

# Was kommt, wenn der Handel geht?

**Klaus Mensing**

**Standort**

Zeitschrift für Angewandte Geographie

ISSN 0174-3635

**Standort**

DOI 10.1007/s00548-019-00608-y



**Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Deutscher Verband für Angewandte Geographie (DVAG). This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at [link.springer.com](http://link.springer.com)".**



# Was kommt, wenn der Handel geht?

## Neue Nutzungen für Zentren mit Zukunft

Klaus Mensing<sup>1</sup>

© Deutscher Verband für Angewandte Geographie (DVAG) 2019

### Zusammenfassung

Der Strukturwandel im Einzelhandel mit den zahlreich beschriebenen Folgen für die Zentren ist auch in vielen Städten und Gemeinden Schleswig-Holsteins deutlich sichtbar: Zunehmende Leerstände, zu kleine Flächen, fehlende Nachfolgerspektiven sowie der Onlinehandel und ein dadurch verändertes Kundenverhalten sind aktuelle Herausforderungen, auf die Antworten gefunden werden müssen. Dabei wird in vielen kleineren Kommunen, aber auch B- und C-Lagen größerer Städte offensichtlich, dass sich nicht mehr für alle Lagen und Immobilien neue Einzelhandelsgeschäfte als Folgenutzungen akquirieren lassen. Angesichts dieser Trends steigt die Notwendigkeit, Strategien und Instrumente für eine gesteuerte Transformation der Zentren zu entwickeln, indem neue Nutzungen durch neue Zielgruppen und zusätzliche Frequenz den Handel unterstützen und dadurch die Attraktivität des Zentrums als urbanem Marktplatz mit neuen Aufenthalts-, Kommunikations- und Erlebnisqualitäten erhöhen. Neben etablierten Nutzungen wie Kultur, Dienstleistungen und Wohnen sind auch neue Nutzungen zu akquirieren: Handwerk und urbane Produktion, Indoorspielplätze/Gesundheit/Fitness, Einrichtungen der sozialen Infrastruktur wie z. B. eine Kita oder eine Bücherei, Coworking-Spaces oder Abholssysteme für den Onlinehandel. Ziel dieses Beitrags ist die Skizzierung einer neuen Strategie zur Steuerung der Transformation – als Anregung für eine breitere Diskussion in Forschung und Praxis.

**Schlüsselwörter** Stadtzentren · Einzelhandel · Transformationsprozesse · Besatzmanagement · Förderprogramme

### Transformation der Zentren als Herausforderung

Die Innenstädte und Stadtzentren, Ortskerne und Dorfmitten haben seit jeher eine wirtschaftliche und (bau)kulturelle Bedeutung und sind die Visitenkarten der Städte und Gemeinden (Kuthe 2017) – auf Grundlage des Leitbilds der Europäischen Stadt. Und so wie Handel Wandel ist, haben sich auch die Zentren immer wieder gewandelt, um sich an neue Trends anzupassen. *Die derzeit (an)laufenden Transformationsprozesse haben jedoch eine neue Dimension.* Der bereits seit Längerem wirkende Strukturwandel im Einzelhandel hat in den letzten Jahren durch den Onlinehandel eine zusätzliche Dynamik erfahren (Bullinger 2015). Die Folgen sind abnehmende Frequenzen und Umsätze im

stationären Handel und je nach Lage und Branchemix zunehmende Leerstände (BBSR 2017; Reink 2017). Es mehrten sich die Anzeichen, dass der Handel alleine zukünftig nicht mehr überall seine bisherige Leitfunktion für lebendige Zentren wird halten können. Für viele kleine Zentrale Orte in Schleswig-Holstein gilt dies bereits länger – zunehmend sind jedoch auch Mittel- und Oberzentren betroffen, etwa die Holstenstraße in Kiel. Nach derzeitigem Kenntnisstand des Autors (Juni 2019) gibt es bislang kaum Strategien, realisierte Praxisbeispiele oder stadtökonomische und regionalwissenschaftliche Publikationen, die dieses Thema explizit aufgreifen und Handlungsansätze bieten (einen ähnlichen Ansatz verfolgen Anders et al. (2017) im Forschungsvorhaben „Transformation gewachsener Zentren“; vgl. auch die beiden Publikationen der Landesinitiative Stadtbaukultur NRW.). Insofern ist dies auch ein aktuelles Thema für die angewandte Geographie.

