



Von Szenarien zu Strategien

Kleine 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 kleine 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 kleinen Städte (hier: < 25.000 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 einer kleinen 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.

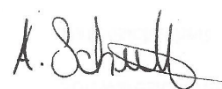
Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. Peter Weber



Tim Wittemund



Anja Schulte

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Indikatoren der Selbstwahrnehmung einer kleinen Stadt: Das Ist-Szenario.....	4
Kommunenspezifische Auswertung	5
Ableitung des Ist-Szenarios aus der Attraktivitäts-Umfrage	6
Teil II: Beispielhafte Konsequenzanalyse für eine kleine Stadt.....	9
Beispiel: Kleine Stadt.....	9
Chancen & Gefahren der zu betrachtenden Szenarien.....	11
Auswirkungsmatrix: Von Stärken & Schwächen zu Handlungsoptionen	12
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 Umfeldler 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 kleinen Städten unserer 25 Partnerkommunen zählen Bad Sassendorf, Geseke, Herdecke, Medebach, Meinerzhagen, Werdohl, Werl und Winterberg.

Insgesamt haben aus diesen Kommunen 9 Mitglieder aus dem Szenario-Team an der Umfrage teilgenommen. Anhand des Diagramms in Abbildung 2 ist erkennbar, dass kleine Städte sich gegenwärtig am ehesten in Szenario 8 (Innenstadt als Anker) wiederfinden, gefolgt von Szenario 1 (Regionaler Marktplatz) und Szenario 2 (Erlebnis statt Shopping). Szenario 4 (Abkehr von der City) dagegen trifft die gegenwärtige Situation am wenigsten.

