. Die geringste Übereinstimmung besteht mit den Szenarien 1 und 4.

Eine detaillierte Beschreibung der Szenarien ist in der Dokumentation der Szenario-Analyse (Dokument B) verfügbar. Im Wesentlichen repräsentieren die Szenarien 2 und 3 folgende Kernpunkte:



„Bürgerorientierung verändert die Rolle der Stadt“

Szenario 2
Erlebnis statt Shopping

- Prosperierende Wirtschaft und starke Digitalisierung
- Hohe Lebensqualität und Bürgerbeteiligung
- Regionalität und Nachhaltigkeit
- Proaktive Kommunalpolitik
- Innenstadt verliert die Marktplatzfunktion



„Soziale Distanz und Serviceorientierung zwingen die Stadt sich neu zu erfinden“

Szenario 3
Service prägt Neuerfindung

- Prosperierende Wirtschaft und starke Digitalisierung
- Hohe Lebensqualität und Bürgerbeteiligung
- Wenig Regionalität und Nachhaltigkeit
- Reaktive Kommunalpolitik
- Innenstadt verliert die Marktplatzfunktion

Abbildung 5: Kernpunkte des gegenwartsnächsten Ist-Szenarios (Bildquelle: Pixabay)

Die in diesem Schritt ermittelten Szenarien können Ihnen einen Einstieg in die Konsequenzanalyse als strategisches Werkzeug bieten. Um Ihnen diese in der Anwendung exemplarisch aufzuzeigen bleiben wir im weiteren Verlauf des Dokumentes bei dem Beispiel einer großen Stadt.

Teil II: Beispielhafte Konsequenzanalyse für eine große Stadt

Um Szenarien als strategisches Werkzeug nutzen und so zukunftsrobustere Entscheidungen treffen zu können, bedarf es weiterer Methoden. Am Ende des Dokumentes B zur Szenario-Analyse werden einige Möglichkeiten aufgezeigt, darunter auch die Konsequenzanalyse. Diese Form der Analyse schafft eine Verbindung zwischen den Szenarien und vorhandenen Strategien. Die Konsequenzanalyse kann dabei helfen, die Auswirkungen der Szenarien auf die eigene Organisation zu identifizieren, um diese in der strategischen Entscheidungsfindung berücksichtigen zu können. In einem zweistufigen Prozess werden zuerst die Chancen und Gefahren der Szenarien ermittelt, die sich jeweils für die eigene Organisation ergeben. Daraus lassen sich wiederum Handlungsoptionen ableiten, die helfen sollen, Chancen wahrzunehmen und Gefahren abzuwenden (siehe hierzu im Detail Fink/Siebe (2016), S. 124, 163ff.)

Anhand des Beispiels einer großen Stadt (hier: > 50.000 Einwohner), wird nachfolgend exemplarisch eine Konsequenzanalyse skizziert. Um die Komplexität zu reduzieren, beschränken wir uns dabei auf jene Szenarien, die die größte Übereinstimmung mit der gegenwärtigen Situation sowie mit der erwarteten und gewünschten Zukunft aufweisen. Im Anhang finden Sie eine Excel-Tabelle, die Sie als Vorlage zur Durchführung einer Konsequenzanalyse nutzen können.

Beispiel: Große Stadt

Von den 25 Partnerkommunen des City Lab Südwestfalen zählen Arnsberg, Hagen, Iserlohn, Lippsstadt, Lüdenscheid und Menden zu den großen Städten.

Ausgehend von den Ergebnissen aus den Attraktivitätsprofilen sehen sich diese Städte in Südwestfalen gegenwärtig am stärksten den Szenarien 2 (Erlebnis statt Shopping) und 3 (Service prägt Neuerung) zugehörig. Diese Szenarien sind durch eine blühende Wirtschaftsstruktur sowie eine schnell voranschreitende Digitalisierung geprägt. Den Kommunen steht ein guter finanzieller Spielraum zur Verfügung, mit dem sich der durch die digitale Transformation verursachte Strukturwandel finanzieren und gestalten lässt.

In der zu erwartenden Zukunft sehen sich die Großstädte in Südwestfalen am ehesten in den Szenarien 1 (Regionaler Marktplatz) und 2 (Erlebnis statt Shopping). Demnach erwarten sie, dass der Digitalisierung in Zukunft eine höhere Priorität beigemessen wird und dass Erlebnisräume in der Innenstadt geschaffen werden müssen, um eine hohe Besucherfrequenz gewährleisten zu können. In Szenario 2 wird dem Einzelhandel insgesamt eher eine geringere Bedeutung beigemessen und die Kommunen müssen sich mit einem neuen Servicegedanken arrangieren.