*Der vorliegende Beitrag basiert auf Erfahrungen des Autors in der kommunalen Beratungspraxis, gestützt auf Gutachten, Gespräche mit Akteuren aus dem Handel und den Erfahrungsaustausch auf Tagungen sowie flankiert durch ei-*

✉ Klaus Mensing  
mensing@convent-mensing.de

<sup>1</sup> CONVENT Mensing, Haubachstraße 74, 22765 Hamburg, Deutschland

ne empirische Studie im Rahmen der Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Mensing et al. 2014). Ziel ist die Skizzierung einer Strategie zur Steuerung der Transformation – als Anregung für die Diskussion. *Zielgruppen* sind neben der angewandten Forschung in erster Linie die Akteure vor Ort: Kommunen, Einzelhändler, Eigentümer, Investoren und andere. Denn während nicht nur die Beratungspraxis des Autors zeigt, dass der Handlungsdruck in vielen Zentren Norddeutschlands zunimmt, setzen Städte und Gemeinden sowie Stadtmarketing, Industrie- und Handelskammern (IHKn) und Einzelhandelsverbände nach wie vor überwiegend auf den Handel als Leitfunktion (z.B. Deutscher Städtetag 2016). Hier ist jedoch ein Umdenken zu erkennen, da diese Strategien und die gängigen Instrumente an ihre Grenzen stoßen. Das „Handelspolitische Leitbild der IHK Schleswig-Holstein“ (IHK Schleswig-Holstein 2017) thematisiert zwar den Einzelhandel als Frequenzbringer für andere Nutzungen, weist jedoch auch gezielt auf die Bedeutung anderer Nutzungen für lebendige Innenstädte hin: „Die Herausforderung lautet deshalb: Wer schafft es, die Vielfalt der Innenstädte mit einem Branchenmix des Handels verschiedener Angebotstypen, des Handwerks und multipler Dienstleistungsfunktionen mit einem attraktiven städtebaulichen Umfeld zu erhalten?“ (S. 2) Und die Ministerkonferenz für Raumordnung (MKRO) formuliert in ihrem Beschluss der 43. Sitzung vom 16.11.2018: „Für Städte und Gemeinden ergibt sich die Notwendigkeit, die Belebung ihrer Zentren auch durch andere Elemente als ein stationäres Warenangebot zu erreichen. Anderen Nutzungen wie z.B. kulturelle und Bildungseinrichtungen, Begegnungsstätten, innerstädtisches Wohnen, lärmarmes Gewerbe sowie Gastronomie kommt hier voraussichtlich eine wachsende Rolle zu“ (MKRO 2018).

Die rückläufige funktionale Bedeutung des Handels und der Rückzug zentrenprägender Geschäfte führt zu *städttebaulichen Missständen*. Denn durch zunehmende Leerstände verändert sich neben dem Angebot vor Ort auch das Ortsbild – mit negativen Effekten für die benachbarten Geschäfte und die städtebauliche Gestaltqualität des Zentrums; der Standort wird zudem für neue Geschäfte unattraktiv. Die Strategie der Transformation der Zentren lautet daher, gezielt neue Nutzungen außerhalb des Handels anzusiedeln, die durch neue Zielgruppen und zusätzliche Frequenz den Handel unterstützen und dadurch neue Impulse für die funktionale und städtebauliche Aufwertung der Zentren generieren. Diese Strategie sollte frühzeitig, aktiv und offensiv formuliert werden – über defensive Einzelfalllösungen, wie etwa die Zwischennutzung oder den Abriss einer seit Jahren leerstehenden Immobilie hinaus. Dabei sind die gesamte Gemeinde sowie alle relevanten Akteure einzubeziehen und die Themen Verkehr und Erreichbarkeit mit zu berücksichtigen. Die relevanten Einflussfaktoren zeigt Abb. 1.