Einwohner, klein

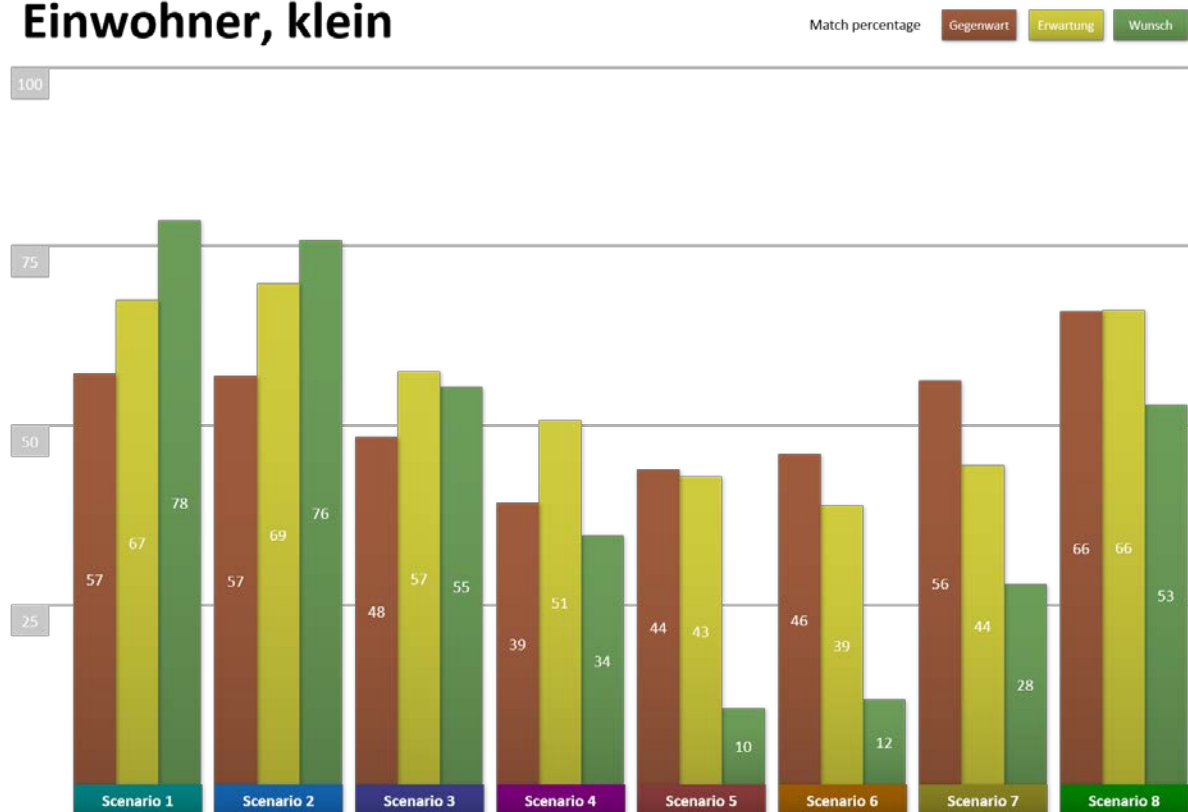


Abbildung 2: Kommunenspezifische Auswertung der Projektionsbewertung

Am ehesten erwartet wird im Jahr 2030 Erlebnis statt Shopping (Szenario 2) mit einem geringen Abstand zu dem Regionalen Marktplatz (Szenario 1) und einer Innenstadt als Anker (Szenario 8). Die Szenarien 1 und 2 zeigen auch als Wunschscenario die größte Übereinstimmung.

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 gegenwärtigsten 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 Szenariend Tendenz ableiten.

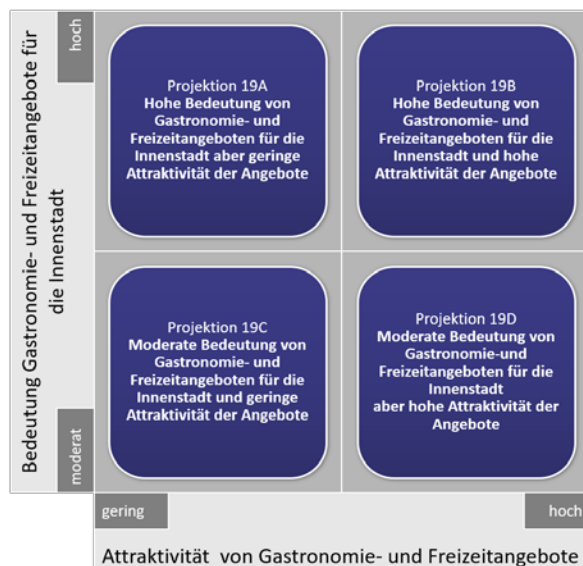


Abbildung 3: Projektionsportfolio Schlüsselfaktor 19 (Gastronomie- und Freizeitangebote)

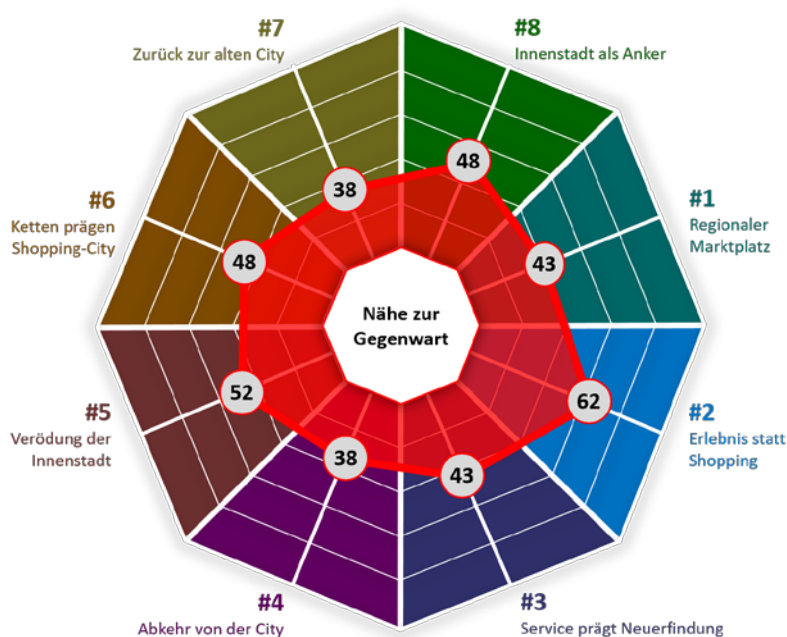


Abbildung 4: Ergebnis aus dem Matching-Prozess - Gegenwärtige Szenarien kleine Städte (Übereinstimmung in Prozent)

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 Szenario 2. Die geringste Übereinstimmung besteht mit den Szenarien 4 und 7.

Eine detaillierte Beschreibung der Szenarien ist in der Dokumentation der Szenario-Analyse (Dokument B) verfügbar. Im Wesentlichen repräsentiert das Szenario 2 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

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 kleinen Stadt.

