



Von Szenarien zu Strategien

Mittelgroße 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 mittelgroße 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 mittelgroße Städte (hier: 25.000 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 mittelgroße 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 mittelgroße 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 mittelgroßen Stadt: Das Ist-Szenario	4
Kommunenspezifische Auswertung	5
Ableitung des Ist-Szenarios aus der Attraktivitäts-Umfrage	6
Teil II: Beispielhafte Konsequenzanalyse für eine mittelgroße Stadt	9
Beispiel: Mittelgroße Stadt.....	9
Chancen & Gefahren der zu betrachtenden Szenarien.....	11
Auswirkungsmatrix: Von Stärken & Schwächen zu Handlungsoptionen	12
Von Zukunftsszenarien zu einer Strategie.....	17

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 kleinen Städten unserer 25 Partnerkommunen zählen Gevelsberg, Schwelm, Soest, Sprockhövel, Sundern, Warstein und Wetter.

Insgesamt haben aus diesen Kommunen 9 Mitglieder aus dem Szenario-Team an der Umfrage teilgenommen. Anhand des Diagramms in Abbildung 2 ist erkennbar, dass mittelgroße Städte sich gegenwärtig am ehesten in Szenario 8 (Innenstadt als Anker) wiederfinden, gefolgt von Szenario 5 (Verödung der Innenstadt) und Szenario 7 (Zurück zur alten City). Die Szenarien 1 (Regionaler Marktplatz), 2 (Erlebnis statt Shopping) und 4 (Abkehr von der City) dagegen treffen die gegenwärtige Situation am wenigsten.

