



Erfolgsfaktoren einer effektiven Einzelhandels- und Standortsteuerung

Vergleichende Betrachtung von Fallbeispielen aus der Region Nordschwarzwald als Basis für Ansatzpunkte einer effektiven Einzelhandelssteuerung auf gesamtstädtischer Ebene (Einzelhandelskonzepte) und für Qualitätskriterien bei Einzelfallgutachten (Auswirkungsanalysen)



Dr. Peter Markert
Dipl.-Geographin Julia Bubbel
Aalen/Pforzheim, im Juni 2011

Vorbemerkung

Das Thema Einzelhandelssteuerung ist brisanter denn je. Schlaglichter: Nach wie vor ist die Einzelhandelslandschaft geprägt von Konzentrationsprozessen, Anbieter verlangen nach größeren Verkaufsflächen. Gleichzeitig wird die einzelhandelsrelevante Kaufkraft künftig angesichts der demografischen Entwicklung aber in vielen Kommunen stagnieren oder gar zurück gehen. Der „Kaufkraftkuchen“ wird vielerorts kleiner werden. Mehr denn je wird also eine zukunftsgerichtete Einzelhandelsentwicklung in und durch Kommunen und Regionen nötig sein.

Das planungsrechtliche Instrumentarium zur Stärkung und Steuerung der kommunalen Einzelhandelssituation wie auch zur interkommunalen Abstimmung liegt vor und scheint ausreichend. Eine hinreichende Bedingung ist dies wohl aber nicht. Denn:

1. Erstens entwickeln sich Städte und Gemeinden der selben Region und mit vergleichbaren Einwohnerzahlen beispielsweise hinsichtlich ihres Einzelhandelsbesatzes dennoch unterschiedlich – obwohl sie das Instrumentarium eines Einzelhandelskonzeptes, welches nicht selten auch als städtebauliches Entwicklungskonzept gemäß § 1 Abs. 6 Satz 11 BauGB und damit als Entwicklungsleitlinie zur Einzelhandelssteuerung für die gesamte Kommune verabschiedet wurde, anwenden. Sind allein die Ausgangssituation der Kommune (bspw. deren topografische Lage) und eine planungsrechtliche Verhinderung von schädlichen Ansiedlungen „draußen“ Garantien für eine positive Einzelhandelsentwicklung in den kommenden Jahren in einer Stadt oder Gemeinde, oder gibt es weitere wichtige Einflussfaktoren auf eine solche Entwicklung, die beispielsweise in der Akzeptanz eines solchen Einzelhandelskonzeptes liegen?
2. Zweitens verläuft die interkommunale Abstimmung bei Einzelhandelsprojekten (Ansiedlungen) trotz rechtlicher Vorgaben (vergleiche beispielsweise § 2 Abs. 2 BauGB) in nicht wenigen Fällen alles andere als konstruktiv. Gutachten und Gegengutachten belegen abwechselnd die (Un)Zulässigkeit weil (Un)Schädlichkeit eines Vorhabens. Eine projektbezogene Einzelhandelssteuerung scheint aufgrund fehlender Qualitätskriterien entsprechender Gutachten schwierig. Zu eruieren sind damit Ansätze für Standards bei solchen Gutachten.

Die imakomm AKADEMIE hat gemeinsam mit dem Regionalverband Nordschwarzwald ein Forschungsdesign entwickelt, mit dem durch Betrachtung von insgesamt sieben Modellkommunen Hinweise auf Erfolgsfaktoren für eine effektive Einzelhandelssteuerung abgeleitet werden sollen. Letztlich sollen (1) Hinweise für einen idealtypischen Ablauf bei der Erstellung eines Einzelhandels- respektive Zentrenkonzeptes für die künftige gesamtstädtische Einzelhandelsentwicklung (= „strategische Ebene der Einzelhandelssteuerung“) abgeleitet werden. (2) Zudem sollen Hinweise auf mögliche Qualitätsstandards bei projektbezogenen Einzelhandelsgutachten, sprich Einzelfallgutachten / Auswirkungsanalysen, erarbeitet werden. Im Juni 2010 wurde die imakomm AKADEMIE von den Projektpartnern mit der Durchführung der Studie „Erfolgsfaktoren einer wirkungsvollen Einzelhandels- und Standortsteuerung“ beauftragt. Für eine wissenschaftliche Herangehensweise an diese komplexe Thematik und eine absolut notwendige Neutralität bei der Bewertung einzelner Kommunen zeichnete sich u.a. auch Dr. Markus Hilpert, Universität Augsburg, als wissenschaftlicher Begleiter des Projektes verantwortlich.

Um diese Hinweise ableiten zu können, wurde eine vergleichende Betrachtung von Fallbeispielen aus der Region Nordschwarzwald angewandt. Aus der Analyse der Modellkommunen wurden typische Problemlagen bei der Einzelhandelssteuerung – sowohl auf gesamtstädtischer Ebene als auch bei projektbezogenen Ansiedlungsvorhaben – herausgearbeitet. Durch Evaluation von Beispielen eines erfolgreichen Umgangs mit diesen Problemlagen wurden dann Ansatzpunkte einer effektiven Einzelhandelssteuerung auf gesamtstädtischer Ebene (Einzelhandelskonzepte) und für Qualitätskriterien bei Einzelfallgutachten (Auswirkungsanalysen) abgeleitet. Vor diesem Hintergrund wurde von den Projektpartnern zu Projektbeginn klar die Erwartung formuliert, als „Arbeitshilfen“ letztlich eine Art „Roadmap“ für die Erstellung von Einzelhandelskonzepten sowie ein Vorschlag für Qualitätskriterien bei Einzelfallgutachten zu erhalten.

Es wäre allerdings vermessen zu versuchen, allgemein gültig und abschließend Erfolgsfaktoren der Einzelhandelssteuerung herausarbeiten zu wollen. Gleichwohl wurde im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojektes versucht, Ansätze für solche Erfolgsfaktoren aus der Betrachtung der Modellkommunen zu eruieren. Eine Übertragbarkeit auf ähnlich strukturierte Regionen scheint möglich, Impulse für eine Diskussion auch in anders strukturierten Regionen dürften damit zumindest ebenfalls vorliegen.

Hinweis: Bewusst und vereinbarungsgemäß wurde für die Dokumentation der Ergebnisse eine komprimierte Darstellungsform gewählt.

Wir danken an dieser Stelle allen Modellkommunen und weiteren Projektpartnern für die konstruktive Zusammenarbeit und Unterstützung des Projektes!

Dr. Peter Markert / Dipl.-Geographin Julia Bubbel, Juni 2011.

Projektpartner

Auftraggeber und Auftragnehmer:

- Regionalverband Nordschwarzwald (Auftraggeber)
- imakomm AKADEMIE (Auftragnehmer)

Wissenschaftliche Begleitung / Evaluation:

Dr. Markus Hilpert, Universität Augsburg

Projektpartner und zugleich Modellkommunen:

- Stadt Calw
- Stadt Freudenstadt
- Stadt Horb
- Gemeinde Königsbach-Stein
- Stadt Maulbronn
- Stadt Mühlacker
- Stadt Nagold

Weitere Projektpartner

- Sparkasse Pforzheim Calw
- Kreissparkasse Freudenstadt
- Ministerium für Verkehr und Infrastruktur Baden-Württemberg

Inhaltsverzeichnis

1.	Zentrale Ergebnisse	
2.	Ausgangssituation	
2.1	Grundansatz: Untersuchung des Wirkungsgrades von Konzepten.....	15
2.2	Beteiligte Kommunen.....	20
2.3	Methodik	21
2.4	Leistungsfähigkeit und Grenzen des Projektes	25
3.	Analyse	
3.1	Übersicht: Komprimierte Ergebnisse nach Kommunen	26
3.2	Typische Problemlagen bei der Einzelhandelssteuerung	33

4.	Konzeption	
4.1	Theoretische Zusammenhänge	69
4.2	Erfolgsfaktoren bei der Einzelhandelssteuerung (in Thesenform).....	70
5.	Empfehlungen für die Umsetzung	
5.1	Empfehlung für die Umsetzung in Einzelhandelskonzepten: „Roadmap“	78
5.2	Empfehlung für die Umsetzung in Einzelfallgutachten (Auswirkungsanalysen)	84
6.	Fazit & Ausblick	
7.	Anhang: Arbeitshilfen	
7.1	Übersicht über ausgewählte Kennziffern zum Einzelhandel (deutschlandweit)	88
7.2	Qualitätskontrolle in Gutachten: Aussagekräftige Indikatoren	90
7.3	Regionaler Benchmark zu Einzelhandelskennziffern	95
7.4	Abgrenzungskriterien zentraler Versorgungsbereiche	96

1. Zentrale Ergebnisse

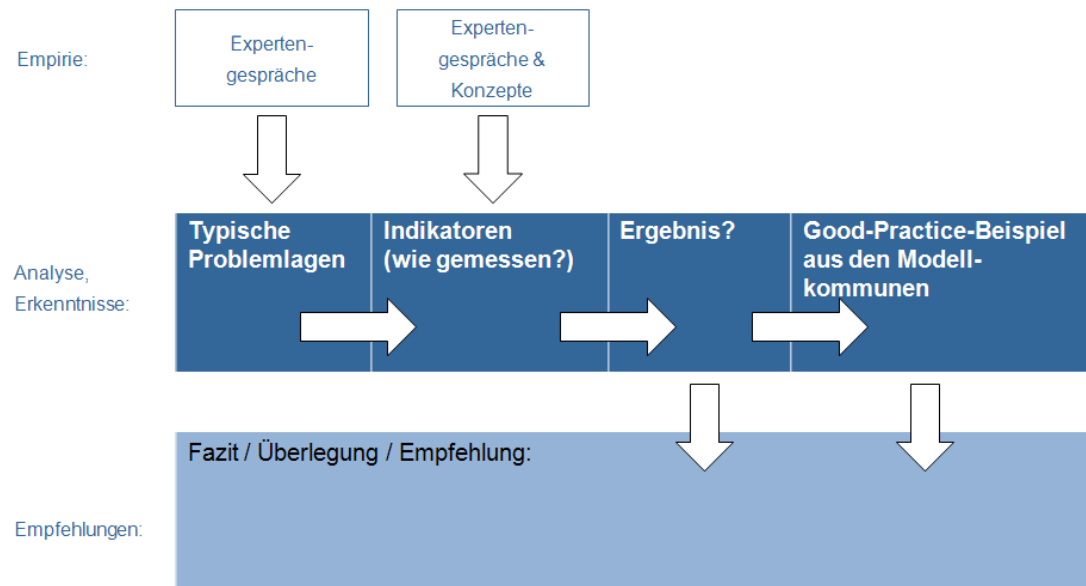
Ziel ist es, typische Problemlagen bei der Einzelhandels- und Standortsteuerung zu beschreiben, durch einen synoptischen Vergleich Umsetzungsmöglichkeiten zu analysieren und via Good-Practice-Beispielen mögliche Ansätze für Erfolgsfaktoren aufzuzeigen. Erfolgsfaktoren sind also Ansätze, die typische Problemlagen lösen. Dabei sollen Erfolgsfaktoren sowohl für die gesamtstädtische Einzelhandelssteuerung (strategische Ebene) als auch für die projektbezogene Steuerung via Einzelfallgutachten (projektbezogene Ebene) herausgearbeitet werden.

Leistungsfähigkeit und Grenzen des Projektes: Jedes Forschungs- bzw. Analysedesign ist mit spezifischen Vor- und Nachteilen behaftet. Leistbar ist die Herausarbeitung von Erfolgsfaktoren in Thesenform und als Diskussionsbasis für ein Idealbild einer effektiven Einzelhandelssteuerung auf gesamtstädtischer Ebene und bei Einzelhandelsvorhaben (Einzelfallgutachten / Auswirkungsanalysen). Die Übertragbarkeit scheint durch die Abstrahierung der Ergebnisse grundsätzlich gegeben. Nicht leistbar ist bei einem induktiven Ansatz eine abschließende Auflistung aller Faktoren einer effektiven Einzelhandelssteuerung.

Folgerichtig ist der **Anspruch der Studie** beziehungsweise der Projektpartner nicht, abschließende Kriterienkataloge für die gesamtstädtische Steuerung des Einzelhandels beziehungsweise für die projektbezogene Steuerung (Einzelfallgutachten) zu liefern. Sehr wohl aber können aus den Fallbeispielen gute und übertragbare Ansätze hierbei abgeleitet werden. Um eine Neutralität zu gewährleisten, da es explizit nicht Ziel des Forschungsprojektes war, die vorliegenden Gutachten an sich zu bewerten, wurde PD Dr. Markus Hilpert von der Universität Augsburg (Lehrstuhl für Humangeographie und Geoinformatik) mit der Evaluation des methodischen Ansatzes sowie der Gesamtergebnisse aus wissenschaftlicher Sicht beauftragt. Zudem wurde bewusst nicht mit einem Soll-Ist-Vergleich (= „Was sagt das Gutachten – und was ist nun daraus entstanden?“) gearbeitet. Entsprechend wurden auch die Kommunen ausgewählt und das Forschungsdesign aufgestellt.

Zielgruppen der Projektergebnisse sind insbesondere (1) die **Kommunen in der Region Nordschwarzwald**: Sie erhoffen sich **Hinweise auf einen effektiven Ablauf und notwendige Bausteine eines Einzelhandelskonzeptes**. (2) Die **Region Nordschwarzwald respektive der Regionalverband** und auch das Wirtschafts- und Regierungspräsidium legen Wert auf Ansatzpunkte für **Qualitätsstandards bei Einzelfallgutachten**, die es ermöglichen sollen, nicht selten kritische Punkte in einem Gutachten (beispielsweise fehlende Begründungen bei der Ableitung von Marktanteilen usw.) künftig im Vorfeld der Gutachtenerstellung mit der betroffenen Gemeinde anzusprechen und so letztlich im eigentlichen Abstimmungsverfahren mit den Raumordnungsbehörden dann langwierige und kritische Diskussionen zu vermeiden. (3) Die **Raumordnungsbehörden bzw. das Wirtschaftsministerium** legen explizit Wert auf Hinweise auf kritische **Problemlagen speziell bei der raumordnerischen Einzelhandelssteuerung**.

Aufgrund fehlender Daten auf kommunaler Ebene beispielsweise zur Erstellung von Zeitreihenanalysen bei der Einzelhandelsentwicklung wurde auf einen v.a. qualitativen **methodischen Ansatz** zurückgegriffen (vgl. Abbildung):



Erfolgsfaktoren einer effektiven Einzelhandels- und Standortsteuerung: Aus der Analyse typischer Problemlagen und von Good-Practice-Beispielen in der Region lassen sich folgende acht zentrale Erfolgsfaktoren in Thesenform für die Einzelhandelssteuerung ableiten:

1. **„Die Strategie überstrahlt die Rahmenbedingungen“** – Die soziodemografischen und städtebaulichen Rahmenbedingungen in einer Stadt sind zwar wichtig, sie sind für den Erfolg der Einzelhandelssteuerung aber nicht der zentrale Faktor. Entscheidender sind (a) die **Einigkeit über die Verbindlichkeit eines Einzelhandelskonzeptes** als Entwicklungsinstrument, (b) die **Akzeptanz** des Konzeptes innerhalb und außerhalb der Verwaltung / Politik und (c) die Schaffung von **nachhaltigen Umsetzungsstrukturen** für das Konzept.