## Neue Nutzungen für die Zentren

Lebendige Stadtzentren zeichnen sich aus durch einen breiten multifunktionalen Nutzungsmix, der neben dem Handel auch Dienstleistungen, Freizeit- und Bildungsangebote, Gastronomie, Produktion etc. umfasst. Welche neuen Nutzungen bieten das Potenzial, neue Zielgruppen ins Zentrum zu holen und so Frequenz und Verweildauer zu erhöhen – im Zusammenspiel mit den bestehenden Anbietern und Funktionen? Dienstleistungen und Wohnen sind etablierte Folgenutzungen, Kunst und Kultur zumindest Zwischennutzungen, die zusätzliche Besuchsanlässe erzeugen. Gastronomie funktioniert v.a. in größeren Zentren, ist jedoch in Kleinstädten nicht einfach (notwendig sind geeignete Flächen und gute Gastronomen). Auch Handwerk, Kleingewerbe und urbane Produktion, einst aufgrund von Mietsteigerungen oder Emissionen aus den Zentren verdrängt, sind potenzielle Nutzungen, insbesondere unter dem Aspekt einer neuen funktionalen Mischung. Neue Standards beim Schallschutz, das Urbane Gebiet in der BauNVO sowie smarte Produktionstechniken wirken hier unterstützend. Um eine Multifunktionalität zu erhalten, nennt die Dialogplattform Einzelhandel beispielsweise „Ämter, Museen, Bibliotheken, Kindertagesstätten oder ähnliche Einrichtungen“, um die für funktionierenden Handel zwingend benötigte Frequenz (wieder)herzustellen (Dialogplattform Einzelhandel: BMWi 2017, S. 24).

Wichtige zentrenbildende und frequenzinduzierende Funktionen sind Angebote des periodischen Bedarfs. Allerdings sind gerade die Lebensmittelmärkte frühzeitig aus

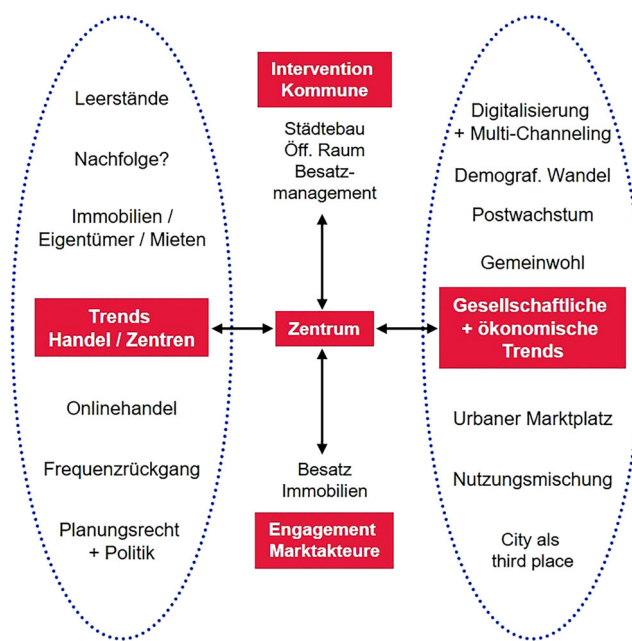


Abb. 1 Transformation der Zentren – Einflussfaktoren. (Quelle: Eigene Darstellung)

den Zentren abgewandert – nicht selten begünstigt durch politische und planungsrechtliche Entscheidungen. Angesichts des Onlinehandels, der zunehmend auch Leitsortimente wie Mode betrifft, muss der *Schwerpunkt zukünftig auf urbanen Offline-Perlen* liegen: Nutzungen, die persönliche Kontakte erfordern und nicht digitalisiert werden können. Hierzu zählen Gastronomie und Freizeit/Sport, Bildung, Gesundheit oder Pflege, Indoorspielplätze, Einrichtungen der sozialen Infrastruktur wie z. B. eine Kita oder eine Bücherei sowie Coworking-Spaces. Beispiele bietet die Publikation Landesinitiative Stadtbaukultur NRW 2020 (2016). Das „Konzept Flächenmanagement 2.0 für die Bocholter Innenstadt“ beschreibt die Strategie eines strukturierten Umbauprozesses der Innenstadt mit weniger Handel und mehr neuen Funktionen, der auf einer gezielten Ansiedlung frequenzinduzierender Nutzungen basiert („multifunktionales Frequenzankersystem“; Wirtschaftsförderungs- und Stadtmarketinggesellschaft Bocholt und Standortentwicklung Neufeld 2018).

*Einrichtungen der sozialen Infrastruktur* haben eine gewisse Frequenz. Eine Kita wird zweimal täglich von Eltern mit Kindern aufgesucht, eine Begegnungsstätte für Senioren führt ebenfalls zu Impulsen für das Umfeld. Diese (öffentlichen) Nutzungen sind bislang keine typischen Nutzungen für 1-A-Lagen, könnten jedoch dort für Belebung sorgen und mit zielgruppenspezifischen Freizeitnutzungen oder einem Café als Treffpunkt mit speziellen Angeboten für Kinder, Eltern und Senioren ergänzt werden.