Einwohner, Mittel

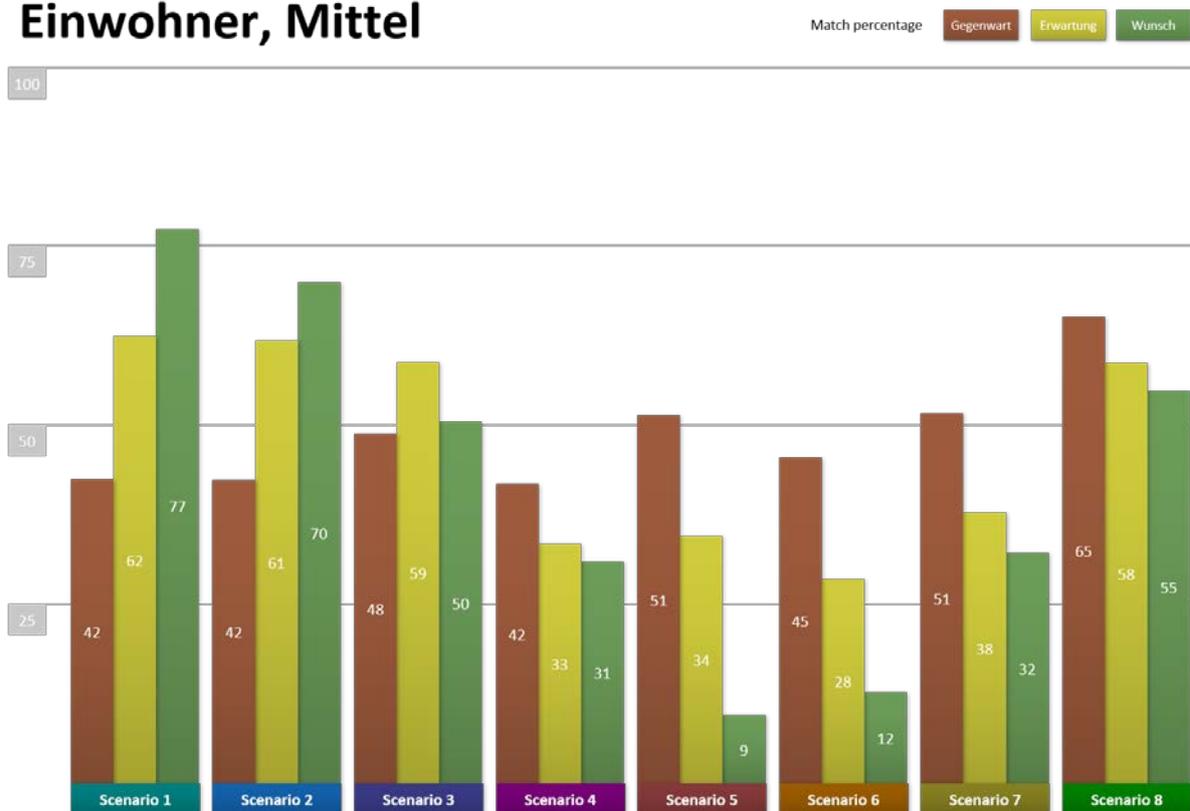


Abbildung 2: Kommunenspezifische Auswertung der Projektionsbewertung

Am ehesten erwartet wird im Jahr 2030 der regionale Marktplatz (Szenario 1) mit einem geringen Abstand zu Erlebnis statt Shopping (Szenario 2). 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 Szenariendenz ableiten.

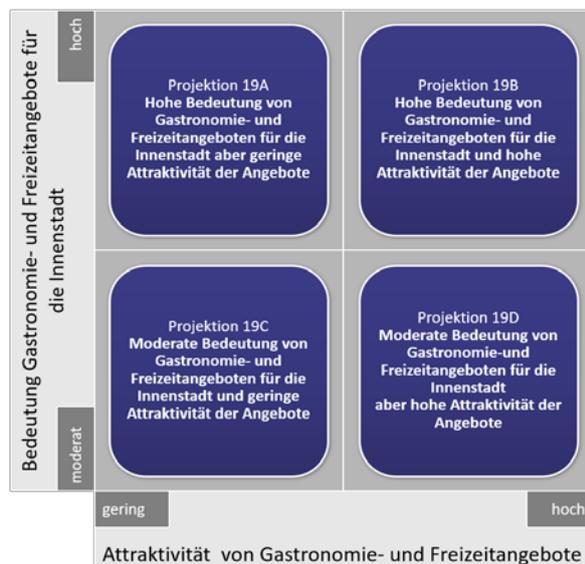


Abbildung 3: Projektionsportfolio Schlüsselfaktor 19 (Gastronomie- und Freizeitangebote)

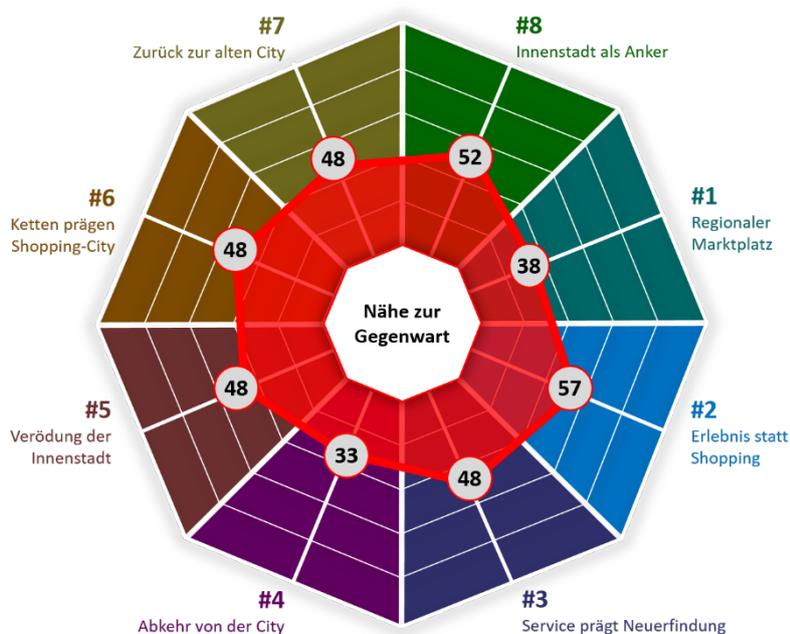


Abbildung 4: Ergebnis aus dem Matching-Prozess - Gegenwärtige Szenarien mittelgroße Städte (Übereinstimmung in Prozent)

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 dem Szenario 4.

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 mittelgroßen 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 mittelgroßen Stadt (hier: 25.000 – 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: Mittelgroße Stadt

Von den 25 Partnerkommunen des City Lab Südwestfalen zählen dazu Gevelsberg, Schwelm, Soest, Sprockhövel, Sundern, Warstein und Wetter.