Teil II: Beispielhafte Konsequenzanalyse für eine kleine 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 kleinen Stadt (hier: < 25.000 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: Kleine Stadt

Von den 25 Partnerkommunen des City Lab Südwestfalen zählen Bad Sassendorf, Geseke, Herdecke, Medebach, Meinerzhagen, Werdohl, Werl und Winterberg zu den kleinen Städten.

Ausgehend von den Ergebnissen aus den Attraktivitätsprofilen sehen sich die Kleinstädte in Südwestfalen am nächsten dem Szenario 2 (Erlebnis statt Shopping) zugehörig. Dieses Szenario ist geprägt von einer starken Wirtschaft als Basis einer erfolgreichen Digitalisierung. Regionalität und Nachhaltigkeit sind bedeutsame Faktoren und tragen zu einer hohen Lebensqualität bei. Die Kommune erfährt großes politisches Engagement, nicht nur durch eine proaktive Kommunalpolitik, sondern auch durch ein hohes Maß an Bürgerbeteiligung.

In der zu erwartenden Zukunft sehen sich die Kleinstädte in Südwestfalen ebenfalls dem Szenario 2 am nächsten zugeordnet, dicht gefolgt von Szenario 1 (Regionaler Marktplatz), welches auch dem Wunsch der Befragten entspricht. Dieses Szenario unterstreicht trotz der fortschreitenden Digitalisierung die Bedeutung stationärer Angebote sowie die Notwendigkeit zur Schaffung von Lebensqualität durch neue Erlebnisräume. Dadurch kann sowohl die Identifikation mit der Stadt als auch die Bürgerbeteiligung gesteigert werden. Es besteht ein großer Wunsch nach einer lebendigen Innenstadt mit regionalen Anbietern sowie Freizeit- und Gastronomieangeboten.

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.



Abbildung 6: Kleine Stadt: Gegenwart - Erwartung - Wunsch

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 kleine Städte bereits herausgearbeiteten Szenarien für die Gegenwart, die erwartete Zukunft und die gewünschte Zukunft, betrachten wir nachfolgend das Szenario 2 (Erlebnis statt Shopping) für die Gegenwart und die Erwartung sowie Szenario 1 (Regionaler Marktplatz) als Wunschscenario.



Szenario 1 – Regionaler Marktplatz

Chancen

Lokaler wirtschaftlicher Erfolg bringt vor allem für Kleinstädte als "Hidden Champions" eine größere Strahlkraft zur positiven Außendarstellung und schafft Polster für bedrohte Wirtschaftszweige. Im Vergleich zu Großstädten, die oft von Anonymität geprägt sind, ist Gemeinschaft eine große Chance für Kleinstädte, um die Identifikation und Heimatverbundenheit weiter zu stärken. Eine hohe Technologieakzeptanz ist in kleinen Städten nicht selbstverständlich und kann dabei helfen, mit der Zeit zu gehen und so auch in Zukunft ein Anziehungspunkt für Bewohner aller Altersklassen zu bleiben.

Gefahren

Wenn der Trend zur Stagnation auf die lokale Wirtschaft übergreift, sind besonders die Geschäfte in Kleinstädten mit weniger Einwohnern und Kaufkraft von Schließungen bedroht. Um der Forderung von mehr Nachhaltigkeit aus Politik und Gesellschaft nachzukommen, müssen besonders kleine Betriebe und Städte ihre Investitionen gut abwägen um die Gefahr von Liquiditätsengpässen abzuwenden. Wenn die Technologie-affine Gesellschaft sich immer mehr in der digitalen Welt ausrichtet, sinken Besucherfrequenzen und Umsätze im stationären Einzelhandel, was gerade in Kleinstädten schnell zu Problemen führen kann.



Chancen

Durch den Konsens von Gesellschaft und Politik beim Thema Nachhaltigkeit werden neue Fördermöglichkeiten geschaffen und die Städte haben die Chance sich hier stark zu positionieren. Zentrale Vorgaben im Umweltschutz schaffen zudem Chancengleichheit und sorgen für einheitliche, städte- und betriebsübergreifende Standards. "One Size Fits All"-Lösungen können günstig angeschafft und einfach von allen Städten übernommen werden. Die hohe Technologieakzeptanz und die Bereitschaft zum Lokalshopping schaffen außerdem beste Voraussetzungen für lokale Shoppingplattformen und regionale Lieferdienste.