Das Wunschscenario ist sehr deutlich zu erkennen. Die Befragten wünschen sich eine Innenstadt, die den Bürgern eine hohe Lebensqualität bietet, wodurch die Identifikation der Bürger mit ihrer Stadt sowie ihre aktive Beteiligung zunimmt. Darüber hinaus besteht ein großer Wunsch nach einer lebendigen Innenstadt, in der regionale Anbieter sowie attraktive Freizeit- und Gastronomieangebote das Bild prägen. Der Regionale Marktplatz (Szenario 1) sticht im Wunsch besonders deutlich hervor. Dieses Szenario unterstreicht trotz fortschreitender Digitalisierung die Bedeutung stationärer Angebote, und es betont zugleich die Notwendigkeit zur Schaffung von Lebensqualität durch neue Erlebnisräume in der Innenstadt.



Abbildung 6: Große Stadt: Gegenwart - Erwartung - Wunsch

Im Folgenden Kapitel werden nun die Chancen und Gefahren aus den jeweils am stärksten bewerteten Szenarien betrachtet, um so eine Einschätzung zu bekommen welche Chancen sich aktuell und in Zukunft bieten und welche Gefahren betrachtet werden sollten.

Chancen & Gefahren der zu betrachtenden Szenarien

Im ersten Schritt der Konsequenzanalyse werden die globalen Chancen und Gefahren der Szenarien betrachtet. Dadurch können die Folgen ermittelt werden, die sich für die eigene Organisation ergeben könnten. Da die Chancen und Gefahren zum externen Umfeld gehören, werden an dieser Stelle vor allem die allgemeinen Faktoren betrachtet, und es wird bewertet, ob die daraus resultierenden Folgen positiver oder negativer Natur sind. Auf Grundlage der für eine große Stadt (hier: > 50.000 Einwohner) bereits herausgearbeiteten Szenarien für die Gegenwart, die erwartete Zukunft und die gewünschte Zukunft, betrachten wir nachfolgend die Szenarien 2 (Erlebnis statt Shopping) und 3 (Service prägt Neuerfindung), sowie Szenario 1 (Regionaler Marktplatz) als Wunsch- und Erwartungsszenario.



Szenario 1 – Regionaler Marktplatz

Chancen

Gute wirtschaftliche Rahmenbedingungen in der Region schaffen Raum, um Themen wie die digitale Transformation weiter voranzutreiben. Gesellschaftliches Miteinander und soziale Kontakte spielen für Bürger eine große Rolle, wodurch auch in einer großen Stadt ein stärkeres „Wir“ gelebt wird. Die prosperierende Entwicklung in der Stadt und die Solidarität der Bürger kann den lokalen Einzelhandel stärken, der in einer Großstadt ein vielfältiges Sortiment verspricht. Die hohe Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Bevölkerung gibt neuen Unternehmen in Gastronomie, Einzelhandel und Kultur die Möglichkeit mit nachhaltigen Angeboten den Nerv der Zeit zu treffen. Eine gute Infrastruktur im Breitbandnetz in Großstädten begünstigt eine schnelle Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen in der Kommune.

Gefahren

Eine stagnierende Wirtschaftsentwicklung in Deutschland könnte einen negativen Einfluss auf Fördermittel von Ländern und Kommunen haben und sich langfristig auch auf die lokale Wirtschaft auswirken. Ein verändertes Bild der Innenstadt durch nachhaltigere und umweltfreundlichere Geschäftsideen könnte zudem traditionelle Händler vom Markt verdrängen. Die stark fortschreitende Digitalisierung stellt eine Gefahr für den stationären Einzelhandel dar, wenn dieser nicht rechtzeitig auf die veränderten Gegebenheiten reagiert. Ebenso können ältere Menschen und Menschen aus niedrigeren sozialen Schichten von der digitalen Transformation

ausgeschlossen werden, was insgesamt die Gemeinschaft beeinträchtigt. Die hohe Bedeutung der Umweltpolitik könnte den Fokus auf Anstrengungen in diesem Bereich lenken und Maßnahmen zum Strukturwandel vernachlässigen.



Szenario 2 – Erlebnis statt Shopping

Chancen

Eine prosperierende Wirtschaft in der Region sorgt für gute Rahmenbedingungen in der Kommune, um die innerstädtischen Strukturen an ein verändertes Konsumverhalten und neue Bedürfnisse der Bürger anzupassen. Im Zuge einer fortschreitenden Digitalisierung und einem größeren Stellenwert von Umweltschutz auf übergeordneter Ebene können sich große Städte ressourceneffizienter und klimafreundlicher ausrichten, um den Charakter einer Smart City zu betonen und Nachhaltigkeit sowie Digitalisierung zu vereinen. Diese Charakteristika können auch genutzt werden, um Erlebnisräume in der Innenstadt zu schaffen und der Stadt einen neuen Existenzrahmen zu verleihen.