Ausgehend von den Ergebnissen aus den Attraktivitätsprofilen sehen sich die mittelgroßen Städte in Südwestfalen gegenwärtig am stärksten dem Szenario 2 (Erlebnis statt Shopping) zugehörig. Dieses Szenario wird durch eine blühende Wirtschaftsstruktur sowie eine schnell voranschreitende Digitalisierung geprägt. Es besteht eine hohe Lebensqualität in der Kommune und die Bürger beteiligen sich stark im Rahmen der städtischen Planung. Regionalität der Produkte und Anbieter sowie Nachhaltigkeit stehen hoch im Kurs und die Kommunalpolitik agiert proaktiv gegenüber Innovationen. Die Marktplatzfunktion der Innenstadt wird in diesem Szenario durch die Erlebniswelt abgelöst.

In der zu erwartenden Zukunft sehen sich die mittelgroßen Städte in Südwestfalen am ehesten in dem Szenario 1 (Regionaler Marktplatz). Demnach erwarten sie, dass die Innenstadt zukünftig ihre Marktplatzfunktion beibehält und als Magnet für Besucher und Einkäufer fungiert. Trotz fortschreitender Digitalisierung spielt die Innenstadt weiterhin eine große Rolle und kann gegenüber dem Online-Handel bestehen. Eine blühende Wirtschaftsstruktur in der Region verhilft den Kommunen auch zu einer höheren Lebensqualität der Bürger.

Nicht nur in der erwarteten, sondern auch in der gewünschten Zukunft findet Szenario 1 als Regionaler Marktplatz den größten Zuspruch unter den Befragten. Demnach besteht ein großer Wunsch nach einer lebendigen Innenstadt, in der regionale Anbieter sowie attraktive Freizeit- und Gastronomieangebote das Bild prägen.

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.

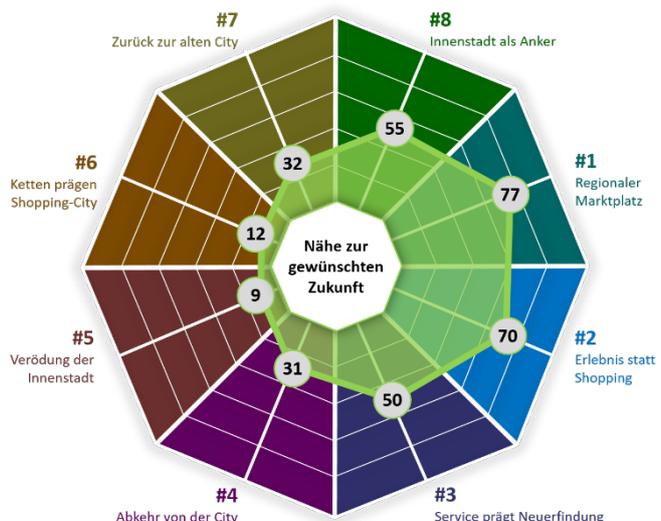
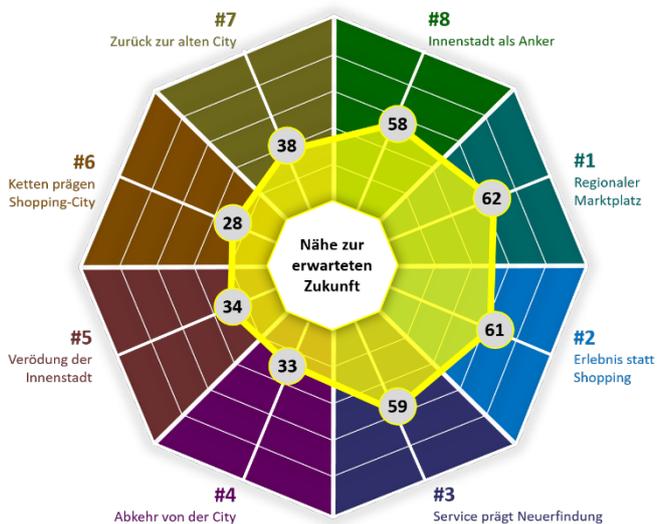
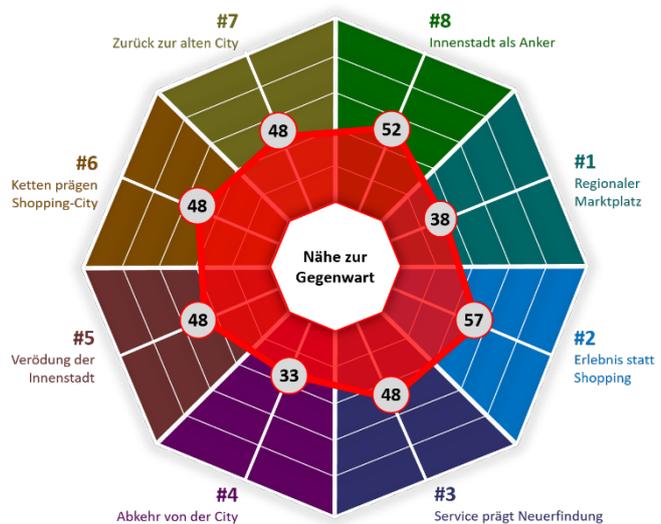