2. **Für Regionen wie die Region Nordschwarzwald muss künftig mehr denn je gelten: „Raumordnung mit Weitblick“.** Denn: Angesichts stagnierender oder teilweise sogar rückläufiger einzelhandelsrelevanter Kaufkraft werden speziell großflächige Ansiedlungen immer häufiger den landes- bzw. regionalplanerisch festgelegten Verflechtungsbereich überschreiten. Marktgebiet und Verflechtungsbereich werden künftig immer weniger deckungsgleich sein.

- Für die Kommunen heißt das: Der **Aufbau echter Argumente** für den Besuch der Kommune sowie die Attraktivierung unterschiedlicher Funktionen in der Innenstadt (Einkaufen, aber auch Gastronomie, Aufenthalt, Ruhe, Dienstleistungen usw.) werden immer wichtiger.
- Für die Raumordnung heißt das: Es bedarf eines **flexibleren Umgangs mit dem Kongruenzgebot**. Es wäre zu diskutieren, (1) ob beispielsweise bei bestimmten Sortimenten der Nahversorgung und des langfristigen Bedarfsbereiches (Möbel usw.) das Kongruenzgebot „aufgeweicht“ wird. Entsprechende Sonderregelungen sollten angedacht werden, die aber auch klar definieren, wann ein solcher Rückgriff auf Kaufkraft außerhalb des eigentlichen Verflechtungsbereiches überhaupt nur zulässig wäre. Dazu: (2) Gleichzeitig muss aber dennoch gewährleistet sein, dass Strukturen in den zentralen Versorgungsbereichen / Ortszentren der Umlandgemeinden nicht geschädigt werden (Stichwort: Beeinträchtungsverbot). (3) Schließlich könnte in diesem Zusammenhang über einen verbindlichen Nachweis der interkommunalen Abstimmung und hinsichtlich des Nachweises der Einhaltung der einschlägigen Prüfkriterien und der Punkte (1) und (2) nachgedacht werden. Dies gilt insbesondere auch bei nahversorgungsrelevanten Sortimenten. (4) Im Gutachten müssten Indikatoren verwendet werden, die eine Einschätzung der Marktabdeckung im Verflechtungsbereich überhaupt erst einmal ermöglichen (gut: Umsatz in der Standortgemeinde / Kaufkraft im gesamten Verflechtungsbereich).

3. **Ansiedlungen >>innen<< sind sehr schwer – aber möglich.** Das beweisen einzelne Modellkommunen. Planungsrechtliche Instrumente zur qualitätsvollen Weiterentwicklung der Innenstädte fehlen dagegen bzw. können dies nicht leisten. Im Rahmen des Projektes wurden Good-Practice-Beispiele sowie weitere Ansätze (nicht aus den Modellkommunen) aufgeführt, wie evtl. der Flächenknappheit >>innen<< begegnet werden könnte.

4. **Reine Einzelhandelssteuerung reicht nicht mehr aus. Ein Einzelhandelskonzept sollte möglichst unterscheiden zwischen Mindestansatz (Planungsrecht) und weiteren Inhalten (städtebauliche Überlegungen, Vermarktung usw.).** Allein schon aus Überlegungen der Akzeptanzschaffung bei der künftigen Einzelhandelssteuerung, aber natürlich auch aus inhaltlichen Überlegungen heraus (vgl. Erfolgsfaktor / These 1 & 2) bedarf es bei Überlegungen zur künftigen Einzelhandelssteuerung auch Maßnahmen zu den Bereichen Städtebau / Gestaltung und (Innen)Stadtmarketing (meint auch Stärkung des bestehenden Einzelhandels). Zudem sind Überlegungen zu Möglichkeiten der Frequenzsteigerung in der Innenstadt durch Kopplung von Kundeneinkäufen mit anderen Standortlagen in der Kommune anzustellen (vgl. stagnierende Kaufkraft).

5. **Einzelhandelskonzepte dürfen nicht allein Fachgutachten sein** – sie müssen beides leisten: Fachgutachten sein und gleichzeitig über umsetzbare Maßnahmen auch Akteure außerhalb der Planungsämter und Wirtschaftsfördereinrichtungen einbinden. Denn: **Nicht das Einzelhandelskonzept selbst, sondern der Weg dorthin ist Erfolgsfaktor.** Es bedarf also eines bewussten Ablaufes auch bei der Erarbeitung des Konzeptes – s. **Roadmap. Bei Auswirkungsanalysen gilt dieser Befund nicht. Hier kommt dem Gutachten entscheidende Bedeutung bei – zur Versachlichung von Diskussionen und zur Abmilderung interkommunaler Streitigkeiten. Anforderungen an Gutachten sind daher klar zu definieren:** (a) Klare Qualitätskriterien an Einzelfallgutachten → s. Checkliste; (b) Verwendung aussagekräftiger Indikatoren → s. entsprechende Arbeitshilfe; (c) Verwendung regionaler Benchmarks für eine realistische Einschätzung der kommunalen Situation → s. entsprechende Arbeitshilfe

6. „Die Akzeptanz des Konzeptes ist Erfolgsfaktor – und: Akzeptanz kann gezielt hergestellt werden“. Und zwar durch Einbindung, gezielte Kommunikation und Flexibilität des Konzeptes sowie durch eine Individualität der Maßnahmen:

- Die **Einbindung** muss branchenübergreifend und bereits vor und während der Konzepterstellung erfolgen. Die Einbindung umfasst ganz bewusst auch „kritische“ Anspruchsgruppen eines Einzelhandelskonzeptes, also beispielsweise Immobilieneigentümer in nicht integrierter Lage.
- Die **Kommunikation** muss integraler Bestandteil des Konzeptes sein. Sie erfolgt entweder durch Multiplikatoren im Gemeinderat oder aber gezielt, falls der Gemeinderat nicht „einzelhandelslastig“ ist, über Multiplikatoren aus den Bereichen Einzelhandel / Verwaltungsspitze / Gewerbeverein. Das Konzept braucht Fürsprecher!
- Befürchtungen, Handlungsoptionen und damit eine **Flexibilität** durch Beschluss eines Einzelhandelskonzeptes als städtebauliches Entwicklungskonzept gemäß § 1 Abs. 6 Satz 11 zu verlieren, können aufgefangen werden, in dem zwar sehr detaillierte Regelungen zur Einzelhandelssteuerung im Einzelhandelskonzept getroffen werden, gleichzeitig aber bewusst bei diesen Regelungen mit möglichen Ausnahmen gearbeitet wird. Die Ausnahmen sollten nicht definiert werden, sondern durch Begriffe bei den Grundsätzen der Einzelhandelssteuerung wie „grundsätzlich“, „in der Regel“ dokumentiert werden
- Die **Individualität** der Handlungsempfehlungen erhöht ebenfalls die Akzeptanz. Und ist auch gemäß der aktuellen Rechtsprechung nötig bei Sortimentslisten.

7. Allein schon angesichts der herausgearbeiteten, künftigen Rahmenbedingungen (Demografie, Kaufkraft) gilt: Interkommunale Aspekte werden immer wichtiger und müssen künftig auch in kommunalen Einzelhandelskonzepten stärker berücksichtigt werden. Dazu sind Kriterien für diese Berücksichtigung zu definieren und einzuhalten.

Vorschlag für den „Einbau“ interkommunaler Aspekte in kommunale Einzelhandelskonzepte:

(a) Regionalen Konsens schaffen zur Einhaltung von Standards in kommunalen Einzelhandelskonzepten:

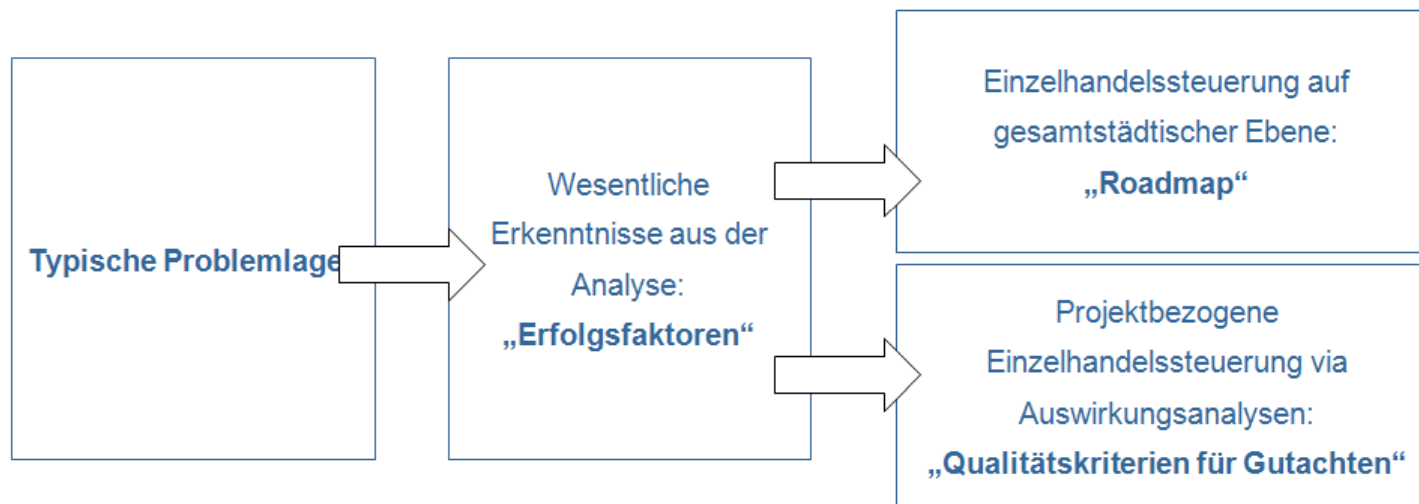
- Indikatoren, die bei diesem Thema zu verwenden sind: „Marktdurchdringung“ des Verflechtungsbereiches
- Bei Berechnung von Ansiedlungspotenzialen: Offenlage der Annahmen zu Kaufkraftabflüssen aus den Umlandgemeinden (= „Wie stark lebt die Standortgemeinde künftig von zusätzlicher Kaufkraft aus dem Umland?“)
- Ein kommunales Einzelhandelskonzept soll bewusst Einzelhandelsstrategien der Nachbarkommunen berücksichtigen, bspw. in Form eines synoptischen Vergleiches

(b) **Regionalen Konsens schaffen zum Verfahren von kommunalen Einzelhandelskonzepten.** Vorschlag: In Anlehnung an das Vorgehen bei Bebauungsplanverfahren sollte den Umlandgemeinden Gelegenheit zur Stellungnahme zum Konzept der Standortgemeinde gegeben werden.

8. Ein Einzelhandelskonzept ohne Definition der Umsetzung ist wenig sinnvoll. Es bedarf vielmehr

- (a) schon vor Konzepterstellung der Definition von Umsetzungsbudgets
- (b) eine Definition von Verantwortlichkeiten zu der Maßnahmenumsetzung im Konzept
- (c) bei fehlenden Umsetzungsstrukturen vor Ort auch eine Erarbeitung entsprechender Strukturen im (!) Konzept

Empfehlungen zur Umsetzung: Die dargestellten Erfolgsfaktoren / Thesen wurden konkretisiert. Letztlich ergeben sich Empfehlungen für eine konkrete Umsetzung auf gesamtstädtischer Ebene bei der künftigen Einzelhandelssteuerung („Roadmap“) sowie Empfehlungen für die Umsetzung auf projektbezogener Ebene, d.h. Qualitätskriterien für Einzelfallgutachten“ (vgl. folgende Abbildung). Sämtliche Details sind ausführlich dokumentiert.



Ausblick:

Es gilt nun, die zentralen Ergebnisse „Roadmap“ und „Qualitätskriterien für Einzelfallgutachten“ in die künftige Einzelhandelssteuerung in der Region Nordschwarzwald im Konsens mit den Kommunen und der Verbandsversammlung einzubringen. Im Folgenden dargestellt sind die wesentlichen vier Ansatzpunkte, die sich u.E. speziell für den Regionalverband hierbei ergeben.

1. **Regionalverband Nordschwarzwald als Dienstleister**, der als ein Ergebnis aus dem Forschungsprojekt (a) die „Roadmap“ für den idealtypischen Ablauf eines Einzelhandelskonzeptes vorhält und weiterentwickelt und (b) **beratend** bei der Aufstellung entsprechender Konzept zur Seite steht.
2. **Regionalen Konsens schaffen zu „Qualitätskriterien für Einzelhandelsgutachten“**, anhand derer künftig der Regionalverband (a) die Güte und damit Aussagekraft von Einzelhandelsgutachten (auch Auswirkungenanalysen u.Ä.) bewertet und (b) bei Unklarheiten die Nacharbeitung der Gutachten gemäß der Kriterien fordern kann.
3. **Sukzessiver Aufbau eines regionalen Benchmarks** (regionaler Datenpool mit v.a. angebotsseitigen Einzelhandelskennziffern und damit Vergleichswerten zu zentralen Indikatoren) als Bewertungskriterien bei Ansiedlungsanfragen sowohl für die Kommunen der Region als auch für den Regionalverband und weitere Träger öffentlicher Belange.*)
4. **Thema Einzelhandelsentwicklung muss Dauerthema in der Region sein**, insbesondere angesichts schwieriger werdenden Rahmenbedingungen für die Einzelhandelsentwicklung. Ein Ansatz könnte sein:
 1. Etablierung einer jährlichen Veranstaltung in der Region zu aktuellen Themen / Trends im Einzelhandel
 2. Parallel Etablierung von Praxisworkshops in der Region zu Einzelthemen aus dem Bereich Einzelhandel mit Umsetzungsbeispielen (Thema bspw.: Nahversorgung im ländlichen Raum)

*) Die IHK Nordschwarzwald publiziert bereits Einzelhandelskennzahlen zur Region Nordschwarzwald (jüngste Veröffentlichung: „Kennziffern für den Einzelhandel 2010 in der Region Nordschwarzwald“. Diese basieren auf Daten der GfK Geomarketing GmbH und decken mehrheitlich nachfrageseitige Indikatoren (Kaufkraftkoeffizienten, daraus abgeleitet Kaufkraftvolumina usw.) ab. Der hier vorgeschlagene Benchmark würde somit kein „Konkurrenzprodukt“ des Regionalverbandes darstellen, sondern eine sinnvolle Ergänzung, da v.a. angebotsseitige Indikatoren aufgestellt werden würden.