*Coworking* ist ein Trend, der v. a. in Großstädten eine zunehmende Flächennachfrage generiert. Bestand die Idee von Coworking ursprünglich darin, innovative Räume für kollaboratives Arbeiten zu schaffen, lagern heute z. B. auch größere Firmen ihre Kreativabteilungen in „flexible office spaces“ aus. In Schleswig-Holstein ist im Sommer 2018 das *Projekt „CoWorkLand“* gestartet. Durchgeführt von der Heinrich-Böll-Stiftung und gefördert durch das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, sollen die Bedingungen erforscht werden, unter denen neues Arbeiten in innovativen gemeinsamen Arbeitsräumen auf dem Land funktionieren kann ([www.boell-sh-digital.de/coworkland](http://www.boell-sh-digital.de/coworkland)). Dazu werden mobile Arbeitsräume an spannende Orte gebracht – u. a. auf Gutshöfe, an Strände, in Dorfkerne. Diese Orte können gleichzeitig digitale Knotenpunkte sein (als zentrale Vorhaben des Digitalisierungsprogramms in Schleswig-Holstein „Projekt lokal.digital“).

Können Coworking-Spaces auch eine *zeitgemäße Folgenutzung für leerstehende Geschäftsimmobilien in Innenstädten* sein, gerade in Klein- und Mittelstädten (Mensing 2018)? Gut erreichbar und *mittendrin* können dadurch die vorhandenen City-Funktionen gestärkt, das Umfeld und die Gastronomie belebt und so Impulse zur Revitalisierung der Bestandsimmobilien generiert werden. Durch neue Nutzer steigen Kaufkraft und Frequenz im Zentrum. Zielgruppen

sind nicht nur digitale Hipster, sondern (kreative) Freiberufler und Start-ups, die derzeit zuhause arbeiten, Pendler, die Wegezeit sparen möchten oder Eltern, die nebenbei arbeiten und Leute treffen möchten, während das Kind in der Kita ist. Der Autor bearbeitet derzeit ein Pilotprojekt zu „Coworking in Klein- und Mittelstädten – Impulse für die Innenstädte und Ortskerne im Landkreis Osnabrück“.

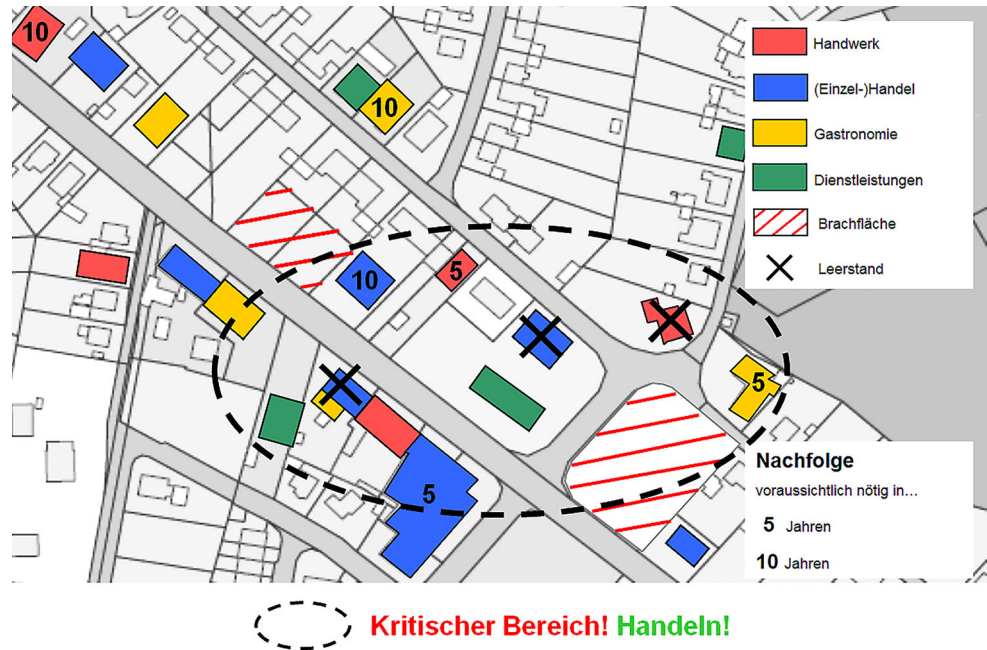
Die *Funktion der Stadtzentren* ging immer schon über das reine Einkaufen hinaus: Treffpunkt, Erlebnis oder auch „third place“ lauten die gängigen Schlagworte. Verändert sich nun der Branchenmix, wird sich auch die Funktion der City für den jeweiligen Ort verändern. Der neue *urbane Marktplatz* (Anders et al. 2017) wird auch ein Ort der gesellschaftlichen Teilhabe sein – unterstützt durch die Ansiedlung öffentlicher Funktionen der Kommune wie Bibliothek, Kita, Coworking-Space oder Seniorenbüro. Eine *gesteuerte Transformation* kann es ermöglichen, Stadträume als neue urbane Marktplätze zu schaffen, die die Identifikation der Bewohner mit ihrer Innenstadt erhöhen und Kaufkraft in die Zentren (zurück)bringen.