Abbildung 6: Mittelgroße Stadt: Gegenwart - Erwartung - Wunsch

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 eine mittelgroße Stadt (hier: 25.000 – 50.000 Einwohner) bereits herausgearbeiteten Szenarien für die Gegenwart, die erwartete Zukunft und die gewünschte Zukunft, betrachten wir nachfolgend Szenario 2 (Erlebnis statt Shopping) als gegenwartsnächstes Szenario, sowie Szenario 1 (Regionaler Marktplatz) als Wunsch- und Erwartungsszenario.



Szenario 1 – Regionaler Marktplatz

Chancen

Der starke Gemeinsinn unter den Bürgern kann mittelgroßen Städten in Südwestfalen dabei helfen, die Heimatverbundenheit und die Identifikation mit der Stadt hervorzuheben, was wiederum zu größerer Solidarität gegenüber lokalen Händlern, Gastronomen und Dienstleistern führen kann. Die Fortschreitende Digitalisierung kann der Kommune helfen, sich weiterhin digital zu positionieren und mit entsprechenden Fördermitteln den Strukturwandel zu vollziehen.

Gefahren

Der Trend zu Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein, sowie die fortschreitende digitale Transformation können traditionell aufgestellte Innenstadtakteure vom Markt verdrängen, wenn diese sich nicht anpassen. Leerstände können die Folge sein, die zeitnah bespielt werden sollten, um die Charakteristik der Innenstadt als Marktplatz nicht zu verlieren. Der stagnierende Trend der globalen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland könnte mittelfristig auch auf die Region übergehen und zu einer geringeren Kaufkraft der Bürger führen, was sich wiederum auf den Handel in der Innenstadt niederschlagen würde.



Chancen

Lokalshopping bleibt weiterhin im Trend und wird durch die digitale Transformation auch in die Online-Welt verlagert. Innenstadtakteure können ihr stationäres Angebot durch Online-Vertriebskanäle erweitern und lokale Shoppingplattformen können Innenstadtakteure bei diesem Weg unterstützen. Nachhaltigkeit, Umweltbewusstsein und Gemeinsinn unter Bürgern und in der Gesellschaft schaffen hierzu die richtigen Voraussetzungen. Zentrale Vorgaben zu Umweltschutz in der Kommune versprechen Standards und Fördermittel zur Umsetzung.

Gefahren

Eine hohe Bedeutung des Umweltschutzes kann zu neuen kommunalen Regelungen führen, die Geld kosten und die die Kommunen zur Umsetzung drängen. Innenstadtakteure, die sich gegen den Trend von Regionalität, Online-Vertrieb und Schaffung von Erlebnisräumen stellen, droht die Verdrängung vom Markt. Dadurch besteht auch die Gefahr, dass sich der Strukturwandel negativ auf das Stadtbild auswirkt und die Entwicklung zur Erlebniswelt verfehlt wird.