2. Ausgangssituation

2.1 Grundansatz: Untersuchung des Wirkungsgrades von Konzepten

„Ziel ist es,
typische Problemlagen bei der Einzelhandels- und Standortsteuerung
zu beschreiben, durch einen synoptischen Vergleich
Umsetzungsmöglichkeiten zu analysieren und
via Good-Practice-Beispiele mögliche Ansätze für Erfolgsfaktoren aufzuzeigen.
Erfolgsfaktoren sind also Ansätze, die typische Problemlagen lösen.
Dabei sollen Erfolgsfaktoren sowohl für die gesamtstädtische Einzelhandelssteuerung
(strategische Ebene) als auch für die projektbezogene Steuerung via Einzelfallgutachten
(projektbezogene Ebene) herausgearbeitet werden.“

Vor Beginn des Projektes war folgendes grundsätzliches Ziel formuliert worden: „Ziel (...) ist es, den Wirkungsgrad von Einzelhandels- bzw. Standort**konzepten** als Instrumente zur gesamtstädtischen Steuerung der Einzelhandelsentwicklung sowie zur Stärkung zentralörtlicher Versorgungsbereiche anhand von Fallbeispielen zu überprüfen.“

Allerdings stellte sich bereits in der Startphase heraus, dass der Wirkungsgrad entsprechender Konzepte kaum erfasst werden konnte, da hierfür eine entsprechende Zielsetzung vor der eigentlichen Konzepterstellung hätte vorliegen müssen, dies aber in den wenigsten Fällen schriftlich erfolgt war. Erkenntnis 1 also schon zu Projektbeginn: Ziele der Einzelhandelssteuerung und als Basis für eine entsprechende Konzepterstellung lagen in den sieben Modellkommunen kaum vor.

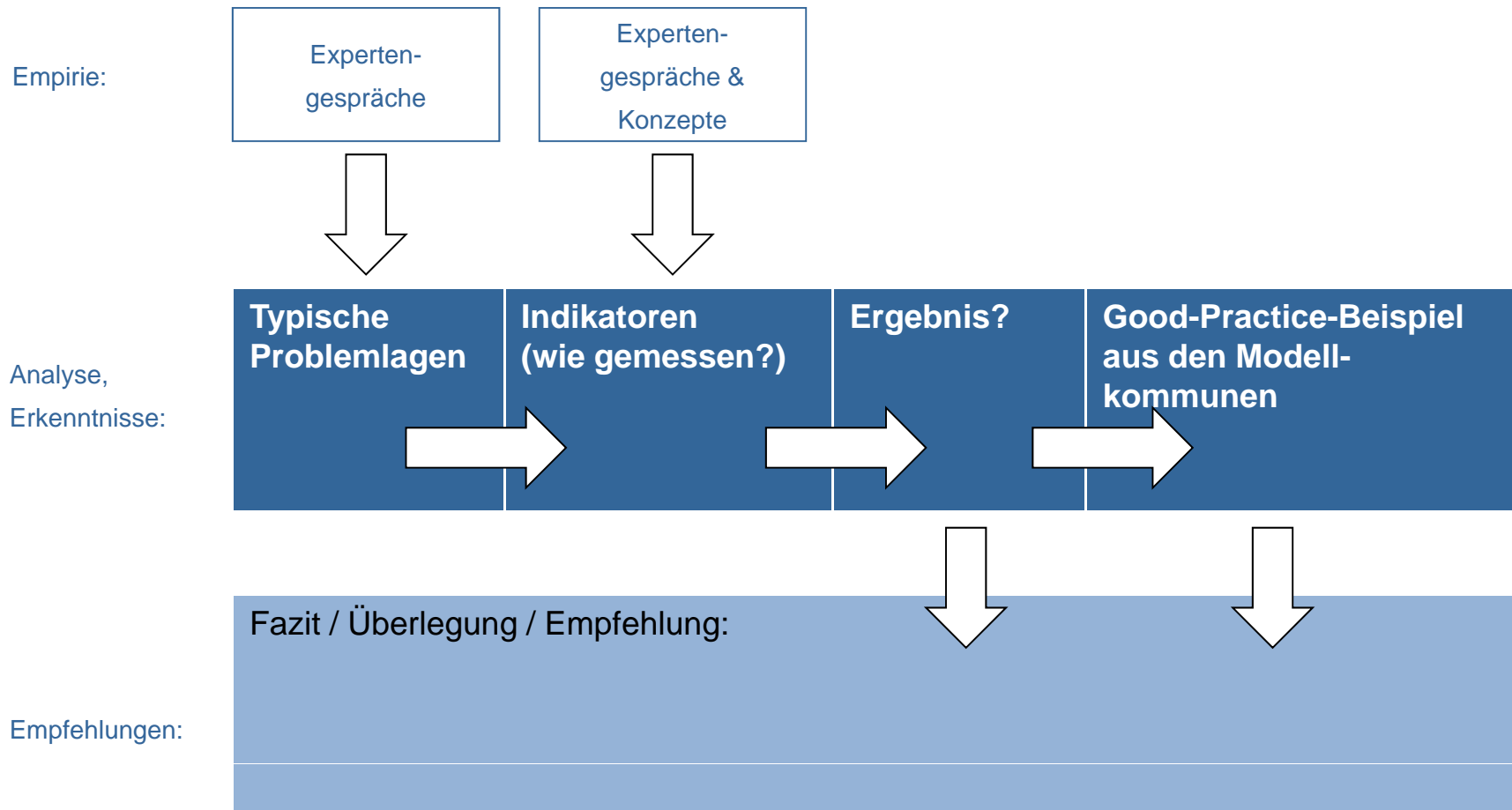
Die folgende Abbildung zeigt diesen Befund quasi als „typische Problemlage“ bei der Einzelhandelssteuerung, gibt dann an, wie diese „Problemlage“ erfasst wurde (mit welchen Indikatoren) und zeigt dann das Ergebnis auf. Schließlich werden Good-Practice-Beispiele aus den sieben Kommunen genannt, die mit dieser Problemlage bewusst umgegangen sind.

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modellkommunen
AUSGANGSSITUATION			
„Ein Zielkatalog ist praktisch nicht vorhanden.“	<ul style="list-style-type: none"> Gemäß Expertengespräche und/oder Sitzungsprotokollen: Wurden Ziele vor Konzepterstellung explizit definiert und schriftlich festgehalten? 	<ul style="list-style-type: none"> Ein Ziel- und Leistungskatalog wurde von den meisten Kommunen nicht erstellt. Vielmehr erfolgte die Vereinbarung von Zielsetzungen über Abstimmungsgespräche zu Beginn der Konzepterstellung, nachdem das Gutachterbüro bereits ausgewählt wurde. 	<ul style="list-style-type: none"> Stadt MÜHLACKER: Vor Ausschreibung wurde schriftlich ein Ziel- und Leistungskatalog definiert. Aus Kostengründen kam dieser jedoch letztendlich nicht zur Anwendung.
	<ul style="list-style-type: none"> Bei Ausschreibungsunterlagen: Wurden Ziele definiert oder wurden Instrumente definiert? 	<ul style="list-style-type: none"> Es werden meist die Instrumente wie Bestandserhebung, Nachfrageanalyse usw. definiert (= „Das WIE wird vorgegeben“). Ziele werden aber nicht definiert (= „Das WAS / die zentralen Fragestellungen fehlt“) 	<ul style="list-style-type: none"> Stadt MÜHLACKER: Inhaltliche Vorgaben (Zielkatalog) und Vorgaben zu den anzuwendenden Instrumenten (Leistungskatalog).
<p>Fazit / Überlegung / Empfehlung: Für die Analyse im Rahmen des Forschungsprojektes heißt das: Ein Soll-Ist-Vergleich zu Ergebnissen aus dem jeweiligen Einzelhandelskonzept ist nicht möglich. Entsprechend wurde der Ansatz geändert (nun: „Analyse von Problemlagen“).</p>			

Zwischenfazit:

- Wirkungsgrad von Einzelhandels- und Standortkonzepten → Kaum erfassbar.
- „Erfolg“ kann grundsätzlich gemessen werden („Zielerreichung“ / Soll-Ist-Vergleich); aber Erkenntnis nach Sichtung der Konzepte der beteiligten Kommunen: Ziele des Konzeptes vorab meist gar nicht (schriftlich) definiert → „Erfolg“ kann nicht wirklich gemessen werden.
- Abhilfe im Projekt:
 - Ableitung von **typischen Problemlagen** und des Umgangs damit
 - **Synoptischer Vergleich** der Erkenntnisse
 - Herausarbeitung von **Good-Practice**-Beispielen zu den Problemlagen

Untersuchungsschema deshalb:



2.2 Beteiligte Kommunen

Die folgende Übersicht zeigt die sieben Modellkommunen nach Einwohnerzahl und zentralörtlicher Funktion, die sie innerhalb der Region Nordschwarzwald einnehmen:

Kommune	Einwohnerzahl	Zentralörtliche Funktion
Calw	▪ ca. 23.330 EW	▪ Mittelzentrum im Landkreis Calw
Freudenstadt	▪ ca. 23.710 EW	▪ Mittelzentrum im Landkreis Freudenstadt
Horb	▪ ca. 25.800 EW	▪ Mittelzentrum im Landkreis Freudenstadt
Königsbach-Stein	▪ ca. 9.770 EW	▪ Unterzentrum gemeinsam mit Remchingen im Landkreis Enzkreis
Maulbronn	▪ ca. 6.660 EW	▪ Kleinzentrum im Landkreis Enzkreis
Mühlacker	▪ ca. 25.560 EW	▪ Mittelzentrum im Landkreis Enzkreis
Nagold	▪ ca. 22.720 EW	▪ Mittelzentrum im Landkreis Calw

2.3 Methodik

Es ist offensichtlich, dass ein derart komplexes Thema wie die Einzelhandelssteuerung auf gesamtstädtischer Ebene sowie die projektbezogene Einzelhandelssteuerung eines Ansatzes aus unterschiedlichen Methoden bedarf. Gleichzeitig konnte eine quantitative Analyse nur sehr eingeschränkt durchgeführt werden, da nur in wenigen der Modellkommunen Vergleichsdaten zur Einzelhandelsentwicklung im Sinne einer Zeitreihenanalyse vorliegen. Es wurde folgender Methodenmix mit v.a. qualitativem Ansatz gewählt:

1. Übergabe entsprechender **Unterlagen** durch jede Kommune – meist nur eigentliches Einzelhandelskonzept bzw. ergänzende Konzepte / Auswirkungenanalysen.
2. **Sichtung und Auswertung** der Unterlagen.
3. **Expertengespräche mit den Städten und besonders relevanten Akteuren:** (1) Stadtplanung, (2) Wirtschaftsförderung, (3) Vertreter Innenstadtakteure (Gewerbeverein und/oder Citymanagement und/oder Einzelhandel); Nachfrageseite nicht durch empirische Erhebungen, sondern durch Aussagen in den Konzepten mittelbar berücksichtigt.
4. **Begehungen** in den Kommunen (Innenstädte, potenzielle Entwicklungsstandorte und deren Umsetzung, sonstige wichtige Einzelhandelsstandorte).
5. **Analyse** der Erkenntnisse, **Abstimmung** erster Ergebnisse mit Regionalverband und Wirtschaftsministerium.
6. „Analyse-Workshop“ mit den Modellkommunen
7. „Fachgespräch“ mit Gutachterbüros zur Evaluierung der Ergebnisse (Entwurfssfassung)
8. Einbau Ergebnisse und Fertigstellung **Dokumentation., Abschlussveranstaltung**

Die folgende Abbildung zeigt die im Rahmen des Projektes besonders berücksichtigten Einzelhandelskonzepte und -gutachten je Kommune sowie die Akteure, mit denen Expertengespräche durchgeführt wurden.

Kommune	Analysierte Konzepte	Zahl und Akteure der durchgeführten Expertengespräche
Calw	<ul style="list-style-type: none"> Zentrenkonzept, Büro Acocella 2002 Potenzialanalyse, Einzelhandelskonzept, Zentrenkonzept (noch in der Umsetzung), imakomm AKADEMIE 2008-2010 	<ul style="list-style-type: none"> 4 Gespräche, und zwar: <ul style="list-style-type: none"> Stadtplanung Einzelhandel Gemeinderatsmitglieder HGV-Vorstand
Freudenstadt	<ul style="list-style-type: none"> Markt- und Standortgutachten für die Stadt Freudenstadt GfK PRISMA 2007 Auswirkungsanalyse Bauhaus GfK Geomarketing, 2009 Auswirkungsanalyse Elektrofachmarkt und Fachmarkt für Kleinmöbel, GMA 2010 Zukunftsorientierte Stadtentwicklung Kernstadt Freudenstadt, Stadt Freudenstadt Verträglichkeitsuntersuchung zur Erweiterung eines Sporthauses, BBE 2009/2010 	<ul style="list-style-type: none"> 4 Gespräch, und zwar: <ul style="list-style-type: none"> Bauamt Wirtschaftsförderung Tourismus HGV-Vorstand / Einzelhandel
Horb	<ul style="list-style-type: none"> Gutachten zum Einzelhandelskonzept Acocella 2009 Abwägungshinweise zum Beteiligungsverfahren des Einzelhandelskonzeptes für die Stadt Horb, Acocella 2010 Protokolle Arbeitskreise 	<ul style="list-style-type: none"> 5 Gespräche, und zwar: <ul style="list-style-type: none"> Wirtschaftsförderung / Stadtplanung HGV-Vorstand / Einzelhandel Immobilien Eigentümer / Dienstleister Bürgermeister
Königsbach-Stein	<ul style="list-style-type: none"> Auswirkungsanalyse zur Ansiedlung eines Einkaufsmarktes GMA 2004 	<ul style="list-style-type: none"> 5 Gespräche, und zwar: <ul style="list-style-type: none"> Bürgermeister Gemeinderat / Einzelhandel HGV-Vorstand

Kommune	Titel des relevanten Konzeptes	Durchgeführte Expertengespräche
Maulbronn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Markt- und Standortuntersuchung für den Einzelhandel, GMA 2008 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 Gespräche, und zwar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bauamt ▪ Einzelhandel / Gemeinderat
Mühlacker	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Stadt Mühlacker als Einzelhandelsstandort, GMA 1997 ▪ Fachbeitrag Einzelhandel für den FNP, Acocella 2006 ▪ Stadtentwicklungsplan 2020, 2002 ▪ Initiative Mühlacker, IMAKOMM 2005 ▪ Stadtmarketingkonzept Mühlacker sendet starke Impulse Band I und II, GMA 2000 ▪ Stellungnahme Vetterstraße als Standort für großflächigen Einzelhandel, GMA1995 ▪ Stellungnahme Verlagerung Lidl, GMA ▪ Protokolle und Sitzungsvorlagen ▪ Zielkatalog, Ausschreibung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 Gespräche, und zwar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadtplanung ▪ Wirtschaftsförderung ▪ HGV-Vorstand / Einzelhandel ▪ Gemeinderat
Nagold	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einzelhandelskonzept Nagold 2010, IMAKOMM 2001 ▪ Einzelhandelsstandort Nagold 2015, imakomm AKADEMIE 2008 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 Gespräche, und zwar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wirtschaftsförderung ▪ Stadtplanung ▪ Citymanagement ▪ Immobilieneigentümer ▪ Tourismus ▪ HGV-Vorstand

Übersicht: Die zentralen Konzepte zur Einzelhandelssteuerung in den sieben Modellkommunen