*Ein interessanter Ansatz aus Schleswig-Holstein* ist die geplante Genossenschaft für Meldorf, die sich proaktives Leerstandsmanagement auf die Fahnen geschrieben hat – mit Beteiligung der Stadt. In Regie des Nachhaltigkeitsmanagers der Stadt wird derzeit eine Satzung erarbeitet. Ziel ist, eine Gruppe aktiver Händler, Eigentümer und Bürger zu finden, die auch wirtschaftlich ins Risiko geht, indem z. B. leere Geschäftslokale angemietet werden, um diese dann auch an regionale Anbieter oder Kleingewerbetreibende aus Handel, Handwerk und Kultur weiter zu vermieten. Weiteres Beispiel: Ein Pop-up-Pavillon auf dem Alten Markt in Kiel dient bis Ende 2019 als Reallabor für neue Einzelhandelskonzepte. Darüber hinaus sind dem Autor keine strategisch geplanten Beispiele in Schleswig-Holstein bekannt. Einzelprojekte sind meist aus der (Not-)Situation vor Ort entstanden, wie z. B. die Reduzierung der Verkaufsfläche von Saturn um 2000 qm und Neuvermietung an ein Fitnesscenter im Nordlicht-Center in Kiel – häufig mit viel ehrenamtlichem Engagement, wie etwa die „Kulturschlachtereier“ in Rendsburg mit dem klassischen Downgrading von Schlachtereier und Feinkostgeschäft über Secondhand-Shop bis zum Leerstand.

## Wege zur Gestaltung der Transformation

Bei Strategien zur Gestaltung der Transformation der Zentren sind die *stadt- und immobilienökonomischen Rahmenbedingungen* zu berücksichtigen. Denn neben für das Zentrum passenden neuen Nutzungen müssen die Immobilien an passenden (frequenzbringenden) Standorten geeignet sein und die Eigentümer dazu bewegt werden, angesichts der Perspektive einer tragfähigen Folgenutzung ihre Immo-

**Abb. 2** Alters-Leerstands-Karte. (Quelle: ToolBox Zukunftskernentwicklung, Landkreis Osnabrück; Mensing 2017)



**Abb. 3** Fokus Immobilie – zukünftige Geschossnutzungen. (Quelle: Eigene Darstellung)



bilien umzubauen – bis hin zum Abriss und Neubau. Zudem wird aufgrund der höheren Bodenwerte und Mieten in den Zentren die Ansiedlung der oben genannten Nutzungen erschwert, da diese eine geringere Rendite bieten als Einzelhandel. Daher dürfte die Bereitschaft der Eigentümer begrenzt sein, zu geringeren Konditionen zu vermieten oder Geschäftsflächen umzubauen. Aufgrund dieses Zielkonflikts zwischen wirtschaftlicher Nutzung der Immobilie und der Revitalisierung des Zentrums sowie eines offensichtlichen Marktversagens ist daher verstärkt über zusätzliche kommunale (Förder-)Mittel nachzudenken, um Flächen und Immobilien zu revitalisieren oder anzukaufen (Besatzmanagement). Hier ist ein frühzeitiger und intensiver Dialog mit Eigentümern und Gewerbetreibenden zu führen.