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 mittelgroße 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 mittelgroße Stadt

Handlungsfelder		Stärken	Schwächen	#1: Regionaler Marktplatz	#2: Erlebnis statt Shopping
Bauen, Umwelt, Klimaschutz	Städtebau und Denkmalschutz	Angenehme Beleuchtung von Gebäuden in der Innenstadt, die zu einer gemütlichen Atmosphäre beitragen.		<p>Erläuterung: Je nach Standort können Fassadenbeleuchtungen auch mit einem Bewegungssensor ausgestattet werden. Einsparung von Strom sowie Erhöhung der Sicherheit durch ausgeleuchtete Wege.</p> <p>Handlungsoptionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Umsetzungsbeispiel für intelligente LED-Laternen aus Stadt Tuningen (Baden-Württemberg) - AR-Navigation: Zusatzinformationen zu Geschäften und Angeboten durch Augmented Reality (AR) 	<p>Erläuterung: In einer Erlebnisstadt kann die unter den Bürgern beliebte Stadtbeleuchtung auch für Events genutzt werden.</p> <p>Handlungsoptionen: Events wie Lichterfeste in Kombination mit Late-Night / Candle-Light Shopping Aktionen Praxisbeispiele gibt es aus Städten wie Soest oder Essen</p>
	Verkehr	Der ÖPNV bietet mir eine gute Alternative zum Individualverkehr (Privatfahrzeuge).	<p>Fahrradwege in der Innenstadt sind schlecht ausgebaut.</p> <p>Fehlende Ladestationen für E-Bikes</p>	<p>Erläuterung: Aktuell bietet der ÖPNV schon eine gute Alternative. Um auch das Fahrradfahren als Alternative mit Erlebnisfaktor zu attraktiver zu machen, müssen Maßnahmen ergriffen werden. Fokus auf den weiteren Ausbau von Fahrradwegen und entsprechender Infrastruktur richten. In diesem Szenario kann mit alternativen Angeboten für digital zugängliche Leihfarräder experimentiert werden.</p> <p>Handlungsoptionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beispiele für Radsharing Kooperationen sind www.nextbike.de (Lippstadt) oder metropolradruhr Germany (Hamm). 	<p>Erläuterung: Aktuell bietet der ÖPNV schon eine gute Alternative. Um auch das Fahrradfahren als Alternative mit Erlebnisfaktor zu attraktiver zu machen, müssen Maßnahmen ergriffen werden.</p> <p>Handlungsoptionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wenn die Infrastruktur verbessert ist, können Apps wie "Bike Citizens" wertvolle Einsichten für die Städte und die Fahrradfahrer bringen. - Erlebnis-Events wie Bike-Marathons (Beispiel P-WEG Plettenberg) bringen den nötigen Drive. - Ausbau von Ladestationen für E-Bikes an Knotenpunkten in der Stadt; Angebot von Leihfahrrädern ausbauen.

Handlungsfelder	Stärken	Schwächen	#1: Regionaler Marktplatz	#2: Erlebnis statt Shopping
			<ul style="list-style-type: none"> - Der Marktplatz der Stadt sollte in das Konzept eingebunden werden (Anreizsystem für Fahrradfahrer, Rabatt/Goodie auf dem Wochenmarkt) - Beteiligung an Radbonus. - Einführung einer städtischen "Loyalty-App" mit Rabatten und Aktionen innerhalb der Stadt. 	
Bildung, Soziales, Integration, Kultur	Soziale Infrastruktur	Heimatfeste und städtische Veranstaltungen tragen dazu bei, dass die Bürger sich mit der Stadt verbunden fühlen.	<p>Erläuterung: Mit regelmäßigen Stadtfesten und Wochenmärkten langfristig das Gemeinschaftsgefühl und die Identifikation mit der Stadt bei den Bürgern sichern.</p> <p>Handlungsoptionen: Organisation von arbeitnehmerfreundlichen Feierabendmärkten oder Wochenmärkten am Wochenende (Beispiel Warburg).</p>	<p>Erläuterung: Über Heimatfeste hinaus sollten in einer Erlebniswelt weitere fest integrierte Events und Erlebnisräume in der Innenstadt geschaffen werden.</p> <p>Handlungsoptionen: Zusatzangebote in stationären Geschäften etablieren, analog zu Beispielen wie Douglas, die neben den klassischen Produkten auch gleichzeitig eine Coffee-Bar samt Lounge oder spezielle Bereiche für Influencer anbieten (Artikel)</p>
	Zusammenleben / Integration	Die Angebote in der Innenstadt sind gut barrierefrei zugänglich (z. B. Geschäfte, Restaurants).	<p>Erläuterung: Die Stärke der barrierefreien Zugänglichkeit könnte weiter ausgebaut werden und zur Positionierung der Stadt genutzt werden („Die barrierefreie Stadt“).</p> <p>Handlungsoptionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In diesem Szenario könnte man einen "Barrierefreien Tag" etablieren, an dem öffentlichkeitswirksam die Barrierefreiheit der Stadt auf die Probe gestellt wird, woraus Verbesserungen 	<p>Erläuterung: Die Stärke der barrierefreien Zugänglichkeit könnte weiter ausgebaut werden und zur Positionierung der Stadt genutzt werden („Die barrierefreie Stadt“).</p> <p>Handlungsoptionen: Fokussierte Hackathons können neben infrastrukturellen auch digitale Lösungen beisteuern. Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lokal: Soester Bus-Guide, App Guide4Blind.