Kommune	Im Rahmen des Forschungsprojekts: Zentrales Einzelhandelskonzept	Grundansatz des Konzeptes (Fokus der Aussagen auf...)				Beschluss des Konzeptes als städtebauliches Entwicklungs- konzept gemäß § 1 Abs. 6 Satz 11 BauGB
		Ökono- mische Betrach- tung und Standort- potenziale	Fokus Planun- gs- recht	Fokus Städte- bau	Fokus „Stadt- mar- keting“	
Calw	Zentrenkonzept, Büro Acocella 2002	X	X	X	X	Nein
Freudenstadt	Markt- und Standortgutachten für die Stadt Freudenstadt GfK PRISMA 2007 (Gutachten von 1987 inhaltlich wesentlich „breiter“)	X (X)	(X)	(X)	(X)	Nein
Horb	Gutachten zum Einzelhandelskonzept Acocella 2009	X	X	X		Ja (Kurzfassung)
Königsbach-Stein	Auswirkungsanalyse zur Ansiedlung eines Einkaufsmarktes GMA 2004	X	X			Nein
Maulbronn	Markt- und Standortuntersuchung für den Einzelhandel, GMA 2008	X	X			Ja
Mühlacker	Fachbeitrag Einzelhandel für den FNP der Stadt Mühlacker, Büro Acocella 2006	X	X	X		Nein
Nagold	Einzelhandelskonzept Nagold 2010, imakomm 2001	X		X	X	Nein

2.4 Leistungsfähigkeit und Grenzen des Projektes

Jedes Forschungs- bzw. Analysedesign ist mit spezifischen Vor- und Nachteilen behaftet. Für die Interpretation der vorliegenden Ergebnisse und die Bewertung deren Übertragbarkeit auf andere Regionen bedarf es daher kritischen Reflexion der Leistungsfähigkeit und der Grenzen des hier gewählten Ansatzes und damit des gesamten Projektes:

Grundansatz:

1. Nur induktiver Ansatz möglich, da umfassende Theorie der Einzelhandelssteuerung nicht vorliegt.
2. Erfolgsfaktoren können qualitativ aufgezeigt werden, eine quantitative Analyse ist nicht möglich.
3. Eine Rangfolge „Stadt XY ist am erfolgreichsten“ ist nicht möglich.
4. Verständnis für Zusammenhänge kann erhöht werden, **Hinweise auf eine „gute Steuerung“ sind möglich.**

Methodik:

1. Richtiger Ansatz, allerdings „weiche Ergebnisse“, da bspw. eine Zeitreihenanalyse von Einzelhandelskennziffern nicht möglich war (fehlende Daten in vielen Kommunen).
2. Unterschiedlich starke Bereitschaft der Mitwirkung und der „Auskunftsmöglichkeit“ der Personen → unterschiedliche Validität der Erkenntnisse je Stadt.

3. Analyse

Auf Basis der skizzierten Methodik werden im Folgenden die zentralen Analyseergebnisse je Kommune sowie übergreifend die dabei eruierten typischen Problemlagen bei der Einzelhandelssteuerung – zunächst unabhängig davon, ob es sich um eine gesamtstädtische oder eine projektbezogene Steuerung handelt – aufgezeigt.

3.1 Übersicht: Komprimierte Ergebnisse nach Kommunen

Calw:



Daten:

- Einwohner: ca. 23.330
- Mittelzentrum
- Landkreis Calw

Einzelhandelssteuerung

- Zentrenkonzept aus dem Jahr 2002, aktualisiert im Jahr 2008 (noch in der Erarbeitung)
- Konzept nicht als städtebauliches Entwicklungskonzept verabschiedet

Ausgewählte / komprimierte Ergebnisse:

Einschätzungen zur Einzelhandelssteuerung von den Akteuren selbst

- Die erfolgreiche Umsetzung des Einzelhandelskonzeptes ist auch ohne seine Verabschiedung als städtebauliches Konzept möglich
- Die Steuerungsmöglichkeiten durch das Einzelhandelskonzept sind aufgrund vielfältiger Einflussfaktoren begrenzt
- Das Einzelhandelskonzept bietet eine gute Argumentationshilfe für die Begründung planerischer Entscheidungen im GR

Beispiele für einen besonders gelungenen Umgang mit einzelnen Problemlagen bei der Einzelhandelssteuerung

- Einbeziehung der Festsetzungen des Einzelhandelskonzeptes in die Bebauungsplanung

Aus Sicht der Akteure vor Ort noch unzureichend gelöste Problemlagen

- Anhaltende Polarisierung der Innenstadt: Die durch das Einzelhandelskonzept angeregte „Knochenstruktur“ funktioniert nicht wie gewünscht.

Freudenstadt:



Daten:

- Einwohner: ca. 23.710
- Mittelzentrum
- Landkreis Freudenstadt

Einzelhandelssteuerung

- Markt- und Standortgutachten für die Stadt Freudenstadt aus dem Jahr 2007
- Konzept nicht als städtebauliches Entwicklungskonzept verabschiedet

Ausgewählte / komprimierte Ergebnisse:

Einschätzungen zur Einzelhandelssteuerung von den Akteuren selbst

- Für die Stadt Freudenstadt ist eine Flexibilität wichtig, die aktuellen Steuerungsinstrumente werden als sinnvolle Entscheidungshilfe gesehen

Beispiele für einen besonders gelungenen Umgang mit einzelnen Problemlagen bei der Einzelhandelssteuerung

- Realisierungen an verschiedenen Potenzialstandorten, die aktuell in der Umsetzung sind und durch die Bewertungen im Gutachten beschleunigt wurden
- Überblick über die Potenziale und die aktuelle Ausstattung

Aus Sicht der Akteure vor Ort noch unzureichend gelöste Problemlagen

- Ansiedlung von fehlenden Magnetbetrieben in der Innenstadt
- Problematik der fehlenden Einblicke eines externen Gutachters in den individuellen Standort

Horb:



Daten:

- Einwohner: ca. 25.800
- Mittelzentrum
- Landkreis Freudenstadt

Einzelhandelssteuerung

- Gutachten zum Einzelhandelskonzept aus dem Jahr 2009
- Kurzfassung des Konzeptes wurde als städtebauliches Entwicklungskonzept verabschiedet

Ausgewählte / komprimierte Ergebnisse:

Einschätzungen zur Einzelhandelssteuerung von den Akteuren selbst

- Schaffung eines sinnvollen Handlungsinstrumentes, das eine wichtige Argumentationsgrundlage darstellt
- Aussagen zum Marktgebiet als wichtiger Punkt, da man hier über den Mittelbereich hinausgeht

Beispiele für einen besonders gelungenen Umgang mit einzelnen Problemlagen bei der Einzelhandelssteuerung

- Wichtig als planungsrechtliches Steuerungsinstrument
- Grundlage für Entwicklungen im Bahnhofsumfeld (Standortentwicklung)
- Gutachten zeigt Möglichkeit zur Stärkung der Innenstadt auf

Aus Sicht der Akteure vor Ort noch unzureichend gelöste Problemlagen

- Verkehr als großes Defizit, aber hier auch nicht als Teil des Gutachtens beauftragt
- Problematik der schwachen Innenstadt
- Gutachten aber erst vor kurzem fertiggestellt, man befindet sich hier also noch im Umsetzungsprozess
- Nahversorgung in den Stadtteilen schwierig, aber hier auch nicht als Teil des Gutachtens beauftragt

Königsbach-Stein:



Daten:

- Einwohner: ca. 9.770
- Doppel-Unterzentrum (gemeinsam mit Remchingen)
- Landkreis Enzkreis

Einzelhandelssteuerung

- Auswirkungsanalyse zur Ansiedlung eines Einkaufsmarktes aus dem Jahr 2004
- Keine Verabschiedung als städtebauliches Entwicklungskonzept

Ausgewählte / komprimierte Ergebnisse:

Einschätzungen zur Einzelhandelssteuerung von den Akteuren selbst

- „Eine vorausschauende Planung ist auch ohne Einzelhandelskonzept möglich“

Beispiele für einen besonders gelungenen Umgang mit einzelnen Problemlagen bei der Einzelhandelssteuerung

- Ansiedlung eines Supermarktes zwischen den beiden Ortsteilen Königsbach und Stein unter Ausnutzung von Synergien zwischen den hiesigen Einzelhandelsbetrieben sowie dem angrenzenden Sportareal (=> gemeinsame Parkraumnutzung)

Aus Sicht der Akteure vor Ort noch unzureichend gelöste Problemlagen

- Schwaches Einzelhandelsangebot im Ortsteil Stein
- Umgang mit Zukunftstrends wird als Schwäche betrachtet; zwei zentrale Themen hierbei: (1) Demografische Entwicklung allgemein stärker bei der Stadtentwicklung berücksichtigen und (2) „drohender“ Zunahme von Leerständen aufgrund altersbedingter Aufgaben von Ladenlokalen aktiv entgegenwirken
- Beschilderungsproblematik wohl ungelöst (genannt wird eine teilweise empfundene Ungleichbehandlung bei der Ausschilderung von Betrieben)

Maulbronn:



Daten:

- Einwohner: ca. 6.660
- Kleinzentrum
- Landkreis Enzkreis

Einzelhandelssteuerung

- Markt- und Standortuntersuchung für den Einzelhandel aus dem Jahr 2008
- Konzept wurde als städtebauliches Entwicklungskonzept verabschiedet

Ausgewählte / komprimierte Ergebnisse:

Einschätzungen zur Einzelhandelssteuerung von den Akteuren selbst

- Ausreichendes Steuerungsinstrument vorhanden, das Ansiedlungen im Gewerbegebiet verhindert hat

Beispiele für einen besonders gelungenen Umgang mit einzelnen Problemlagen bei der Einzelhandelssteuerung

- Verhinderung von Ansiedlung Lebensmittelmarkt in autokundenorientierter Lage ist gelungen via Gutachten

Aus Sicht der Akteure vor Ort noch unzureichend gelöste Problemlagen

- Nicht vorhanden

Mühlacker:



Daten:

- Einwohner: ca. 25.560
- Mittelzentrum
- Landkreis Enzkreis

Einzelhandelssteuerung

- Fachbeitrag Einzelhandel für den FNP der Stadt Mühlacker aus dem Jahr 2006
- Fachbeitrag wurde nicht als städtebauliches Entwicklungskonzept verabschiedet

Ausgewählte / komprimierte Ergebnisse:

Einschätzungen zur Einzelhandelssteuerung von den Akteuren selbst

- Sinnvolle restriktive Ansiedlungspolitik wird umgesetzt
- Gutachten als Ideengeber
- Sinnvolle planungsrechtliche Vorgaben durch Gutachten vorhanden
- Fehlende Einbindung von verschiedenen Interessensgruppen

Beispiele für einen besonders gelungenen Umgang mit einzelnen Problemlagen bei der Einzelhandelssteuerung

- Städtebauliche Maßnahmen in der Innenstadt werden angegangen
- Verkehrsführung wird gelöst
- Innenstadtstärkung gelingt
- Mühlacker-Card (Ergebnis aber auch Stadtmarketingprozess, der separiert läuft) als Kundenbindungsinstrument

Aus Sicht der Akteure vor Ort noch unzureichend gelöste Problemlagen

- Nutzung Standort Mühlehof / Stärkung südliche Innenstadt -> Standortentwicklung schwierig
- Umsetzung Baumarktsiedlung stockt
- Fehlende Übersicht über Umsetzungsstand des Einzelhandelskonzeptes

Nagold:



Daten:

- Einwohner: ca. 22.720
- Mittelzentrum
- Landkreis Calw

Einzelhandelssteuerung

- Einzelhandelskonzept Nagold 2010 aus dem Jahre 2001
- Das Einzelhandelskonzept wurde nicht als städtebauliches Entwicklungskonzept verabschiedet

Ausgewählte / komprimierte Ergebnisse:

Einschätzungen zur Einzelhandelssteuerung von den Akteuren selbst

- Sinnvolles Handlungsinstrument, das über verschiedene Maßnahmen wichtige Impulse für die Stadtentwicklung liefert
- Gesamtüberblick über den aktuellen Stand und die mögliche Entwicklung
- Einzelhandelskonzept als Orientierungshilfe und Wegweiser

Beispiele für einen besonders gelungenen Umgang mit einzelnen Problemlagen bei der Einzelhandelssteuerung

- Stadtmarketingpreis als „Ergebnis“ aus dem Gutachten
- Verkehrsproblematik wurde gelöst (nicht Bestandteil des Konzeptes gewesen)
- Deutliche Stärkung als Einzelhandelsstandort, v.a in der Innenstadt, Strategie also richtig
- Aufbau Citymanagement, Konzept als Anstoß, da klare Handlungsempfehlung darin
- Schaffung von Aufenthaltsqualität in der Innenstadt

Aus Sicht der Akteure vor Ort noch unzureichend gelöste Problemlagen

- Stärkung nördlicher Innenstadtbereich
- Parkangebot

3.2 Typische Problemlagen bei der Einzelhandelssteuerung

Im Rahmen der Expertengespräche und auf Basis der Sichtung vorhandener Unterlagen zu den einzelnen Kommunen (vgl. letztlich auch die Übersicht der komprimierten Ergebnisse nach Kommunen) wurden acht zentrale Problemlagen „kommunenübergreifend“ sichtbar. Diese sind hier komprimiert und in Thesenform dargestellt:

1. Die Ausgangssituation der Städte ist unterschiedlich. Soziodemografische und städtebauliche / topografische Rahmenbedingungen behindern die Einzelhandelsentwicklung.
2. Landesplanerische Vorgaben sind in der ländlich strukturierten Region Nordschwarzwald bei großflächigen Einzelhandelsvorhaben nur schwer einzuhalten. Landes- und regionalplanerische Verflechtungsbereiche und tatsächliche Marktgebiete (des Gesamtstandortes, von großflächigen Einzelvorhaben) sind meist nicht deckungsgleich.
3. Das gesellschaftspolitische und landesplanerische Leitmotiv <<Innenentwicklung>> ist mit den Anforderungen expansiver Einzelhandelsunternehmen nicht vereinbar – „innen“ fehlen schlichtweg entsprechende Flächen.
4. Im Kampf mit der „Grünen Wiese“ und Shopping-Centern muss die Innenstadt qualitätsvoll weiterentwickelt werden. Die planungsrechtlichen Instrumente in den Konzepten können dies nicht leisten. Sie reichen für den Schutz der Innenstadt, nicht für eine qualitative Weiterentwicklung.
5. Einzelhandelskonzepte sind Fachgutachten. Sie werden kaum als echtes Entwicklungskonzept verstanden und eingesetzt.
6. Interkommunale Aspekte werden kaum berücksichtigt. Trotz kommunaler Einzelhandelssteuerung tobt der Wettbewerb zwischen den Kommunen.
7. Die Einzelhandelskonzepte sind austauschbar – sie beinhalten keine individuelle Strategie und können eine Stadt nicht wirklich weiterentwickeln.
8. Die Umsetzung des Einzelhandelskonzeptes stockt – weil finanzielle Mittel nicht eingeplant wurden und die Konzepte selbst zu unkonkret sind.

1. Problemlage 1:

Die Ausgangssituation der Städte ist unterschiedlich. Soziodemografische und städtebauliche / topografische Rahmenbedingungen behindern die Einzelhandelsentwicklung.

