



## Strategisches Planen als Basis für gemeinsames Handeln

Städtisches Leben ist eine Aneinanderreihung von Veränderungen. Viele davon sind positiv, erwünscht, vorteilhaft. Andere sind heikel, problematisch, besorgniserregend. Im Moment ist nicht immer klar, wie Veränderungen einzuschätzen sind. Erst die längerfristige Beobachtung wird es zeigen. Besonders die Altstädte spüren einen Wandel, der sie als natürliche Zentren zunehmend in Frage stellt.

Die kleineren Städte erkennen, dass sie strategisch gefordert sind, um den Veränderungen eine Form, eine Stossrichtung zu geben. Vieles können wir nicht beeinflussen, die Grundrichtung müssen wir aber gemeinsam gestalten und lenken. Andernfalls wird vieles gefährdet, was über Generationen aufgebaut wurde.

Die Stadt Laufen hat in den letzten 18 Monaten einen breiten Stadtentwicklungsprozess unter Einbezug der Bevölkerung und der Interessengruppen durchgeführt. Das Netzwerk Altstadt hat mittels der «Stadtanalyse» und der «Nutzungsstrategie» wichtige Grundlagen für die Entwicklung der Altstadt geliefert. Mit dieser Auslegeordnung, die zeigt, was möglich und erreichbar ist, kann man gemeinsam beraten, wohin man gelangen will.

Laufen ist gestärkt aus diesem Prozess hervorgegangen. Wichtig ist, dass wir das Beeinflussbare erkennen und uns unserer Möglichkeiten bewusst werden. Denn den Luxus der Strategielosigkeit wollen wir uns nicht leisten.

Alexander Imhof  
Stadtrat Stadt Laufen, Dep. Bau und Planung  
Leiter des Stadtentwicklungsprojektes Laufen (STEP)

*Die Altstadt Laufen (links) ist seit Generationen ein Ort von hoher Qualität für das Wohnen, Arbeiten und Einkaufen. Die Veränderungen im Umfeld der Altstadt zwingen aber zu einer Neuorientierung: Was kann die Altstadt in Zukunft an Nutzungen beherbergen und welche Nutzungen tragen die historische Bausubstanz? Die «Nutzungsstrategie» des Netzwerks Altstadt bietet dazu wichtige Impulse und hilft, neue Schwerpunkte zu setzen. So wurde auch die Bedeutung der Vorstadt (rechts) wieder deutlich.*



## Was kann die «Nutzungsstrategie»?

Das Netzwerk Altstadt bietet mit der «Nutzungsstrategie» ein weiteres Werkzeug zur Unterstützung von Ortskernen und Altstädten. Die Nutzungsstrategie kann als umsetzungsorientierte Fortsetzung der Stadtanalyse gesehen werden und bindet wichtige Zielgruppen in den Prozess ein.

Welche Potentiale hat die Altstadt?

Es ist unbestritten, dass unsere Ortskerne und Altstädte herausragende Umgebungen für Wohnen, Einkauf und Aufenthalt darstellen. Trotzdem haben diese Lagen teilweise Mühe, ihre Nutzungen zu halten. Durch den Rückgang der kleinteiligen Geschäfte werden ganze Gassenzüge in Frage gestellt und drohen durch problematische Nachnutzungen blockiert zu werden.

Die Nutzungsstrategie setzt daher mit der Frage ein, welche Nutzungen überhaupt in welchem Umfang nachgefragt werden, und wo diese in der Innenstadt angesiedelt oder gehalten werden können.

Strategische Sicht fördern

Besonders beim Detailhandel kommt man nicht um eine strategische Sicht herum. Die Altstadt ist längst keine Insel mehr, sondern sieht sich in Koexistenz aber auch Konkurrenz mit den angrenzenden Stadtbereichen oder Aussenbezirken. Damit rückt die Frage ins Zentrum, wo in Zukunft welcher Detailhandel stattfinden soll und wo nicht. Gerade die direkt an die Altstadt angrenzenden Lagen bekommen dabei eine Schlüsselrolle. Hier sind bauliche Interventionen z.B. durch einen Grossverteiler möglich. Hier sind auch die Voraussetzungen für die autoorientierte Kundschaft meist gegeben.

Ladenlagen stützen

Wo immer möglich, sollen existierende Ladenlagen erhalten bleiben. Gleichzeitig muss eine realistische Sicht gewonnen werden, wie viel Detailhandel in der Altstadt gehalten werden kann. Oft sind diese Einsichten schmerzlich, weil ein weiterer Rückgang unvermeidlich ist. Der Prozess der Analyse und Lagebeurteilung muss daher von den Gewerbetreibenden mitgetragen werden. Sie sind gefordert, wenn es darum geht, eine realistische Sicht auf die kommenden Jahre und die damit verbundenen Herausforderungen zu erhalten.