Zunächst sind strategische Leitfragen zu beantworten: Welche Geschäfte sind in 2–5 Jahren (noch) vorhanden? Welche Zielgruppen werden dann mit welchen Bedürfnissen im Zentrum sein – als Kunden und Besucher? Welche Vermarktungschancen haben die vorhandenen Leerstände? Hier hilft das Instrument der Alters-Leerstands-Karte (A-L-K; Abb. 2), die vorliegende Informationen zu Flächen, Gewerbetreibenden und Eigentümern visualisiert, einschließlich absehbarer Leerstände in 5 oder 10 Jahren, z.B. aufgrund fehlender Nachfolge (weitere Infos bietet die ToolBox Ortskernentwicklung unter [www.landkreis-osnabrueck.de/bauen-umwelt/planen-bauen/ortskernentwicklung](http://www.landkreis-osnabrueck.de/bauen-umwelt/planen-bauen/ortskernentwicklung)). Im Ergebnis kann es z.B. sinnvoll sein, die Innenstadt zu komprimieren und in den Randlagen leere Geschäfte zu Wohnungen umzubauen.

Auf dieser Basis sind im nächsten Schritt Schlüssel-Grundstücke zu identifizieren, die für die gesteuerte Transformation relevant sind und (!) deren Eigentümer kooperationsbereit sind. Hierfür sind *innovative Instrumente des Besatzmanagements* notwendig, indem die Kommune strategisch wichtige Immobilien ankauft oder tauscht, um dann Besitz und Mieten gezielter steuern zu können. Motto: „Kaufen Sie Ihr Zentrum!“ Damit sind Fragen einer *stärker gemeinwohlorientierten Bodennutzung* angesprochen, um auch weniger renditestarke Nutzungen in den Zentren zu ermöglichen. Während für Private die Objekt-Rendite entscheidend ist, spielt für die Gemeinde die Zentrums- bzw. Gemeinde-Rendite eine Rolle. Um einen frühzeitigen Zugriff auf die Immobilien zu erhalten, sind die vorhandenen Instrumente einer Bodenbevorratung, wie z. B. eine Vorkaufsrechtssatzung zu prüfen (BMU 2014). Der Autor moderiert seit dem Frühjahr 2019 im Auftrag des Landkreises Osnabrück ein „*Reallabor Ortskern Bad Essen*“, in dem dieses Vorgehen erprobt wird.

Bei Nutzungen und Rendite ist *zwischen Erdgeschoss und Obergeschossen zu differenzieren* (Abb. 3): Während Geschäftsnutzungen in den Erdgeschosslagen zukünftig noch stärker dem Wandel unterworfen sein dürften (und ggf. umgebaut werden müssen), könnten sich Wohnungen, Dienstleistungen und Praxen in den oberen Geschossen eher stabilisierend auf die Mieteinnahmen auswirken. Für auch ökonomisch tragfähige Zentren mit Zukunft müssen daher verschiedene Geschäftsmodelle geschickt kombiniert werden: vom privaten Einzelhandel über die mietsubventionierte Teilzeitarztpraxis (ggf. in kommunaler Trägerschaft) bis zur rein öffentlichen Mediathek oder Kita. Für die Eigentümer nimmt angesichts drohender Wertverluste vermutlich der Handlungsdruck zu, intensiver mit aktuellen und potenziellen Nutzern zu kooperieren.

Der *Megatrend Digitalisierung* kann hier nur kurz gestreift werden. Da die Digitalisierung über den Onlinehan-

del hinaus nahezu alle Bereiche von Arbeit und Gesellschaft umfassen wird, lassen sich viele Aktivitäten ortsunabhängiger erledigen und somit Arbeit, Freizeit und Familie zeitlich und räumlich neu kombinieren. Auch daraus können sich Chancen für die Zentren ergeben. Motto: Unterwegs im Netz – zuhause im Kiez.

Die Bewohner und Kunden sind insofern eine wichtige Zielgruppe, als sie durch ihr Verbraucherverhalten mit zum Strukturwandel im Einzelhandel beigetragen haben und weiter beitragen werden. Hier sollten die Verbraucher kontinuierlich sensibilisiert werden bezüglich der Folgen des Onlinehandels auf die Lebensqualität in den Zentren (Franz und Gersch 2016).