Kurzprofile Forschungsprojekt Einzelhandelskonzepte (Auffallende Werte: ■ = positive Werte bzw. ■ = unterdurchschnittliche Werte im Vergleich zwischen den 7 Modellkommunen)

	Calw	Nagold	Freudenstadt	Horb am Neckar	Königsbach-Stein	Maulbronn	Mühlacker	Region Nordschwarzwald	Durchschnittswert der 7 Modellstädte
Demografie*):									
Bevölkerungsstand 03/2009	23.331	22.719	23.714	25.797	9.774	6.657	25.560	593.977	19.650
Bevölkerungsentwicklung 2000 bis 2008 (in %)	0,2	-1,0	0,6	1,9	0,2	3,7	-0,9	0,7	0,7
Als Wohn- und Arbeitsplatzstandort attraktiv*):									
Wanderungssaldo pro 1.000 Einwohner 2000 bis 2008	1,1	-3,2	26,8	15,2	18,6	26,8	-6,2	1,3	11,3
Erwerbstätigenquote 2008 (in %)	56,1	57,8	54,3	58,3	61,0	55,9	58,1	k.A.	57,4
Pendlersaldo 2002 (in Einpendler - Auspendler)	-322	186	1.358	-2.131	-565	-536	426	-27.348	-226
Tourismus ein besonderer Faktor (auch für die Nachfrage im Einzelhandel)*):									
Übernachtungen pro 1.000 Einwohner 2008	2.969	1.350	13.658	1.024	1.139	2.320	481	176	3.277
Entwicklung der Übernachtungszahlen 2004 bis 2008 (in %)	-8,2	10,1	-3,9	40,0	25,8	144,3	47,0	-5,4	36,4
Bettenauslastung 2008 (in %)	14,9	26,8	38,1	18,4	29,8	27,3	47,0	30,6	28,9
Aktuelle Stärke des Einzelhandelsstandortes(= gemäß aktuellster Version Einzelhandelskonzept bzw. aktuellster sonstiger Einzelhandelsuntersuchung)**)?									
Angebotsseite, Quantität insgesamt: Verkaufsflächenausstattung pro 1.000 Einwohner (m ² /1.000 EW)	1.762	2.500	2.413	1.468	-	740	1.484	-	1.728
Angebotsseite, Quantität Bereich Lebensmittel: Verkaufsflächenausstattung Lebensmittel pro 1.000 Einwohner (m ² /1.000 EW)	579	548	535	413	426	514	440	-	494
Angebotsseite, Leistungsstärke: Einzelhandelsumsatz im Jahr / Verkaufsfläche insgesamt (= Flächenproduktivität in Euro / m ²)	3.205	3.030	3.277	3.113	-	4.440	2.996	-	3.344
Angebotsseite, Leistungsstärke Bereich Lebensmittel: Einzelhandelsumsatz im Jahr / Verkaufsfläche insgesamt (= Flächenproduktivität in Euro / m ²)	4.464	4.020	5.922	5.070	4.047	3.840	4.430	-	4.542
Angebotsseite, Leistungsstärke: Zentralität als gesamter Einzelhandelsumsatz / einzelhandelsrelevantes Nachfragevolumen im Verflechtungsbereich (Umsatz in Mio. Euro p.a. / Nachfrage in Mio. Euro p.a.)	98	138	164	85	-	62	89	-	82
Nachfrageseite, Kaufkraftkoeffizient (100 = bundesweiter Durchschnitt)	102,6	105,0	98,2	-	104,7	100,9	-	-	102

*) Quelle: Bertelsmann-Stiftung: Wegweiser demographischer Wandel sowie Statistisches Landesamt Baden-Württemberg

**) Werte gemäß Einzelhandelskonzepte bzw. Einzelhandelsgutachten der Modellstädte, eigene Berechnungen der imakomm AKADEMIE gemäß der dortigen Angaben

Erläuterungen:

- Die Übersicht führt die sieben Modellkommunen auf und zeigt dabei Indikatoren zur Beschreibung der demografischen Situation, der Attraktivität als Wohn- und Arbeitsplatzstandort, des Tourismus sowie der aktuellen Stärke als Einzelhandelsstandortes. Eine Bewertung der jeweiligen Indikatoren bei einer Stadt erfolgt immer im Vergleich zum durchschnittlichen Wert aller sieben Kommunen insgesamt.
- Es wird offensichtlich, dass einzelne Kommunen (Beispiel Nagold) trotz eher ungünstiger Rahmenbedingungen bei der demografischen Entwicklung sowie als Wohn- und Arbeitsplatzstandort dennoch ein starker Einzelhandelsstandort sind. Gleichzeitig ergibt sich bei den meisten Kommunen ein indifferentes Bild: Trotz „durchschnittlicher“ oder gar negativer Rahmenbedingungen (Mühlacker) muss die Kommune nicht zwangsweise auch eine auffallende Schwäche als Einzelhandelsstandort aufweisen (Beispiele Calw und Mühlacker).
- Schlussfolgerung: Ein klarer Zusammenhang zwischen demografischen Indikatoren, Indikatoren zur Attraktivität einer Kommune als Wohn- und Arbeitsplatzstandort sowie touristischen Indikatoren einerseits und der aktuellen Stärke der jeweiligen Kommune als Einzelhandelsstandort andererseits scheint nicht zu bestehen.
- Hinweis: Die Interpretation basiert auf den verwendeten Indikatoren und erfolgt qualitativ. Eine berechnete Korrelation liegt nicht zugrunde.
- Die folgende Übersicht fasst die einzelnen Indikatoren nochmals zusammen und veranschaulicht den Befund nochmals.

Kommunen	Bewertung der soziodemografischen Rahmenbedingungen?*)	Bewertung der städtebaulichen / topografischen Rahmenbedingungen? *)	Quantitativ: Aktuelle Stärke des Einzelhandelsstandortes*)	Qualitativ: Einschätzung durch die 7 Kommunen: Hat sich die jeweilige Stadt im Bereich Einzelhandel „gut entwickelt“?**)
Calw	▪ indifferent	▪ eher negativ	▪ eher positiv	▪ eher positiv
Nagold	▪ eher negativ	▪ eher negativ	▪ positiv	▪ klar positiv
Freudenstadt	▪ eher positiv	▪ eher positiv	▪ positiv	▪ eher positiv
Horb am Neckar	▪ indifferent	▪ eher negativ	▪ eher negativ	▪ eher negativ
Königsbach-Stein	▪ indifferent	▪ indifferent (getrennte Stadtteile)	▪ eher positiv	▪ indifferent (Stadtteile entwickeln sich unterschiedlich)
Maulbronn	▪ eher positiv	▪ eher positiv	▪ indifferent	▪ indifferent (Lebensmitteleinzelhandel positiv, Innenstadt negativ)
Mühlacker	▪ eher negativ	▪ indifferent (eher geringe städtebauliche Qualität, Topografie aber vgl. günstig)	▪ indifferent	▪ konstant / neutral

Fazit / Überlegung / Empfehlung: Eine starke Korrelation zwischen soziodemografischen und städtebaulichen / topografischen Rahmenbedingungen einerseits und der Stärke des Einzelhandelsstandortes andererseits scheint nicht zu bestehen.

*) Jeweils Zusammenfassung der Indikatoren und Vergleich mit dem Durchschnittswert über alle sieben Modellkommunen. Dabei wurden sämtliche Indikatoren gleich gewichtet.

**) „gut entwickelt“ definiert als: (1) Hat größere Ansiedlungen im Bereich Einzelhandel in den vergangenen Jahren getätigt, (2) greift nachweisbar oder spürbar mehr Kaufkraft in der Region ab als vor einigen Jahren noch, (3) hat nachweisbar oder „gefühlsmäßig“ mehr Frequenz in der Innenstadt als vor einigen Jahren noch, (4) hat sich in einer nicht weiter differenzierten subjektiven Bewertung aus Expertensicht im Einzelhandelsbereich überdurchschnittlich gut (Vergleich: Andere Modellkommunen der Region) entwickelt.

Erkenntnis aus den Übersichten:

Eine starke Korrelation zwischen soziodemografischen und städtebaulichen / topografischen Rahmenbedingungen einerseits und der Stärke des Einzelhandelsstandortes andererseits scheint nicht zu bestehen.

2. Problemlage 2:

Landesplanerische Vorgaben sind in der ländlich strukturierten Region Nordschwarzwald bei großflächigen Einzelhandelsvorhaben nur schwer einzuhalten. Landes- und regionalplanerische Verflechtungsbereiche und tatsächliche Marktgebiete (des Gesamtstandortes, von großflächigen Einzelvorhaben) sind meist nicht deckungsgleich.

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modell-kommunen
-----------------------	-----------------------------	-----------	--

LANDESPLANERISCHE VORGABEN VS. SITUATION IN NORDSCHWARZWALD

<p>„Eine <umlandverträgliche> Weiterentwicklung der Städte und Gemeinden gerade im ländlich strukturierten Raum wie der Region Nordschwarzwald ist angesichts der geringen Bevölkerungsdichte, des damit geringen Kaufkraftvolumens und angesichts der ungünstigen künftigen Bevölkerungsentwicklung immer öfter nur schwer möglich. Die Marktgebiete der einzelnen Städte müssen quasi zwangsweise auf die Kaufkraft von Gemeinden außerhalb ihres eigentlichen Verflechtungsbereiches zurückgreifen. Bei großflächigen Ansiedlungen kann das Kongruenzgebot nicht selten gar nicht eingehalten werden.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verflechtungen des jeweiligen gesamten Einzelhandelsstandortes oder einzelner Vorhaben gemäß vorliegenden Auswirkungsanalysen übersteigen den eigentlichen Verflechtungsbereich (s. Berücksichtigung von Gebieten außerhalb des Verflechtungsbereiches explizit als Marktgebietszonen)? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gilt gemäß den Einzelhandelskonzepten für die Mittelzentren CALW, NAGOLD sowie gemäß den Expertengesprächen für HORB. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt CALW (Potenzialanalyse von 2008): Darlegung des Marktgebietes im Vergleich zum eigentlichen Verflechtungsbereich (Mittelbereich)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwendung eines Indikators zur Darstellung der Marktabdeckung des regionalplanerisch abgegrenzten Verflechtungsbereiches (Indikator: Marktdurchdringung) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teilweise werden Abschöpfungsquoten (bspw. FREUDENSTADT) dargestellt, aber nicht für den Verflechtungsbereich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S. vorne

Fazit / Überlegung / Empfehlung: (1) Es ist künftig zu diskutieren, ob (1) beispielsweise bei bestimmten Sortimenten der Nahversorgung und des langfristigen Bedarfsbereiches (Möbel usw.) das Kongruenzgebot „aufgeweicht“ wird, um diesem Befund Rechnung zu tragen. Entsprechende Sonderregelungen sollten angedacht werden, die aber auch klar definieren, wann ein solcher Rückgriff auf Kaufkraft außerhalb des eigentlichen Verflechtungsbereiches überhaupt nur zulässig wäre. Dazu: (2) Gleichzeitig muss aber dennoch gewährleistet sein, dass Strukturen in den zentralen Versorgungsbereichen / Ortszentren der Umlandgemeinden nicht geschädigt werden (Stichwort: Beeinträchtungsverbot). (3) Schließlich könnte in diesem Zusammenhang über einen verbindlichen Nachweis der interkommunalen Abstimmung und hinsichtlich des Nachweises der Einhaltung der einschlägigen Prüfkriterien und der Punkte (1) und (2) nachgedacht werden. Dies gilt insbesondere auch bei nahversorgungsrelevanten Sortimenten. (4) Im Gutachten müssten Indikatoren verwendet werden, die eine Einschätzung der Marktabdeckung im Verflechtungsbereich überhaupt erst einmal ermöglichen (gut: Umsatz in der Standortgemeinde / Kaufkraft im gesamten Verflechtungsbereich).

Folgendes Rechenbeispiel soll den Befund des stagnierenden „Kaufkraftkuchens“ in der Region Nordschwarzwald verdeutlichen. Das Beispiel zeigt auf, dass weitere Ansiedlungen angesichts der sich kaum erhöhenden einzelhandelsrelevanten Kaufkraft zwangsweise zu einem immer stärkeren Wettbewerb der Kommunen um Einzelhandelsbetriebe führen wird und Ansiedlungen bei weiter zunehmender einzelbetrieblicher Verkaufsfläche immer weiter Kaufkraft aus dem Umland in die Standortgemeinde holen müssten.

Rechenbeispiel: „Der Kampf um einzelhandelsrelevante Kaufkraft in der Region Nordschwarzwald“

Indikator	Situation 2010:	Situation 2030:	Entwicklung:
Einwohnerzahl ^{*)}	ca. 593.828	ca. 566.948	- 4-5%
Einzelhandelsrelevante Kaufkraft pro Einwohner in Euro p.a.: ^{**)}	ca. 5.088	ca. 5.349	+ 5%
Einzelhandelsrelevante Kaufkraft alle Einwohner in Euro p.a.: ^{***)}	ca. 3,16 Mrd.	ca. 3,17 Mrd.	< +0,5%

^{*)} Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Bevölkerungsprognose inkl. Wanderungen

^{**)} Quelle: IHK Nordschwarzwald, „Kennziffern für den Einzelhandel 2010 in der Region Nordschwarzwald“, www.nordschwarzwald.ihk24.de, abgerufen im November 2010. Datenbasis: GfK GeoMarketing GmbH. Eigene Berechnungen der imakomm AKADEMIE GmbH. Annahmen für Prognose 2030: Deutschlandweite jährliche Zunahme der einzelhandelsrelevanten Kaufkraft pro Kopf um 0,25%.

^{***)} Quelle: Eigene Berechnungen der imakomm AKADEMIE GmbH gemäß Statistischem Landesamt und IHK Nordschwarzwald.

Erkenntnis aus dem Rechenbeispiel:

1. Stagnierende einzelhandelsrelevante Kaufkraft in der Region
2. Bei Ansiedlungen muss zusätzliche Kaufkraft kommen von:
 - „Zugriff auf Umland“ (Kaufkraft dortiger Einwohner abgreifen)
 - „Rückholen eigener Kaufkraft“ (aus Oberzentren in anderen Regionen?)

= **Wettbewerb wird weiter zunehmen. Verflechtungsbereiche werden vermutlich immer weniger ausreichen als Marktgebiete, die Marktgebiete müssen ausgeweitet werden → Kollision mit Regelungen im Sinne des Kongruenzgebotes?!**

Es ist künftig zu diskutieren, ob (1) beispielsweise bei bestimmten Sortimenten der Nahversorgung und des langfristigen Bedarfsbereiches (Möbel usw.) das Kongruenzgebot „aufgeweicht“ wird, um diesem Befund Rechnung zu tragen. (2) Gleichzeitig muss aber dennoch gewährleistet sein, dass Strukturen in den zentralen Versorgungsbereichen / Ortszentren der Umlandgemeinden nicht geschädigt werden (Stichwort: Beeinträchtungsverbot). (3) Schließlich könnte in diesem Zusammenhang über einen verbindlichen Nachweis der interkommunalen Abstimmung und hinsichtlich des Nachweises der Einhaltung der einschlägigen Prüfkriterien und der Punkte (1) und (2) nachgedacht werden. Dies gilt insbesondere auch bei nahversorgungsrelevanten Sortimenten.