Die Betroffenen in den Prozess einbeziehen

Der Einbezug geschieht über Workshops und Umfragen, die mit den Liegenschaftseigentümern und den Gewerbetreibenden separat durchgeführt werden. Der Austausch bringt Hoffnungen, Ängste und alte Blockaden ans Licht. Beide Gruppen müssen Teil der Lösung werden und ein Verständnis für die Zusammenhänge entwickeln.



*Ausgangspunkt ist oft die Frage: Wird sich der Detailhandel in der Altstadt halten können und wenn ja, wo? Die Nutzungsstrategie versucht, dazu eine differenzierte Antwort zu geben.*

	günstig	
	mittel	
		ungünstig
<b>heutiges Angebot</b>		
Anzahl Geschäfte		68 Ladengeschäfte, Restaurants & Dienstleister in der Altstadt
Dichte		gute Konzentration entlang Hauptstrassen
Geschäftsgrössen		Es fehlen grosse Flächen
Mix		fehlende Angebote für Junge, fehlende Anbieter
gemeinsamer Auftritt		Nachlassender Elan der Läden. Bescheidener Jahresbeitrag IG, (200.-) gute Präsenz an Märkten
Ladenleerstände		gering. Erste Spuren im Bereich Unterterrain
<b>Einkaufsgefühl</b>		
Stadtumfeld		sehr stimmungsvoll
Flanierqualität		wenig Platz neben parkierten Autos
Verweilqualität		kaum Plätze. Strassensituation vorherrschend
Gastro & Sehenswertes		relativ konventionelles Gastro-Angebot schöne Aussensitzplätze, Birs wenig attraktiv

*Das «Nutzungsbarometer» bietet einen Überblick über die Stärken und Schwächen des Einkaufsstandortes Altstadt. Basis dazu sind die Umfragen, Begehungen und Einzelgespräche mit den Eigentümern, Ladenbetreibern und Stadtvertretern.*



*Das Werkzeug Nutzungsstrategie führt die Beteiligten durch einen Zielfindungsprozess: Wo soll das Wohnen, wo der Detailhandel in Zukunft stattfinden? Der Prozess aktiviert Eigeninitiative und bietet Investitionssicherheit.*



*Die Nutzungsstrategie zeigt auf, dass eine Altstadt kein homogenes Gebilde ist. Sie bietet je nach Lage unterschiedliche Nutzungsdynamiken und Potenziale. Entsprechend sind die Entwicklungsmöglichkeiten zu setzen.*

#### Standardisierte Methoden als Basis

Auch in der Nutzungsstrategie liefern standardisierte Methoden die wichtigsten Aussagen zum Ist-Zustand und den Potenzialen der Nutzungen. Die Erkenntnisse werden auf eine Planbasis übertragen, um dort eine Übersicht über die Nutzungsdynamiken und die damit verbundenen Chancen und Gefahren in den einzelnen Gassen zu liefern. Ein «Nutzungsbarometer Detailhandel» zeigt an, wie die Altstadt als Einkaufsdestination zu bewerten ist und wo die Schwächen zu sehen sind.

#### Stossrichtungen und Massnahmen

Um den empfohlenen Massnahmen ein Gesicht zu geben, werden diese in verschiedene Stossrichtungen gebündelt. Damit soll erkennbar werden, wohin die Reise in Zukunft gehen soll. Erst wenn die Politik eine klare Strategie erkennen kann, besteht die Chance auf eine breite Unterstützung des Umsetzungsprozesses.

#### Mehr Wirkung durch Beteiligung

Gegenüber einem reinen Planungsinstrument bietet die Nutzungsstrategie den Vorteil, dass sie die wichtigsten Zielgruppen in den Prozess einbezieht und damit eine Basis schafft für ein gemeinsames Handeln. Über die Diskussions- und Zielfindungsprozesse mit den Eigentümern und Geschäftsinhabern wird eine Solidarität beim Handeln gewonnen. Das Konzept bleibt nicht in der Verwaltung liegen, sondern ist den Betroffenen bekannt.

#### Abkehr vom Wunschdenken

Die Nutzungsstrategie kommt oft nicht umhin, den Betroffenen eine gewisse Ernüchterung zu bringen. Die goldenen Zeiten des Detailhandels in der Altstadt sind vorbei. Wer heute noch erfolgreich geschäften will, muss sich mit sehr potenten Konkurrenten messen können. Dies gelingt nur den wenigsten Altstädten, wobei eine klare Absicht und die Bereitschaft für Investitionen seitens Gewerbe und Stadt die Basis bildet. Die Nutzungsstrategie weist aus, wo sich solche Anstrengungen lohnen, und wo die Kräfte besser in andere Entwicklungen gelenkt werden.