Gefahren

Eine hohe Bedeutung des Umweltschutzes kann zu neuen kommunalen Regelungen führen, die Geld kosten. Der große Fokus auf Digitalisierung und Nachhaltigkeit kann dazu führen, dass wichtige Themen in der Innenstadt in den Hintergrund rücken. Ein vollständiger Strukturwandel mit einer Erlebniswelt innerhalb der Innenstadt verdrängt den stationären Einzelhandel und andere Akteure vom Markt.



Szenario 3 – Service prägt Neuerfindung

Chancen

Das Thema Umweltschutz spielt nur auf lokaler Ebene eine größere Rolle und kann durch die Stadt als ein Alleinstellungsmerkmal genutzt werden und die Lebensqualität in der Kommune steigern. Das veränderte Konsum- und Sozialverhalten zwingt die Innenstädte aber auch die Akteure dazu, sich neu zu erfinden, schafft aber gleichzeitig einen neuen Möglichkeitsraum für Innenstadtkonzepte.

Gefahren

Gemeinsinn und Intensität sozialer Kontakte gehen in der Kommune zurück, was sich negativ auf die Besucherfrequenz im Innenstadtbereich auswirken kann. Auch der rückläufige Nachhaltigkeitsgedanke in der Gesellschaft kann die Bereitschaft zum lokalen Einkaufen sinken lassen. Insgesamt muss die Stadt sich vollständig neu erfinden, um Bürgern und Besuchern Anreize zu schaffen, die Stadt zu besuchen und soziale Kontakte aufleben zu lassen.

Auswirkungsmatrix: Von Stärken & Schwächen zu Handlungsoptionen

Um die Auswirkungen von Szenarien auf die eigenen Handlungsfelder einschätzen zu können, wird in der Konsequenzanalyse eine Auswirkungsmatrix entwickelt. In dieser stehen die zu betrachtenden Szenarien in den Spaltenüberschriften, wohingegen strategische Handlungsfelder die Zeilenüberschriften bilden. Um für die Szenarien kommunenspezifische Handlungsoptionen und Maßnahmen aufzuzeigen, wurden zwei Spalten für die Stärken und Schwächen ergänzt, welche aus den Attraktivitätsprofilen entnommen wurden. In Tabelle 2 ist die Auswirkungsmatrix für eine große Stadt in Südwestfalen dargestellt. Die dabei berücksichtigten Handlungsfelder und Themen wurden beispielhaft dem Leitfaden „Integrierte Handlungskonzepte in der Stadtentwicklung“ vom Ministerium für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen entnommen.

Tabelle 2: Auswirkungsmatrix große Städte

Handlungsfelder		Stärken	Schwächen	#1: Regionaler Marktplatz	#2: Erlebnis statt Shopping	#3: Service prägt Neuerfindung
Bauen, Umwelt, Klimaschutz	Verkehr	ÖPNV ist bereits gut ausgebaut und die Innenstadt gut mit dem Bus von außerhalb erreichbar.	Wenig Förderung zur Nutzung von Fahrrädern: es herrscht ein Mangel an Abstellplätzen für Fahrräder und Fahrradwege sind schlecht ausgebaut.	<p>Erläuterung: Fokus auf den weiteren Ausbau von Fahrradwegen und entsprechender Infrastruktur richten.</p> <p>Handlungsoptionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beteiligung an Radbonus - Einführung einer städtischen "Loyalty-App" mit Rabatten und Aktionen innerhalb der Stadt. 		<p>Erläuterung: Promotion von Radwegen oder Ausbau von Pop-Up Radwegen, um Privatfahrzeuge stärker abzulösen und den Radverkehr zu stärken.</p> <p>Handlungsoptionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teilnahme an Radbonus.
	Ökologie, Freiflächen und Klimaschutz		Das Ortsbild ist im Hinblick auf die Einbindung von Grünflächen eher mittelmäßig.	<p>Erläuterung: Um aus der hohen Besucherfrequenz eine höhere Verweildauer zu generieren, sollten mehr Grünflächen in das Stadtbild eingebunden werden.</p> <p>Handlungsoptionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dachbegrünung von z. B. Bushaltestellen. - Aufstellen von Solar-Sitzbänken mit USB-Anschluss, um Nutzen mit Aufenthaltsqualität zu vereinen. 	<p>Erläuterung: Bei einer Innenstadt als Erlebniswelt können Parks und Grünflächen mit eingebunden werden, um dort auch Platz für Events zu schaffen.</p> <p>Handlungsoptionen: Location-based Marketing (Veranstaltungshinweise) für Innenstadtbesucher.</p>	<p>Erläuterung: Grünflächen und attraktive Treffpunkte in der Stadt schaffen, um so auch die Innenstadt wieder attraktiver zu gestalten.</p> <p>Handlungsoptionen: Ein sauberes und attraktives Ortsbild kann durch smarte Müllentsorgungskonzepte (smart bin), wie z.B. von Mr. Fill gefördert werden. Beispiel aus Aalen</p>