3. Langfristiger Aufbau von Wettbewerbsvorteilen der Einzelhandelsstandorte nötig: städtebauliche Gestaltung , Aufenthaltsqualität, Multifunktionalität der Innenstädte im Fokus usw.

3. Problemlage 3:

Das gesellschaftspolitische und landesplanerische Leitmotiv <<Innenentwicklung>> ist mit den Anforderungen expansiver Einzelhandelsunternehmen nicht vereinbar – „innen“ fehlen schlichtweg entsprechende Flächen.

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modellkommunen
LEITMOTIV <<INNENENTWICKLUNG>> VS. FLÄCHENVERFÜGBARKEIT			
<p>„Das Konzept entspricht dem landespolitisch formulierten Ziel der Innenstadtstärkung. Allerdings haben Einzelhandelsansiedlungen vor der Konzepterstellung schlichtweg zu solch starker Konkurrenz außerhalb der Innenstadt der Standortgemeinde geführt, dass eine Innenstadtstärkung durch restriktive Ansiedlungspolitik <<draußen>> nicht zu einer Weiterentwicklung der Innenstadt mehr führen kann.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anteil der Verkaufsfläche in der Innenstadt / Verkaufsflächenausstattung insgesamt <-> Vergleich der Bewertung der Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen der Expertengespräche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anteile schwanken zwischen 15% (Horb) 40% (Freudenstadt) <-> Die flächenmäßigen Entwicklungsmöglichkeiten werden tatsächlich als knapp bezeichnet, v.a. in Horb. ▪ Vereinzelt werden Maßnahmen definiert, anhand derer parallel zu einer restriktiven Ansiedlungspolitik <<draußen>> eine Weiterentwicklung der Innenstadt aufgezeigt wird. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt HORB: Beispiel Empfehlungen zu stadtgestalterischen Maßnahmen via Skizzen / Fotomontagen. ▪ Stadt NAGOLD: Empfehlungen für Maßnahmen im Sinne einer Frequenzsteigerung in der Innenstadt („Innenstadtmarketing“); ▪ Stadt CALW: Erarbeitung einer Knochenstruktur für die Innenstadt. ▪ Stadt HORB: Definition von Maßnahmen zur funktionalen Einbindung von innerstädtischen Potenzialflächen in die Innenstadt.
<p>Fazit / Überlegung / Empfehlung: Neben den „Mindestinhalten“ eines Einzelhandelskonzeptes sollten weitere Entwicklungsinstrumente im Sinne von (1) stadtgestalterischer Weiterentwicklung, (2) Innenstadtmarketing zur Frequenzsteigerung im zentralen Versorgungsbereich, (3) Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenkopplung zwischen nicht integrierten Lagen und Innenstadt sowie (4) Maßnahmen zur stadträumlichen Weiterentwicklung (Definition von Funktionsräumen in der Innenstadt, bewusst auch Räume für Aufenthaltsqualität, Wohnraum usw., also ohne Einzelhandel) definiert werden.</p>			

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modellkommunen
LEITMOTIV <<INNENENTWICKLUNG>> VS. FLÄCHENVERFÜGBARKEIT			
<p>„Das Konzept verfolgt – auch nach Vorgaben des Landes – Innenentwicklung. Die Flächenansprüche der Investoren zielen aber nach wie vor auf autokundenorientierte Standorte ab.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konnte großflächiger Einzelhandel, der autokundenorientiert ist (Lebensmittel, Elektrowaren, Möbel usw.), in Innenstadtlage angesiedelt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angesichts fehlender Flächenpotenziale und abweichender Betreiberinteressen bleiben großflächige Ansiedlungen in Innenstadtlage bei Städten dieser Größenordnung eher die Ausnahme . 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt CALW: Ansiedlung des Anbieters „Kaufland“ in Innenstadtnähe durch „Erweiterung“ der funktionalen Innenstadt auf diesen Bereich. Parallel städtebauliche Inwertsetzung (Platzgestaltung) in diesem Bereich. ▪ Stadt HORB: Potenzialstandorte Post-Areal in Innenstadtnähe wurden mit berücksichtigt und in einer „perspektivischen Innenstadtabgrenzung“ dann zu einem integrierten Standort deklariert, wobei gleichzeitig Maßnahmen zur Verbindung in die „Altstadt“ aufgezeigt werden.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gründe für Schwierigkeiten bei der Inwertsetzung von Standorten im zentralen Versorgungsbereich / in der Innenstadt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divergierende finanzielle Vorstellungen. ▪ Unterschiedliche Vorstellungen über die Nutzung des Grundstücks. ▪ Mangelnde Qualität der Standortflächen (bspw. ungünstiger Flächenzuschnitt). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt HORB: Gezielte Einbindung „kritischer“ Immobilieneigentümer in der prozessbegleitenden Projektgruppe.

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modellkommunen
LEITMOTIV <<INNENENTWICKLUNG>> VS. FLÄCHENVERFÜGBARKEIT			
<p>„Das Konzept verfolgt – auch nach Vorgaben des Landes – Innenentwicklung. Die Flächenansprüche der Investoren zielen aber nach wie vor auf autokundenorientierte Standorte ab.“ (FORTSETZUNG)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wurden <<Ergänzungsstandorte >> , besser: <<Ausweichstandort>> außerhalb der Innenstadt definiert, an denen unter klaren Beschränkungen einzelne zentrenrelevante Sortimente (kleinflächige Vorhaben) angesichts von Flächenknappheit in der Innenstadt ausnahmsweise doch angesiedelt werden dürfen?*) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keines der Konzepte weist Ergänzungsstandorte aus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelungen zu Randsortimenten aber üblich, Beispiel Stadt MÜHLACKER: Zulässigkeit von zentrenrelevanten Randsortimenten an nicht integrierten Standorten, wenn ein direkter Bezug zum Hauptsortiment besteht, der Anteil an der Verkaufsfläche nicht mehr als 10% bzw. maximal 800 m² beträgt und diese Verkaufsfläche sortimentspezifische Maximalgrößen einhält.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innenstadtabgrenzung: Wurde unterschieden zwischen heutiger Innenstadtabgrenzung und perspektivischer Innenstadtabgrenzung (künftige Erweiterung, um das Flächenproblem zu lösen)? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es finden sich unterschiedliche Begriffe einer Innenstadt: Hauptgeschäftsbereich (MAULBRONN), zentraler Innenstadtbereich und Innenstadtrandlagen (NAGOLD), (Einzelhandels)Innenstadt (MÜHLACKER), zentraler Versorgungsbereich (HORB), Innenstadt mit Einzelhandelslagen (FREUDENSTADT), keine Definition enthalten (KÖNIGSBACH-STEIN) ▪ Eine Unterscheidung Ist-Zustand und perspektivischer Innenstadtabgrenzung erfolgt lediglich in der Stadt HORB. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt HORB: Konzept enthält zwei Abgrenzungen: (1) die aktuelle Abgrenzung des zentralen Versorgungsbereiches und (2) eine „perspektivische Abgrenzung“. Für die Realisierung der perspektivischen Abgrenzung werden zudem Voraussetzungen (z.B. Beseitigung städtebaulicher Defizite) formuliert.

Fazit / Überlegung / Empfehlung: Die Flächenansprüche der Investoren werden weiterhin nur schwer mit dem Leitmotiv „Innenentwicklung“ vereinbar sein. Allerdings werden planungs- und raumordnungsrechtliche Regelungen die Ansiedlungsdruck auf die Innenstädte weiter hoch halten. Die planungsrechtlichen Instrumente für eine Innenentwicklung (nicht nur Schutz durch Ausschluss von Sortimenten „draußen“) ist begrenzt. Aber: Einzelne Instrumente bestehen tatsächlich und werden auch angewandt. Teilweise wird das vorhandene Instrumentarium (Stichwort <<Ergänzungsstandorte>>, allerdings nicht im regionalplanerischen Sinne) aber noch nicht ausgereizt.

*) Hinweis: Bei dem hier verwendeten Begriff <<Ergänzungsstandort>> handelt es sich nicht um den regionalplanerisch verwendeten Begriff eines Ergänzungsstandortes.

Beispiel für Umgang mit schwieriger städtebaulicher / topografischer Situation in der Innenstadt – Definition einer „perspektivischen Innenstadtabgrenzung“ und Ansiedlung eines SB-Warenhauses in diesem Bereich:



Quelle: www.panoramia.com; google maps

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modellkommunen
LEITMOTIV <<INNENENTWICKLUNG>> VS. FLÄCHENVERFÜGBARKEIT			
<p>„Im Konzept werden Einzelhandelsstandorte definiert und empfohlen, die bisherige städtebauliche Entwicklungen – v.a. die Aufwertung der Innenstadt durch den Bau einer (Kern)Entlastungsstraße und/oder städtebauliche Aufwertung durch Sanierungsgebiete – konterkarieren.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergebnisse / Aussagen aus den Expertengesprächen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In den sieben Modellkommunen: Der Schutz der Innenstadt steht bei den Konzepten im Vordergrund. Die Entwicklung von Standorten in den Gutachten beziehen sich v.a. auf die Innenstadt bzw. auf integrierte Standortlagen. Eine Konterkarierung von städtebaulichen Entwicklungen durch die Konzepte ist zumindest im Rahmen dieses Forschungsansatzes nicht festzustellen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt FREUDENSTADT: Ein untersuchter Standort wurde gestoppt aufgrund von Gegenstimmen seitens des HGv.
<p>Fazit / Überlegung / Empfehlung: Die Gefahr der Konterkarierung der Innenentwicklung durch Ansiedlungen „draußen“ besteht zweifelsohne. Im Rahmen des Forschungsansatzes konnte an dieser Stelle aber kein auffallend häufiges Konterkarieren festgestellt werden (in projektbezogenen Einzelfällen natürlich schon). Vielmehr gilt das Leitmotiv <<Innenentwicklung>> für alle Modellkommunen und findet sich auch in den vorliegenden Einzelhandelskonzepten wieder. Nichtsdestotrotz ist eine Verknüpfung der Vergabe von Städtebaufördermitteln mit der Vorlage eines entsprechenden Einzelhandelskonzeptes als Kriterium des „Unschädlichkeitsnachweises“ sinnvoll.</p>			

4. Problemlage 4:

Im Kampf mit der „Grünen Wiese“ und Shopping-Centern muss die Innenstadt qualitativ weiterentwickelt werden. Die planungsrechtlichen Instrumente in den Konzepten können dies nicht leisten. Sie reichen für den Schutz der Innenstadt aus, nicht für eine qualitative Weiterentwicklung.

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modellkommunen
PLANUNGSRECHTLICHE INSTRUMENTE GREIFEN ZU KURZ			
<p>„Grundansatz ist in allen Kommunen die qualitätsvolle Stärkung der Innenstadt. Im Rahmen der Einzelhandelssteuerung stehen aber für eine qualitative Steuerung (= hochwertige Geschäfte in der Innenstadt ansiedeln, Differenzierung bei der Steuerung nach Segmenten innerhalb eines Sortimentes) keine planungsrechtlichen Instrumente zur Verfügung. So kann planungsrechtlich beispielsweise nicht gesteuert werden, dass qualitativ hochwertige Einzelhandelsgeschäfte nur in der Innenstadt (statt „draußen“) angesiedelt werden dürften. Es kann nur nach Sortimenten gesteuert werden.</p> <p>Anspruch und Einwirkungsmöglichkeiten auf entsprechende Innenstadtstärkung klaffen auseinander.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einschätzung in den Expertengesprächen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die zur Verfügung stehenden planungsrechtlichen Instrumente werden dem gesellschaftspolitisch formulierten Anspruch einer Aufwertung der Innenstadt nicht umfassend gerecht. ▪ Vereinzelt werden aber Zielvorstellungen für eine qualitätsvolle städtebauliche Entwicklung definiert. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt MÜHLACKER: Gestaltungssatzung als Maßnahmen zur qualitativen Weiterentwicklung des Einzelhandelsbestandes in der Innenstadt enthalten, derzeit in Erarbeitung. ▪ Stadt HORB: Konzept gibt städtebauliche Weiterentwicklung durch Gestaltungsvorschläge des öffentlichen Raumes und von Bebauung vor. ▪ Stadt NAGOLD (Konzept aus dem Jahr 2008): Definition von einzelnen Funktionsräumen, um einen Spannungsbogen einzelner Nutzungen innerhalb der Innenstadt aufzubauen.
<p>Fazit / Überlegung / Empfehlung: Die planungsrechtlichen Instrumente greifen zu kurz – sie können einen Schutz, aber keine umfassende Entwicklung einer Innenstadt gewährleisten. Instrumente für eine entsprechende Weiterentwicklung der Innenstadt werden von den Modellkommunen vereinzelt angewandt. Gute Beispiele für entsprechende Instrumente, die im Rahmen des jeweiligen Einzelhandelskonzeptes angewandt / vorgeschlagen wurden sind (1) Gestaltungssatzung, (2) städtebauliche Maßnahmen, (3) Definition von Funktionsräumen in der Innenstadt, um diese als multifunktionalen Raum weiter zu entwickeln.</p>			

5. Problemlage 5:

**Einzelhandelskonzepte sind Fachgutachten. Sie werden kaum als echtes
Entwicklungskonzept verstanden und eingesetzt.**

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modellkommunen
-----------------------	-----------------------------	-----------	---

EINZELHANDELSKONZEPTE ALS ENTWICKLUNGSKONZEPTE?

<p>„Das Konzept ist eine Fachbereichsplanung. Eine Strategie, die von privaten Akteuren wie Einzelhandel, Gastronomie, Dienstleister, Immobilieneigentümer usw. getragen wird, entsteht gar nicht. Denn: Bei der Erarbeitung des Konzeptes erfolgt keine gezielte Einbindung von Akteuren wie Einzelhändlern, Gastronomen, Immobilieneigentümern usw. Zudem werden auch für diese Zielgruppen relevante Inhalte zu wenig berücksichtigt – der Mehrwert des Konzeptes für diese Zielgruppen erschließt sich nicht unmittelbar.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inhalte des Konzeptes bekannt? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Einzelhandelskonzept wird in allen Kommunen (Ausnahme: Stadt NAGOLD) als planungsrechtliches Instrument angesehen. Gezielt kommuniziert werden die Inhalte des Konzeptes „nach außen“ ABER nur selten. ▪ Auffallend: Den meisten Ansprechpartner außerhalb der Stadtverwaltungen (Einzelhandel usw.) waren die Inhalte des jeweiligen Konzepte kaum präsent. Die Inhalte der Konzepte waren v.a. bei den städtischen Gesprächspartnern bekannt. Allerdings zeigt sich auch innerhalb der Verwaltungen: Eine ausreichende Kommunikation während der Konzepterstellung sowie im Rahmen der Konzeptumsetzung findet auch aus Sicht der verwaltungsinternen Ansprechpartner teilweise zu wenig statt . 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt HORB: Einbindung verschiedener Akteure im Rahmen eines Arbeitskreises, so dass Inhalte möglichst breit gestreut werden .
---	--	---	--

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modellkommunen
-----------------------	-----------------------------	-----------	---

EINZELHANDELSKONZEPTE ALS ENTWICKLUNGSKONZEPTE?