#### Das Werkzeug «Nutzungsstrategie»

*Die Nutzungsstrategie bietet eine strategische Leitlinie für die zukünftigen Nutzungen im Ortskern und erlaubt eine langfristig ausgerichtete Massnahmenplanung. Über Umfragen und Workshops werden die Eigentümer und Ladenbetreiber in den Prozess eingebunden. Die Nutzungsstrategie beinhaltet vier Prozessschritte:*

*Analyse: Umfrage, Potenzialabschätzung, Marktbetrachtung  
Synthese: Nutzungsdynamik & Nutzungstypen  
Szenarien: Entwicklungsperspektiven, Chancen & Gefahren  
Massnahmen: Stossrichtungen und Einzelmassnahmen*

*Kosten: ca. Fr. 25'000  
Dauer: 4 - 6 Monate*

## Lernen von «MANDIE»

Anlässlich der Schlusskonferenz am 15. September in Stuttgart ging das europäische Forschungs- und Modellprojekt «MANDIE» (Managing District Centres in Northwest Europe) zu Ende. Anhand von Fallbeispielen in sieben europäischen Städten wurden Handlungsmöglichkeiten gegen den Strukturwandel untersucht und getestet. MANDIE richtet sein Augenmerk auf die Stadtteilzentren von grösseren Städten ab 100'000 Einwohnern. Gemeint sind damit Ortsteile, die selber wie ein Stadtzentrum funktionieren und oft eine Vergangenheit als eigenständige Ortschaft hatten. Die Parallelen zu den Klein- und Mittelstädten in der Schweiz sind offensichtlich.

Die teilnehmenden Städte boten unterschiedliche Ausgangssituationen. Beim Leadpartner Stuttgart ging es um Aktivierungsmassnahmen für den Detailhandel in den Stadtteilzentren. Beispiel: In den Grossverteilern dieser Vororte findet sich jeweils eine Werbewand mit Infokarten aller Detaillisten im Ort. Damit soll sichergestellt werden, dass die Nahversorgung auch über die Fachgeschäfte erhalten bleibt. Bei den Partnerstädten in Belgien (Antwerpen) und England (Bury, Oldham) ging es um die Aufwertung ganzer Stadtteile, die in Schiefelage geraten waren. Entsprechend standen Interventionen wie Eigentümerberatung oder gar Sanierungszuschüsse im Zentrum.

Eine gemeinsame Stossrichtung kann im Etablieren eines «Stadtteilmanagers» gesehen werden, der über eine gewisse Zeit die Koordination aller Anstrengungen vor Ort übernimmt und als Schnittstelle zwischen Läden, Bewohnerschaft und öffentlicher Hand dient.

Ebenfalls interessant ist das Modell des «Business Improvement Districts» (BID), wie es zum Beispiel in Oldham umgesetzt wurde. 1% der Ladenmiete werden während fünf Jahren in einen gemeinsamen Topf einbezahlt, der es erlaubt, wirkungsvolle Massnahmen für die gemeinsame Geschäftslage zu ergreifen. Dank dem BID gelangen auch kleinteilige Ladenlagen in eine Liga, wo sonst nur die «Grossen» agieren können. Nachteil: Das BID-Modell erfordert eine gesetzliche Grundlage.

*MANDIE propagiert den Einsatz eines Stadtteilmanagers, der sich um die Koordination aller Massnahmen vor Ort kümmert und den Kontakt zur Bevölkerung pflegt. Dies kann in Form eines «Stadtteilladens» wie hier in Hagen-Wehringhausen (D) geschehen.*



**VLP-ASPAN**

*Herausgeber:  
Netzwerk Altstadt  
Schweizerische Vereinigung  
für Landesplanung  
Sulgenrain 20  
CH-3007 Bern  
Tel 034 423 43 20  
[www.netzwerk-altstadt.ch](http://www.netzwerk-altstadt.ch)  
[info@netzwerk-altstadt.ch](mailto:info@netzwerk-altstadt.ch)*

*Également disponible en français.*

## Dokumentationen zu MANDIE

Vom Pilotprojekt MANDIE sind folgende Publikationen als PDF oder als gedruckte Broschüre verfügbar:

- Handbuch für Stadtteilmanager (de oder engl): Berichterstattung zum Projekt MANDIE mit zusammenfassender Darstellung der Partnerprojekte in den Städten.
- ToolBox (engl): Beispielsammlung der besten Lösungsansätze aus MANDIE, gegliedert nach Interventionstyp.
- Survival Kit for Retail in Suburban District (engl): Leitfaden für den Detailhandel im Vorstadtbereich. Listet eine Palette an allgemeinen Massnahmen und Merkmalen für einen lebendigen Detailhandel.

Die Broschüren sind im Internet bestell- oder abrufbar unter [www.district-management.eu](http://www.district-management.eu)