### Förderanreize für Eigentümer und Geschäftsleute

Eine strategisch gesteuerte Transformation des Zentrums im hier dargestellten Sinn wird nicht ohne finanzielle Anreize auskommen – die *klassischen* Instrumente der hoheitlichen (Bauleit-)Planung und Steuerung stoßen ebenso wie die freie Marktregulation an ihre Grenzen. Neben gängigen Instrumenten wie Städtebauförderung (z. B. Programm „Aktive Stadt- und Ortszentren“) sind im Rahmen kooperativer und Governance-Ansätze *neue Förderkonzepte notwendig*, als Anreiz zur Mobilisierung privaten Kapitals der Marktakteure. Diese Konzepte müssen frühzeitig einsetzen, bevor städtebauliche Missstände in größerem Umfang auftreten. Dabei steht eine *Hardware-Förderung* im Vordergrund, um Immobilien zu bewegen, d. h. zu revitalisieren und marktgängig zu gestalten – so lautet eine zentrale Empfehlung der AG „Funktion der Ortskerne für die Stabilisierung zentraler Orte“ der LAG Nordwest der Akademie für Raumforschung und Landesplanung unter der Leitung des Autors (Mensing et al. 2014). Weitere Hinweise und Beispiele für



**Abb. 4** Umbau einer ehemaligen Schlecker-Filiale zum Café (vorher und nachher), gefördert durch den Zukunftsfonds Ortskernentwicklung. (Quelle: Wolfgang Tullney, Ostercappelner Kaufhaus)

eine funktionale Neuausrichtung der Stadtzentren bietet die aktuelle Publikation „Einkaufsstraßen neu denken. Bausteine für neue Perspektiven“ (Landesinitiative Stadtbaukultur NRW 2019).

Ergänzend könnte auch ein Förderprogramm aufgelegt werden, das durch einen nicht rückzahlbaren Zuschuss private Investitionen auslöst. Beispiel ist der *Zukunftsfonds Ortskernentwicklung Landkreis Osnabrück*, der bei einem Förderbudget von 80.000 € einen 40%igen Zuschuss für investive Maßnahmen in Geschäfte und Immobilien gibt; je 30 % kofinanzieren die Kommunen sowie die privaten Maßnahmenträger (Eigentümer und Gewerbetreibende; [www.landkreis-osnabrueck.de/zukunftsfonds](http://www.landkreis-osnabrueck.de/zukunftsfonds); vgl. das Beispiel in Abb. 4).

Für die hier geschilderten Transformationsprozesse und den Umbau von Immobilien für neue Nutzungen ist ein größerer Mitteleinsatz erforderlich, sodass das Zukunftsfonds-Förderbudget erhöht werden müsste. Als ein Instrument für ein innovatives Besatzmanagement hat der Autor einen *revolvierenden Stadtentwicklungsfonds* mit einem Mix aus Zuschuss und Darlehen entworfen, mit dem auch größere Maßnahmen finanziert werden könnten, indem nach Erwerb und Entwicklung der Immobilie für eine neue Nutzung der Darlehensanteil zurückgezahlt wird und dann weiteren Projekten zur Verfügung steht (Mensing 2019).

## Fazit

Eine frühzeitige und ganzheitliche Transformationsstrategie, etwa in Form eines Masterplans Innenstadt, bietet Handlungsspielräume für Kommunen, Gewerbetreibende und Eigentümer, sich auf die anstehenden Transformationsprozesse einzustellen. Denn der Weg von der Strategie bis zur Umsetzung führt über Entscheidungen der Politik, verfügbare Haushaltsmittel, die Kooperations- und Handlungsbereitschaft der privaten Akteure usw. Und schließlich muss eine Revitalisierung der Zentren kommunikativ begleitet werden, indem die Bevölkerung informiert, beteiligt und aktiviert wird, um die gewünschte Identifikation zu unterstützen.