Gefahren

Für die lokalen Akteure die sich gegen den Nachhaltigkeitstrend stellen, besteht die Gefahr, Investitionen mit falscher Priorität zu tätigen oder auf die falschen Technologien zu setzen. Denkbare Konsequenzen auf Stadt-Ebene sind Umweltsanktionen aber auch Restriktionen für die Innenstadtmobilität. Zentrale Umweltvorgaben die unabhängig von der Betriebsgröße und Umsatzhöhe gelten, stellen vor allem kleine Geschäfte vor große (finanzielle) Schwierigkeiten. Geschäfte und Lokale die nicht auf Online-Vertrieb, Lieferkonzepte und digitale Services ausgerichtet sind, sehen sich vor dem Problem sinkender Umsätze.

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 kleine Städte 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 kleine Städte

Handlungsfelder		Stärken	Schwächen	#1: Regionaler Marktplatz	#2: Erlebnis statt Shopping
Bauen, Umwelt, Klimaschutz	Verkehr		Der ÖPNV bietet keine gute Alternative zum motorisierten Individualverkehr.	Erläuterung: Durch die hohe Akzeptanz für neue, digitale Lösungen sind verschiedene Alternativen denkbar. Durch Pilotprojekte sollte die beste Lösung eruiert werden. Handlungsoptionen: - Erstellung eines Rahmenkonzeptes (Beispiel Stadt Lübeck). - On-Demand Leihfarräder wie StadtRAD in Hamburg. - Private Mitfahrangebote als lokales Uber (abhängig von Gesetzeslage).	Erläuterung: In Kleinstädten und ländlichen Räumen müssen Mobilitätskonzepte eher bedarfsgesteuert aufgebaut werden, da der Beförderungsbedarf geringer und unregelmäßiger ist. Handlungsoptionen: - On-Demand Lösungen: Optimiertes AST/ALT-Konzept zur Bündelung der Fahrgäste, Beispiel: Wittlich Shuttle. - standortabhängige, nachhaltige Mikromobilitätslösungen (integriertes Konzept mit City-Touren / Stadt-Rallies =>Erlebnisfaktor).
	Soziale Netze / Bürgerschaftliches Engagement	Viele Möglichkeiten zum ehrenamtlichen Engagement verfügbar.	Die Einbeziehung der Bürger in die Planungen der Stadt lässt Raum für Verbesserungen.	Erläuterung: Mitbestimmungsmöglichkeiten schaffen, in diesem Szenario besonders im Bereich Handel (Befragung, welche Branchen / Geschäfte gewünscht sind). Handlungsoptionen: Etablierung einer Online-Beteiligungsgemeinschaft mit entsprechendem Marketing-Konzept zur Akzeptanzsteigerung. Lokales Beispiel - Initiativen 4.0 (TU Dortmund) Internationale Beispiele: - Maptionnaire - Civocracy	Erläuterung: Im Bereich Ehrenamt sind ausreichend Möglichkeiten zur Beteiligung gegeben. Vor allem in politischer Hinsicht scheint es aber Verbesserungsbedarf zu geben, Beteiligungsmöglichkeiten zu kommunizieren und verfügbar zu machen. Mitbestimmungsmöglichkeiten in diesem Szenario besonders im Bereich Erleben (Befragung, welche Events/Erlebnis-Elemente gewünscht sind). Handlungsoptionen: - Etablierung und Bewerbung von Beteiligungsformaten, ausgerichtet auf den Erlebnischarakter, daher eher in Präsenzform. - Webseiten zur Bewerbung von Ehrenamtsmöglichkeiten. - Beispiel NRW: https://ehrenamtcheck.de/