Handlungsfelder		Stärken	Schwächen	#1: Regionaler Marktplatz	#2: Erlebnis statt Shopping
				<p>abgeleitet werden können. Die Aktion Mensch nutzt den 3. Dezember (Internationaler Tag der Menschen mit Behinderung) um mithilfe von Youtubern auf Verbesserungen aufmerksam zu machen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bewerbung barrierefreie Tagesausflüge (Beispiel Teutoburger Wald) 	<ul style="list-style-type: none"> - Alternative Apps sind Ariadne GPS oder Wheelmap, bei der barrierefreie Orte von vielen Freiwilligen eingetragen werden.
Wirtschaft und Beschäftigung	Geschäftsstraßenmanagement, Leerstandsmanagement	Für meine Altersgruppe sind in der Innenstadt genügend Angebote verfügbar.	Der Leerstand in der Innenstadt wird nicht sinnvoll zwischengenutzt.	<p>Erläuterung: Aktives Leerstandsmanagement sollte betrieben werden, um dem Charakter des regionalen Marktplatzes gerecht zu werden und das Innenstadtbild attraktiv zu gestalten.</p> <p>Handlungsoptionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Offline: Je nach Größe der Ladenflächen könnten Markthallen ähnliche Räume geschaffen werden, um Klein Gewerben Raum für Produktpräsentationen zu bieten. - Online: Vernetzung von regionalen Lieferanten und lokalen Kunden durch Plattformen wie Marktschwärmer - Datenbasiert: Nutzung von City-Analytics Daten zur Auswertung von Bewegungsdaten 	<p>Erläuterung: In einer Erlebniswelt können Leerstandflächen für Begegnungszentren, Kultur und neue Ladenkonzepte geschaffen werden.</p> <p>Handlungsoptionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leerstandsflächen mit Pop-Up Stores bespielen, wo lokale Händler oder auch Einzelpersonen ihre Produkte anbieten können. - Repair-Cafés oder Umsonstläden mit einbinden. - Räume schaffen, um Digitalisierung in der Bevölkerung zu lehren und Inklusion zu schaffen. - Co-Working Spaces für Start-Up Unternehmen oder Home-Office Arbeitsplätze.

Handlungsfelder		Stärken	Schwächen	#1: Regionaler Marktplatz	#2: Erlebnis statt Shopping
Partizipation		Wettbewerbe zur Verschönerung der Stadt sind eine gute Möglichkeit, als Einwohner bei der Stadtentwicklung mitzuwirken (z. B. Fassadenwettbewerbe).	Wenn die Stadt etwas plant, werden Bürger umfassend einbezogen.	<p>Erläuterung: Bürger stärker in Entscheidungen mit einbeziehen, gerade was die Umgestaltung von innerstädtischen Räumen angeht. Fassadenwettbewerbe sollten als Modell für weitere Beteiligungsformate genutzt werden, die mit einem Event-Charakter und digitalen Lösungen weiterentwickelt werden können.</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. 	

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.