Handlungsfelder		Stärken	Schwächen	#1: Regionaler Marktplatz	#2: Erlebnis statt Shopping	#3: Service prägt Neuerfindung
Wirtschaft und Beschäftigung	Geschäftsstraßenmanagement, Leerstandsmanagement	Dienstleistungs- und Handwerksbetriebe bieten eine hohe Qualität.	<p>Leerstandsmanagement wird aktuell nicht gut betrieben und leerstehende Geschäftsräume in der Innenstadt werden nicht sinnvoll genutzt.</p> <p>Die Stadt bietet kein echtes Einkaufserlebnis.</p>	<p>Erläuterung: Handwerks- und Dienstleistungen mehr in die Innenstadt holen; Leerstandsmanagement betreiben, um regionalen und stationären Händlern Raum zu geben.</p> <p>Handlungsoptionen: Leerstandsflächen für Pop-Up Stores nutzen.</p>	<p>Erläuterung: Leerstandsflächen für regionale Händler nutzen, die als Lagerflächen dienen können.</p> <p>Handlungsoptionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zusammenschluss mehrerer lokaler Initiativen, um Same-day delivery zu garantieren und eine „Amazon-like“ Plattform zu schaffen. - Händler an Premien von Radbonus anbinden. 	<p>Erläuterung: Stärkeren Fokus auf Dienstleistungs- und Handwerkssektor legen und weniger auf das Einkaufserlebnis.</p> <p>Handlungsoptionen: Gastronomie- und Dienstleistungs-/ Handwerksbetriebe zusammenbringen (Nähcafé; Repair-Café). Beispiel aus Münster</p>
				<p>Erläuterung: Bürger stärker in Entscheidungen mit einbeziehen, gerade was die Umgestaltung von innerstädtischen Räumen angeht. Gemeinschaftsgefühl und Identität mit der Stadt kann durch Partizipation gesteigert werden.</p> <p>Handlungsoptionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementieren einer Plattform, die Bürger und Verwaltung einfach zusammenbringt, um Projekte transparent zu kommunizieren und mit Bürgern zu diskutieren oder gemeinsam zu planen, Beispiel: lokal: Initiativen 4.0, international: www.civocracy.com - Inklusion: Touch-Points am Rathaus aufstellen, um den Zugang zu Online-Plattformen auch für diejenigen sicherzustellen, die zu Hause kein Internet haben. 		
Partizipation			Aktuell werden die Bürger nicht aktiv in die Entscheidungsprozesse der Stadt einbezogen und auch das Gemeinschaftsgefühl in der Stadt ist eher gering.			

Von Zukunftsszenarien zu einer Strategie

Wie können all diese Informationen nun sinnvoll eingesetzt werden, um bei der Strategieentwicklung zu unterstützen? In der Regel findet die Methodik der Szenario-Analyse Anwendung, um eine neue strategische Ausrichtung einer Organisation zukunftsrobuster auszugestalten. Bei der Ausarbeitung von Strategien werden Entwicklungen in der eigenen Organisation sowie im Umfeld betrachtet. Während die Entwicklungen in der eigenen Organisation meistens beeinflussbar und steuerbar sind, sind Entwicklungen im Umfeld externer Natur und in der Regel nicht veränderbar. Wenn zukünftige Umfeldentwicklungen abschätzbar sind, besteht jedoch die Möglichkeiten sich darauf vorzubereiten und sich proaktiv zu positionieren. Daher können Szenarien als Denkwerkzeuge dazu genutzt werden, potenzielle, dynamische Entwicklungen erkennen und berücksichtigen zu können. Die Ausgangssituation wird dabei häufig mit Hilfe einer SWOT-Analyse ermittelt und analysiert. Die SWOT-Analyse stellt eine gemeinsame Betrachtung von Stärken & Schwächen (Strength & Weaknesses) als interne Größen, sowie von Chancen & Risiken (Opportunities & Threats) als externe Größen dar.

In den von uns bereitgestellten Dokumentationen finden Sie die notwendigen Inhalte, um eine SWOT-Analyse für Ihre Kommune durchführen zu können: Die Attraktivitätsprofile liefern Ihnen Informationen zur aktuellen Situation und zu Stärken und Schwächen. Die Szenarien geben dagegen Aufschluss über mögliche Chancen und Gefahren aus dem allgemeinen und dem kommunalen Umfeld.