Handlungsfelder		Stärken	Schwächen	#1: Regionaler Marktplatz	#2: Erlebnis statt Shopping
	Zusammenleben / Integration	Das Vereinswesen ist vielfältig.	Es gibt zu wenig altersgerechte Angebote in der Innenstadt.	Erläuterung: Die Stärke vieler Kleinstädte ist der hohe Gemeinssinn, der sich in einer vielfältigen Vereinskultur widerspiegelt. Diese Angebote müssen altersgerecht beworben werden. Weiterhin sollten Bedarfe der Altersgruppen über Umfragen in Erfahrung gebracht werden um attraktive neue Angebote zu schaffen. Handlungsoptionen: Gezielte Umfrage zum Thema Freizeitangebote je nach Zielgruppe per App, z.B. - Lokal: Initiativen 4.0 - International: Civocracy	Erläuterung: Die Stärke vieler Kleinstädte ist der hohe Gemeinssinn, der sich in einer vielfältigen Vereinskultur widerspiegelt. Diese Angebote müssen altersgerecht beworben werden. Weiterhin sollten Bedarfe der Altersgruppen über Umfragen in Erfahrung gebracht werden um attraktive neue Angebote zu schaffen. Handlungsoptionen: - Nutzung von modernen Kommunikationsmittel durch Vereine (Social Media, digitale Planungstools wie Spielerplus oder TeamStuff). - Gezielte Umfrage zum Thema Freizeitangebote je nach Zielgruppe, z.B. über Instagram-Story Umfragen.
Wirtschaft und Beschäftigung	Wirtschaftsförderung, lokale Ökonomie	Hohe Bereitschaft zur Nutzung von Online-Angeboten der Einzelhändler.	Die Vernetzung unter den Geschäftsleuten funktioniert nicht besonders gut.	Erläuterung: Entgegen mancher Erwartungen sind viele Bewohner von Kleinstädten digitalen Angeboten gegenüber offen. Die stationären Händler müssen diese Akzeptanz nutzen und entsprechende Angebote schaffen. Für ein harmonisches Miteinander und zur Nutzung von Synergien brauchen die Geschäftsleute einfache, digitale Vernetzungsmöglichkeiten zum schnellen Austausch und zur Nutzung von Synergien.	Erläuterung: Entgegen mancher Erwartungen sind viele Bewohner von Kleinstädten digitalen Angeboten gegenüber offen. Die stationären Händler müssen diese Akzeptanz nutzen und entsprechende Angebote schaffen. Für ein harmonisches Miteinander und zur Nutzung von Synergien brauchen die Geschäftsleute einfache, digitale Vernetzungsmöglichkeiten zum schnellen Austausch und zur Nutzung von Synergien.

Handlungsfelder		Stärken	Schwächen	#1: Regionaler Marktplatz	#2: Erlebnis statt Shopping
				Handlungsoptionen: - Etablierung/Bewerbung von bzw. Teilnahme an Lokalen (Shopping) / Stadt-Plattformen wie https://atalanda.com/, https://regionales-erleben.de (Geseke), https://flobee.de (u.a. Arnsberg) oder Lieferplattformen (lokale Beispiele aus Partnerkommunen wie Soest, Arnsberg oder Iserlohn). - Smartes Geschäfts-Equipment: Mobile Payment, Smart Mirror, QR-Codes, Digitale Schaufenster, Warteschlangenbutler (TU Dortmund).	Handlungsoptionen: - Einrichtung einer Website als soziales Netzwerk in Ergänzung zu Präsenz-Stammtischen. - Basis- bzw. Einstiegs-Digitalisierung forcieren (Website, Social Media, Google My Business, What's App Business).
	Geschäftsstraßenmanagement, Leerstandsmanagement	Hohe Qualität der Handwerksbetriebe	Einzelhandelsangebot wird nicht als vielfältig genug bewertet / Schlechtes Leerstandsmanagement	Erläuterung: Aktives Leerstandsmanagement muss betrieben werden. Die Stärke der hochwertigen Handwerksbetriebe sollte genutzt werden, um das Einzelhandelsangebot zu vervielfältigen und auch den Erlebnis-Charakter der Stadt zu fördern. Handlungsoptionen: - Beispiele der Stadttretter. - Gezielte Bewerbung um den Händlern eine Stimme zu geben. Beispiel Münster. - Handwerksbetriebe könnten Konzepte für personalisierte Produkte entwerfen und den Kunden an der Herstellung teilhaben lassen.	Erläuterung: Aktives Leerstandsmanagement muss betrieben werden. Die Stärke der hochwertigen Handwerksbetriebe sollte genutzt werden, um das Einzelhandelsangebot zu vervielfältigen und auch den Erlebnis-Charakter der Stadt zu fördern. Handlungsoptionen: - Beispiele der Stadttretter. - Handwerksbetriebs könnten vermehrt Event-Tage veranstalten oder auf Stadt-Events einen aktiven Part einnehmen und einen Einblick in ihr Handwerk geben.

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 Möglichkeit 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.