## Literatur

- Anders S, Kreutz S, Krüger T (2017) Transformation urbaner Zentren. Den „Marktplatz“ neu definieren. Themenheft der PLANERIN „Stadt statt Handel. Die Zukunft der Handelsstadt“, Bd. 6. Berlin, S 16–18
- BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung) (2017) Online-Handel – mögliche räumliche Auswirkungen auf Innenstädte, Stadtteil- und Ortszentren. Bonn (BBSR-Online-Publikation Nr. 08 / 2017)
- BMU (Bundesumweltministerium) (2014) Verwaarloste Immobilien. Ein Leitfadens zum Einsatz von Rechtsinstrumenten beim Umgang mit verwaarlosten Immobilien – „Schrottimmobilen“. BMU, Berlin
- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) (2017) Perspektiven für eine lebendige Stadt. Abschlussbericht der Workshop-Reihe „Perspektiven für eine lebendige Stadt“ der Dialogplattform Einzelhandel. BMWi, Berlin
- Bullinger D (2015) Online-Shopping, stationärer Handel, Einkaufszentren und die Städte – was kommt auf uns zu? In: Tagungsband der REAL CORP 2015 Ghent, Belgium, S 455–472 (reviewed paper)
- Deutscher Städtetag (2016) Zukunft von Stadt und Handel. Deutscher Städtetag, Berlin, Köln (Diskussionspapier)
- Franz M, Gersch I (2016) Online-Handel ist Wandel. MetaGIS, Mannheim
- IHK Schleswig-Holstein (2017) Starke Zentren durch integrierte Stadtentwicklung. Handelspolitisches Leitbild der IHK Schleswig-Holstein. IHK Schleswig-Holstein, Kiel
- Kuthe C (2017) Bauliche, funktionale und gestalterische Aufwertung der Stadt- und Ortszentren = Ergebnisse des Zukunftsforums Niedersachsen. Neues Arch Für Niedersachs 2017(II):43–47
- Landesinitiative Stadtbaukultur NRW (2019) Einkaufsstraßen neu denken. Bausteine für neue Perspektiven. Gelsenkirchen Landesinitiative Stadtbaukultur NRW 2020 (2016) Gute Geschäfte. Was kommt nach dem Einzelhandel? Gelsenkirchen
- Mensing K (2017) Zukunftsfonds Ortskernentwicklung Landkreis Osnabrück – ein innovatives Instrument zur Stärkung der Zentren. Neues Arch Für Niedersachs 2017(II):83–94
- Mensing K (2018) Kita, Kultur, Coworking – Was kommt, wenn der Handel geht? In: Berichte des AK Geographische Handelsforschung der Deutschen Gesellschaft für Geographie, Bd. 43. Berlin, S 4–7
- Mensing K (2019) Revitalisierung des Immobilienbestandes in Klein- und Mittelstädten durch einen revolvierenden Stadtentwicklungsfonds. In: Nischwitz G, Andreas V (Hrsg) Stadtentwicklungsfonds – Ein neues Instrument zur Unterstützung nachhaltiger Stadtentwicklung? Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL), Hannover, S 123–135 (Arbeitsbericht)
- Mensing K, Hauschild A, Lammers E, Neugebauer A, Ulich E, Anders U (2014) Stärkung der Innenstädte und Ortskerne. Initiativen und Instrumente aus der Praxis für die Praxis. Arbeitshilfe für Kommunen Bd. 2014. LAG Nordwest der ARL, Hannover
- MKRO (2018) Beschluss der 43. Sitzung der MKRO am 16.11.2018 „Auswirkungen des Online-Handels auf stationären Handel, Siedlungsstruktur, Verkehr und Logistik – Steuerungsmöglichkeiten der Raumordnung“. MKRO, Berlin
- Reink M (2017) Trends im Einzelhandel und räumliche Auswirkungen. Durch Innovationen zu Schrumpfung oder Wachstum. Themenheft der PLANERIN „Stadt statt Handel. Die Zukunft der Handelsstadt“ 6(17):43–47
- Wirtschaftsförderungs- und Stadtmarketinggesellschaft Bocholt und Standortentwicklung Neufeld (2018) Konzept Flächenmanagement 2.0 für die Bocholter Innenstadt, Ergebnisbericht. Bocholt

**Klaus Mensing** (\*1957), ist Diplom-Geograph, Inhaber des Büros CONVENT Mensing beraten planen umsetzen und seit 1991 in der Politik- und Planungsberatung tätig. CONVENT Mensing arbeitet als Hamburger Büro seit über 25 Jahren an der Schnittstelle zwischen Regional-, Stadt- und Gemeindeentwicklung, Innenstadt-/Ortskernentwicklung und Stadt-/Citymarketing. Klaus Mensing ist Mitglied der Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL), Dozent und Jury-Mitglied beim IHK-Zertifikatslehrgang „Citymanager/Quartiersmanager“ der IHK Hannover und Ehrenmitglied des Deutschen Verbands für Angewandte Geographie e.V. (DVAG).