<p>„Das Konzept ist eine Fachbereichsplanung. Eine Strategie, die von privaten Akteuren wie Einzelhandel, Gastronomie, Dienstleister, Immobilieneigentümer usw. getragen wird, entsteht gar nicht. Denn: Bei der Erarbeitung des Konzeptes erfolgt keine gezielte Einbindung von Akteuren wie Einzelhändlern, Gastronomen, Immobilieneigentümern usw. Zudem werden auch für diese Zielgruppen relevante Inhalte zu wenig berücksichtigt – der Mehrwert des Konzeptes für diese Zielgruppen erschließt sich nicht unmittelbar.“ (FORTSETZUNG)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbindung bei der Erarbeitung erfolgt? Wenn ja: in welcher Form? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Einbindung erfolgte z.B. über Befragungen (Beispiele: Städte HORB, MÜHLACKER, NAGOLD) und in selteneren Fällen über die Beteiligung an Workshops 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt HORB. Workshops mit branchenübergreifender Projektgruppe zu Zwischenergebnissen.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maßnahmen, die auf die einzelnen Zielgruppen abzielen, werden in den Konzepten selten erarbeitet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hier ergeben sich deutliche Unterschiede je nach Zielsetzung der Konzepte (reines Planungsrecht oder umfassendes Konzept). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Städte HORB und NAGOLD: Ansatz der Konzepte geht weit über planungsrechtliche Aussagen hinaus.

- Fazit / Überlegung / Empfehlung: Das Einzelhandelskonzept sollte allein schon aus „Akzeptanzüberlegungen“ heraus Maßnahmen über planungsrechtliche Regelungen hinaus enthalten. Eine Einbindung in folgenden Phasen der Konzepterstellung ist zu prüfen: (1) Definition der Ziele des Konzeptes und der konkreten Ausgestaltung bspw. von Fragebögen (um spezifische Fragestellungen auch berücksichtigen zu können), (2) Diskussion Analyseergebnisse und erster konzeptioneller Überlegungen des Gutachters, (3) nach Vorlage einer Entwurfsfassung der Gesamtkonzeption und aller Maßnahmen. Akzeptanz dann, wenn greifbare Maßnahmen für die Zielgruppen enthalten sind
- Die Methodik steht im Hintergrund. Es bedarf vielmehr eines „Übersetzers“, der die Ergebnisse und daraus folgende Maßnahmen / Handlungsansätze der jeweiligen Zielgruppe erläutert. Saubere Methodik wird vorausgesetzt.

Positivbeispiele für konzeptionelle Überlegungen in einem Einzelhandelskonzept, die über planungsrechtliche Aspekte hinausgehen:

Karte 9: Schwächen des zentralen Versorgungsbereichs der Kernstadt von Horb am Neckar

Legende

- ↔ fehlender funktionaler Zusammenhang
- Zentrumstragment
- Leerstandskonzentration
- ↗ Verkehrsbelastung (B 14/ 32)
- Neckar/ Mühlkanal

Legende

- Einzelhandelsbetrieb
- ▲ Dienstleistungsbetrieb
- Öffentliche Einrichtung
- Leerstand
- Zentraler Versorgungsbereich
- Nahversorgungsbereich

Quelle: eigene Darstellung; Kartengrundlage: Stadt Horb am Neckar

Foto 29: Christophorusbrücken

Quelle: eigenes Foto Juni 2009

Foto 30: Ideenskizze: Inszenierung des „Überquerens“

Quelle: eigene Darstellung

Quelle: „Gutachten zum Einzelhandelskonzept für die Stadt Horb am Neckar. Endbericht, S.79 und Seite 137.“

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modellkommunen
EINZELHANDELSKONZEPTE ALS ENTWICKLUNGSKONZEPTE?			
<p>„Ein Konzept wurde erstellt. Eine Umsetzung erfolgt nicht, d.h. die Ziele und Grundsätze darin werden nicht beachtet.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formal verabschiedet als städtebauliches Entwicklungskonzept gemäß § 1 Abs. 6 Satz 11 BauGB? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Konzepte wurden überwiegend nicht als städtebauliches Konzept verabschiedet. ▪ Eine Verabschiedung erfolgte lediglich in Maulbronn und wird derzeit in Horb angestrebt. Beispiel Stadt HORB: Verabschiedung von Sortimentsliste, ZVB-Abgrenzung und Grundsätzen in einem gesonderten Dokument. ▪ Gemäß Expertengesprächen: In weiteren Kommunen erfolgt der Beschluss bewusst nicht, da eine „vollständige“ Bindung an das Konzept nicht gewünscht ist (= Angst vor Verlust der Flexibilität bei der Steuerung) 	-

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modellkommunen
-----------------------	-----------------------------	-----------	---

EINZELHANDELSKONZEPTE ALS ENTWICKLUNGSKONZEPTE?

<p>„Ein Konzept wurde erstellt. Eine Umsetzung erfolgt nicht, d.h. die Ziele und Grundsätze darin werden nicht beachtet.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ohne formalen Beschluss: Wird das Entwicklungskonzept als verbindliche Sammlung von Leitgedanken für die Einzelhandelssteuerung von Gemeinderat, Verwaltung und anderen Akteuren verstanden? Falls ja, warum? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In einzelnen Kommunen dient das Einzelhandelskonzept bzw. das Gutachten trotz fehlendem formalen Beschluss als klare (interne) Leitlinie: z.B. NAGOLD, KÖNIGSBACH-STEIN, CALW. Begründungen auffallend: (1) Konsens durch Struktur des Gemeinderates (hoher Anteil an Innenstadthändlern im Gemeinderat, und damit auch Wille zur Weiterentwicklung der Innenstadt), (2) das Konzept liefert eine wertvolle Argumentationsbasis für die Verwaltung, (3) das Konzept wurde vor dem Hintergrund konkreter Ansiedlungsfragen erstellt, die damit gelöst werden konnten. ▪ In der Stadt MÜHLACKER gilt das Gutachten / Konzept intern als Leitlinie für die Stadtplanung. Für weitere Institutionen / Akteure scheint dies gemäß Expertengesprächen nicht zu gelten. So besteht bspw. keine Einigkeit hinsichtlich der Abgrenzung des zentralen Versorgungsbereiches. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt NAGOLD: Die durch das Konzept vorgeschlagenen Maßnahmen werden Schritt für Schritt abgearbeitet. Die planungsrechtlichen Empfehlungen werden bei Ansiedlungsanfragen berücksichtigt. ▪ Stadt CALW: Das Konzept dient als Argumentationshilfe im Gemeinderat. V.a. die planungsrechtlichen Empfehlungen des Konzeptes wurden bislang (durch Bebauungsplananpassungen) umgesetzt. ▪ Gemeinde KÖNIGSBACH-STEIN: Kein Konzept vorhanden, aber im Zuge einer Einzelfallbetrachtung (Ansiedlungsvorhaben) informelle Verständigung auf ein Vorgehen
--	---	--	---

Fazit / Überlegung / Empfehlung: **Multiplikatoren** und damit „Umsetzungsstrukturen“ sind Erfolgsfaktor. Beispiel: Leichtere Umsetzung bei starkem Händlerbesatz im Gemeinderat wie in Königsbach-Stein und Nagold), bzw. wenn einzelne Personen eine starke Führungsrolle übernehmen. Gegenteilig führen eingefahrene Strukturen bzw. ablehnende Meinungen zu einer schwierigeren Umsetzung (vgl. Mühlacker und Konflikte über bestimmte Konzeptinhalte, Horb: starke Lobby für Ansiedlungen im Gewerbegebiet). Letztlich scheint als weitere wichtige Erkenntnis: „Verbindlichkeit“ muss – wenn nicht Strukturen wie bspw. in NAGOLD vorliegen – hergestellt werden. Das Konzept sollte, um verbindlich im Sinne von anerkannten Leitlinien für Politik, Verwaltung und weitere Akteure zu werden, als städtebauliches Entwicklungskonzept beschlossen werden. Hierfür notwendig ist aber auch eine Ausformulierung des Konzeptes als Leitbild, welches genügend Flexibilität bietet, um auf aktuelle Entwicklungen reagieren zu können (Beispiel: Grundsätze mit „grundsätzlich“, „in der Regel“ usw. formulieren, um diese Flexibilität auch zu dokumentieren).

6. Problemlage 6:

Interkommunale Aspekte werden kaum berücksichtigt. Trotz kommunaler Einzelhandelssteuerung tobt der Wettbewerb zwischen den Kommunen.

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modellkommunen
INTERKOMMUNALE ASPEKTE			
„In den kommunalen Einzelhandels-/Standortkonzepten wird eine rein kommunale Sicht eingenommen . Kennzahlen zur Erfassung des interkommunalen Wettbewerbs werden kaum bis gar nicht verwendet.“	<ul style="list-style-type: none"> Aussagen in den Konzepten zum Erfüllungsgrad der zentralörtlichen Funktion 	<ul style="list-style-type: none"> Es finden sich keine Aussagen hierzu in den Konzepten. Ausnahme: Beispiel FREUDENSTADT: Es wird auf Abschöpfungsquoten als Maß für die Zentralität eines Standortes – allerdings im Marktgebiet (nicht Verflechtungsbereich) – Bezug genommen. 	-
	<ul style="list-style-type: none"> Kennzahl „Marktdurchdringung“ = Umsatz in der Stadt / Kaufkraft des Verflechtungsbereiches 	<ul style="list-style-type: none"> Entsprechende Kennzahlen wurden in den vorliegenden Konzepten nicht aufgestellt. 	-
	<ul style="list-style-type: none"> Verbale Aussagen im jeweiligen Konzept 	<ul style="list-style-type: none"> Es finden sich keine Aussagen hierzu in den Konzepten. Es werden lediglich vereinzelt geplante Ansiedlungen sowie die Wettbewerbssituation in den Nachbarkommunen berücksichtigt. Für die Region Nordschwarzwald speziell gilt: Letztendlich werden weniger die Nachbarkommunen als Konkurrenz betrachtet, sondern eher die umliegenden Oberzentren. Umso erstaunlicher aber: Interkommunale Betrachtungen erfolgen nur im Rahmen von Auswirkungsanalysen zu konkreten Ansiedlungen. 	-
<p>Fazit / Überlegung / Empfehlung: Es sollten Standards für die Berücksichtigung von Fragestellungen der interkommunalen Abstimmung definiert werden, u.a.: (1) Guter Indikator: „Marktdurchdringung im Verflechtungsbereich“ mit Benchmarkwerten, (2) Bei Angabe von Ansiedlungspotenzialen sollten die Annahmen bei Prognosen beziffert werden, um den Abzug von Kaufkraft aus dem Umland durch Erhöhung der Marktanteile dort nominell fassen zu können (= Vorgriff auf Auswirkungsanalysen).</p>			

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modell-kommunen
INTERKOMMUNALE ASPEKTE			
<p>„Kommunale Einzelhandelskonzepte werden nicht aufeinander abgestimmt., d.h. Strategien der Einzelhandelssteuerung in den Nachbarkommunen werden nicht systematisch berücksichtigt.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> Im Gutachten verbale Berücksichtigung von Einzelhandelskonzepten der Nachbargemeinden 	<ul style="list-style-type: none"> Die untersuchten Konzepte enthalten überwiegend keinen Hinweis auf die Berücksichtigung eventuell bestehender Einzelhandelskonzepte der Nachbarkommunen 	<ul style="list-style-type: none"> Stadt FREUDENSTADT: Hier findet sich ein kurzer verbaler Hinweis auf die Berücksichtigung von bereits vorhandenen Studien zu Freudenstadt sowie den relevanten Umlandkommunen
	<ul style="list-style-type: none"> Verbale Begründungen zu empfohlenen Standorten in den Konzepten („Warum Standort XY“): Bei der Definition von Standorten für künftige Einzelhandelsansiedlungen wird die Lage zu Nachbarkommunen nicht berücksichtigt (weder im Sinne von Rücksichtnahme noch im Sinne strategischer Überlegungen, die dortige Kaufkraft gerade gezielt in Wert zu setzen) 	<ul style="list-style-type: none"> Keines der Konzepte macht bei der Bewertung von potenziellen Entwicklungsstandorten Aussagen zu wechselseitigen Auswirkungen auf die Nachbarkommunen Strategische Überlegungen (Beispiel: „Diesen Standort in Wert setzen, weil dadurch Marktgebiet in Richtung XY ausgeweitet werden könnte“) erfolgen nicht Gilt natürlich nicht für Auswirkungsanalysen. 	-
<p>Fazit / Überlegung / Empfehlung: Ansätze: (1) Durch eine Auseinandersetzung – bspw. in einer synoptischen Darstellung der Einzelhandelsstrategien der unmittelbaren Konkurrenzzentren mit der für die Standortgemeinde selbst erarbeiteten Strategie – könnten Überschneidungen (bspw. mehrfacher „Abgriff“ der identischen Marktgebiete) transparent gemacht werden. (2) Ein Offenlageverfahren vor Beschluss des Konzeptes in Anlehnung an die Bebauungsplanverfahren könnte eine Abstimmung ermöglichen. (3) Aufbau von Qualitätskriterien für Gutachten durch den Regionalverband, die u.a. die hier genannten Ansätze (1) und (2) enthalten.</p>			

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modellkommunen
INTERKOMMUNALE ASPEKTE			
„Gutachten und Gegengutachten: Allein schon aufgrund der Anwendung unterschiedlicher Indikatoren bei der Berechnung von Ansiedlungspotenzialen, Umsatzumverteilungen usw., aber auch aufgrund der fehlenden Transparenz von Rechenwegen in den Gutachten ergeben sich immer wieder Streitfälle bei der interkommunalen Abstimmung von Ansiedlungsvorhaben.“	<ul style="list-style-type: none"> Sichtung der zur Verfügung gestellten Gutachten: Überblick über die verwendeten Gutachten und Durchschnittswerte – beispielsweise bei Flächenproduktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> Die verwendeten Flächenproduktivitäten und Kaufkraftkoeffizienten werden nicht in allen Konzepten offengelegt, so dass zum Beispiel Umsatzberechnung häufig nicht transparent und damit nachvollziehbar sind. 	<ul style="list-style-type: none"> Städte MÜHLACKER, HORB, FREUDENSTADT: Glossar, in dem die einzelnen Kennziffern erläutert werden und bei denen auch mehrere Indikatoren zur Beschreibung der Einzelhandelssituation verwendet wurden.
	<ul style="list-style-type: none"> Offenlegung von Quellen: Werden Quellen zu Flächenproduktivitäten u.Ä. explizit genannt? 	<ul style="list-style-type: none"> Bei den Quellenverweisen zeigt sich vielfach keine Stringenz. So wird z.B. die Quelle des Kaufkraftkoeffizienten nachgewiesen, während jedoch die in Ansatz gebrachten Flächenproduktivitäten unkommentiert bleiben. 	-
	<ul style="list-style-type: none"> Offenlegung von Rechenschritten: Werden Herleitungen von Marktanteilen offengelegt 	<ul style="list-style-type: none"> Die Darlegung der durchgeführten Rechenschritte bleibt vielfach lückenhaft. 	<ul style="list-style-type: none"> Stadt MÜHLACKER: In Fußnoten wird explizit auf die Herleitung der Umsatzherkunft eingegangen.
	<ul style="list-style-type: none"> Werden Abgrenzungskriterien für den zentralen Versorgungsbereich oder für Ergänzungsstandorte offengelegt? 	<ul style="list-style-type: none"> Fast alle Konzepte weisen die verwendeten Abgrenzungskriterien für den zentralen Versorgungsbereich aus (z.B. Dichte des Einzelhandelsbesatzes, städtebauliche Gesichtspunkte). Stadt FREUDENSTADT: keine Abgrenzungskriterien für die Definition des zentralen Versorgungsbereiches vorhanden; ABER: Nennung von Kriterien zur Abgrenzung von Einkaufslagen innerhalb der Innenstadt (A-, B- und C-Lagen) 	<ul style="list-style-type: none"> Stadt HORB: Es werden Kriterien, die zur Innenstadtabgrenzung geführt haben, aufgelistet. Dabei wird unterschieden zwischen funktionalen und städtebaulichen Kriterien.
Fazit / Überlegung / Empfehlung: (1) Durch eine klare Offenlegung der eingesetzten Quellen und Rechenschritte kann mehr Transparenz und Vergleichbarkeit geschaffen werden. Mögliche Konflikte bei der interkommunalen Abstimmung können so frühzeitig erkannt und gemildert werden.			

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modellkommunen
INTERKOMMUNALE ASPEKTE			
<p>„Die Kommunen können die Analyseergebnisse zu ihrem Einzelhandelsstandort im Rahmen der Gutachten nicht wirklich einschätzen. Regionale Vergleichswerte werden nicht offengelegt bzw. sind nicht vorhanden. Folge ist, dass die Kommunen ihre tatsächliche Position in der Region nicht wirklich einschätzen können – dies aber den Städten und Gemeinden wichtig wäre.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden im Konzept / Gutachten regionale Vergleichswerte ausgewiesen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vergleiche mit ähnlich strukturierten Kommunen sind nicht in allen Konzepten enthalten, v.a. selten zu Städten / Gemeinden in der Region Nordschwarzwald. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt MAULBRONN: Die Marktuntersuchung enthält einen interkommunalen Vergleich der jeweiligen Einzelhandelsausstattung
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einschätzung in den Expertengesprächen: Wie wird die Lesbarkeit des Konzeptes / Gutachtens eingeschätzt? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Nachvollziehbarkeit ist für die Allgemeinheit von geringer Bedeutung. Kritik an Zahlen war selten, wurde aber vereinzelt auch angesprochen (Einzelhändler in Mühlacker und Freudenstadt). ▪ Das Gutachten selbst ist nicht immer entscheidend, sondern vielmehr die Kommunikation der Strategie aus dem Gutachten durch Meinungsbildner. ▪ <u>Achtung: Diametral andere Bewertung bei Auswirkungsanalysen!</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Städte NAGOLD, HORB: Akzeptanz des Gutachtens durch Informationsveranstaltungen (NAGOLD) und Einbindung von Akteuren im Prozess oder in der Umsetzung (HORB).
<p>Fazit / Überlegung / Empfehlung: Einzelfallgutachten akzentuieren die interkommunalen Streitigkeiten um Einzelhandelsansiedlungen. Folgerichtig bedarf es einheitlicher Indikatoren und Vergleichswerte, um die tatsächlichen Situation in der Region und zwischen Kommunen auch bewerten zu können.</p>			

7. Problemlage 7:

Die Einzelhandelskonzepte sind austauschbar – sie beinhalten keine individuelle Strategie und können eine Stadt nicht wirklich weiterentwickeln.

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modellkommunen
-----------------------	-----------------------------	-----------	---

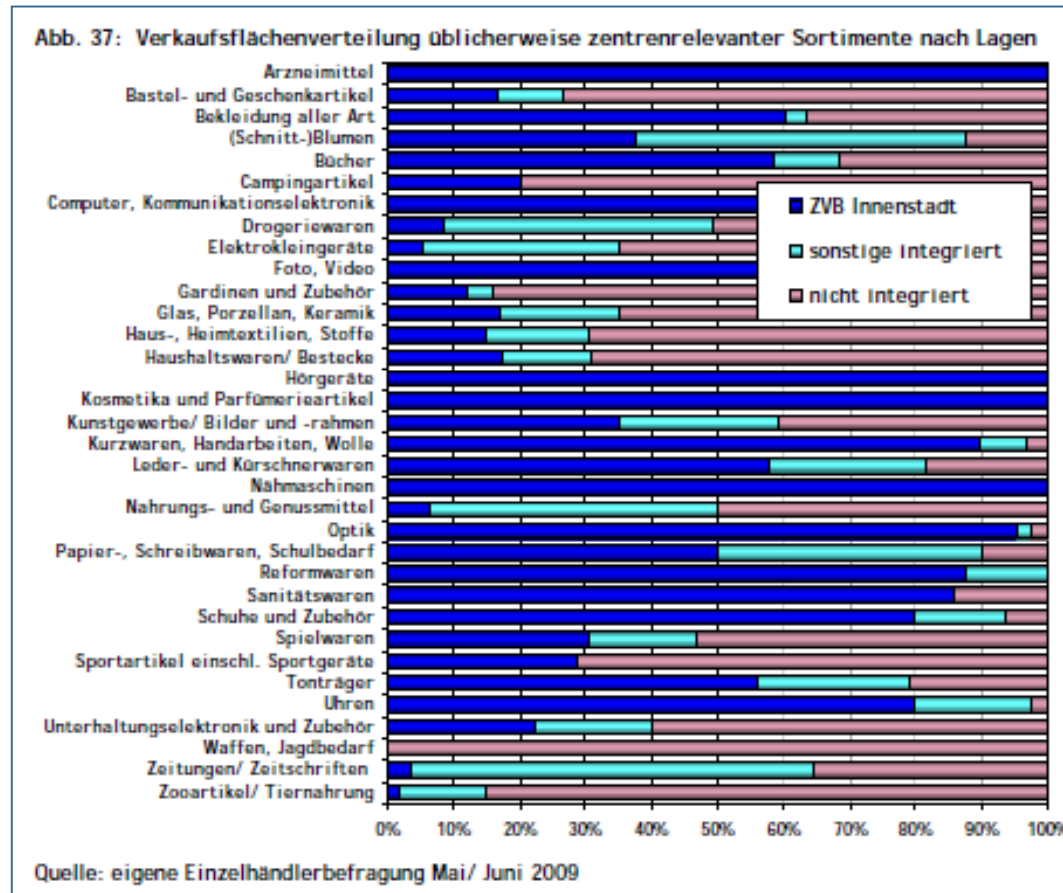
INDIVIUELLE STRATEGIEN IN DEN KONZEPTEN ODER AUSTAUSCHBARKEIT?

„Die Einzelhandelskonzepte sind in ihrer Aussagekraft austauschbar. Ein individuelles städtebauliches Entwicklungskonzept liegt nicht vor. “	<ul style="list-style-type: none"> In der Analyse klare Aussagen zu Besonderheiten der Standortgemeinde, idealerweise belegt durch Kennziffern (bspw. Anteil Umlandbewohner an allen Kunden, Bindungsquoten / Kaufkraftabfluss usw.) im Vergleich mit vergleichbaren Städten. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Konzepte enthalten überwiegend keine Aussagen zu Besonderheiten einer Standortgemeinde in Form von interkommunalen Vergleichen. 	<ul style="list-style-type: none"> Stadt MAULBRONN: Das Gutachten beinhaltet einen interkommunalen Vergleich der Verkaufsflächen-ausstattung von Maulbronn.
	<ul style="list-style-type: none"> In den Handlungsempfehlungen nachvollziehbare Verknüpfung zwischen Analyse und Empfehlungen (Indikator: Handlungsempfehlungen / Maßnahmen werden verbal an entsprechender Stelle nochmals begründet). 	<ul style="list-style-type: none"> Eine kausale Verknüpfung von Handlungsempfehlungen und Analyseergebnissen ist nicht in allen Konzepten lückenlos gegeben. 	<ul style="list-style-type: none"> Stadt NAGOLD 2008: Begründung der Maßnahmen an entsprechender Stelle mit Daten und Erkenntnissen aus der Analyse heraus. Hintergrund: Damit sollte vereinbarungsgemäß und bewusst die Akzeptanz der Maßnahmen erhöht werden.
	<ul style="list-style-type: none"> Sortimentsliste: Gemäß Rechtsprechung wird eine ortsspezifische Sortimentsliste gefordert. Wird die Zuordnung einzelner Sortimente zu zentrenrelevanten bzw. nicht zentrenrelevanten Sortimenten begründet? 	<ul style="list-style-type: none"> Nahezu alle Konzepte umfassen eine ortsspezifische Sortimentsliste Die Zuordnung einzelner Sortimente wird in der Regel über die aktuelle räumliche Verteilung des Einzelhandelsbestandes sowie über die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten der Standortkommune begründet. 	<ul style="list-style-type: none"> Stadt HORB: Die Sortimentsliste wird auf Basis der aktuellen räumlichen Verteilung des Einzelhandelsangebotes begründet.

Fazit / Überlegung / Empfehlung: Die Konzepte scheinen nicht in jedem Fall tatsächlich individuelle Aussagen zu der Standortgemeinde abzuleiten. Ein individuelles Konzept ist aber allein schon aus Akzeptanzgründen notwendig. Individualität kann aber hergestellt werden, indem (1) bewusst bei Handlungsempfehlungen nochmals auf Analyseergebnisse als Begründung Bezug genommen wird und (2) Sortimentslisten – auch gemäß der Rechtsprechung – begründet werden.

Hinweis Sortimentslisten: Die Rechtsprechung fordert eine ortsspezifische Sortimentsliste. Diese ergibt sich aus der Analyse der tatsächlich zentrenrelevanten Sortimenten in einer Kommune (= Sortimente, die aktuell in der Innenstadt anzutreffen sind). Die Sortimentsliste hat allerdings nicht bei allen Sortimenten „Spielraum“ bei der Zuordnung zu zentren- bzw. nicht zentrenrelevanten Sortimenten. Sie muss sich gleichzeitig an den Vorgaben der Sortimentsliste auf Landesebene (Einzelhandelserlass) und regionaler Ebene orientieren. Die dort als typischerweise zentrenrelevanten Sortimente aufgeführten Sortimente müssen als solche auch auf kommunaler Ebene übernommen werden.

Positivbeispiel für die ortsspezifische Begründung der Sortimentsliste im Rahmen eines Einzelhandelskonzeptes via Ausstattung der Sortimente nach Standortlagen; ebenso denkbar: tabellarische Auflistung der Sortimente und Begründung:



Quelle: „Gutachten zum Einzelhandelskonzept für die Stadt Horb am Neckar. Endbericht, S.123.

8. Problemlage 8:

Die Umsetzung des Einzelhandelskonzeptes stockt – weil finanzielle Mittel nicht eingeplant wurden und die Konzepte selbst zu unkonkret sind.

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modellkommunen
UMSETZUNG DES KONZEPTES			
<p>„Gutachten für die Schublade: Das Konzept wird als Gutachten im Sinne einer Meinungsäußerung begriffen. Es wird zu selten als Umsetzungsinstrument begriffen und angewandt.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsetzungsgrad der Maßnahmen aus dem Konzept: Soll-Ist-Vergleich ▪ Werden Umsetzungsstrukturen für die im Konzept vorgeschlagenen Maßnahmen selten definiert: (1) „Wer? Macht was? Bis wann?“ und/oder (2) Organisationsaufbau für die Umsetzung wird erarbeitet (bspw. modifizierte Struktur für einen Handels- und Gewerbeverein)? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die planungsrechtliche Umsetzung / Anwendung des Gutachtens (= Änderung Bebauungspläne) ist in den meisten Städten weit vorangeschritten. ▪ Eine Umsetzung von konkreten weiteren Maßnahmen aus dem Konzept ist in den meisten Städten nicht vorhanden, bzw. die Wirksamkeit wird nicht kontrolliert. ▪ Eine Erarbeitung von Umsetzungsstrukturen erfolgt in den Städten nicht. Eine Umsetzungsbegleitung des Gutachtens durch den Gutachter erfolgt in der Regel nicht. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt NAGOLD: „Abarbeitungsliste“ abgeleitet aus dem Gutachten. Maßnahmen wurden auf verschiedene Akteure (Stadtplanung, Wirtschaftsförderung, Citymarketing) verteilt, die Abarbeitung wird „abgehakt“. ▪ Stadt HORB: Innerhalb von einem Jahr Anwendung der Strategie des EH-Konzeptes auf alle B-Pläne . ▪ Stadt MÜHLACKER: In textueller Form werden Hinweise zur Festlegung einer Sortimentsliste sowie zur bauleitplanerischen Umsetzung des empfohlenen Zielkatalogs gegeben. ▪ Stadt NAGOLD: Es werden Umsetzungsvorschläge für die Maßnahmen im Rahmen des Einzelhandelskonzeptes formuliert („Wer macht was bis wann?“)
<p>Fazit / Überlegung / Empfehlung: Notwendig wäre der Aufbau einer Projektgruppe für die Begleitung der Konzepterstellung, die auch die Umsetzung regelmäßig im Rahmen einer Evaluation überprüft.</p>			

Gegenbeispiele für „Gutachten für die Schublade“ – Stadt NAGOLD: Auf Basis eines „Wer? Macht was? Bis wann?“ (Tabellarische Übersicht im Einzelhandelskonzept) wurde eine Abarbeitungsliste erstellt, die sukzessive abgearbeitet wurde:

Abb. 57: Kommunale Maßnahmen- und Verantwortungsplanung		
(Reihenfolge ungewichtet)		
Maßnahmen und Durchführung	Zeitplanung	Verantwortung und Durchführung
- Kommunikation und Vermarktung-		
1. Beschilderung/Informationen		
<u>Erläuterung:</u>		
(a) Stärkere Präsenz der Innenstadt im Internet unter www.nagold.de . Gerade der Innenstadtbereich sollte aktuell auf Veranstaltungen und Events aufmerksam machen, die nur in der Innenstadt stattfinden.	<u>Beginn:</u> II. und III. Quartal 2002	Stadt in Absprache mit dem Werbering/den Unternehmen
(b) Die Innenstadt sollte auch auf der „Grünen Wiese“ präsent sein. Die Kunden, die in den großen Verbrauchermärkten einkaufen, sollten über Angebote/Veranstaltungen in der Innenstadt informiert werden. Auf diese Weise erreicht man ziemlich viele Personen der Zielgruppe ohne Streuverluste. Sehr viele Besucher kommen z.B. an den Standort Iselshäuser Tal, bekommen allerdings keine weiteren Informationen zum Standort Nagold und werden auch nicht „ange-	<u>Beginn:</u> II. Quartal 2002	Stadt in Verbindung mit Werbering

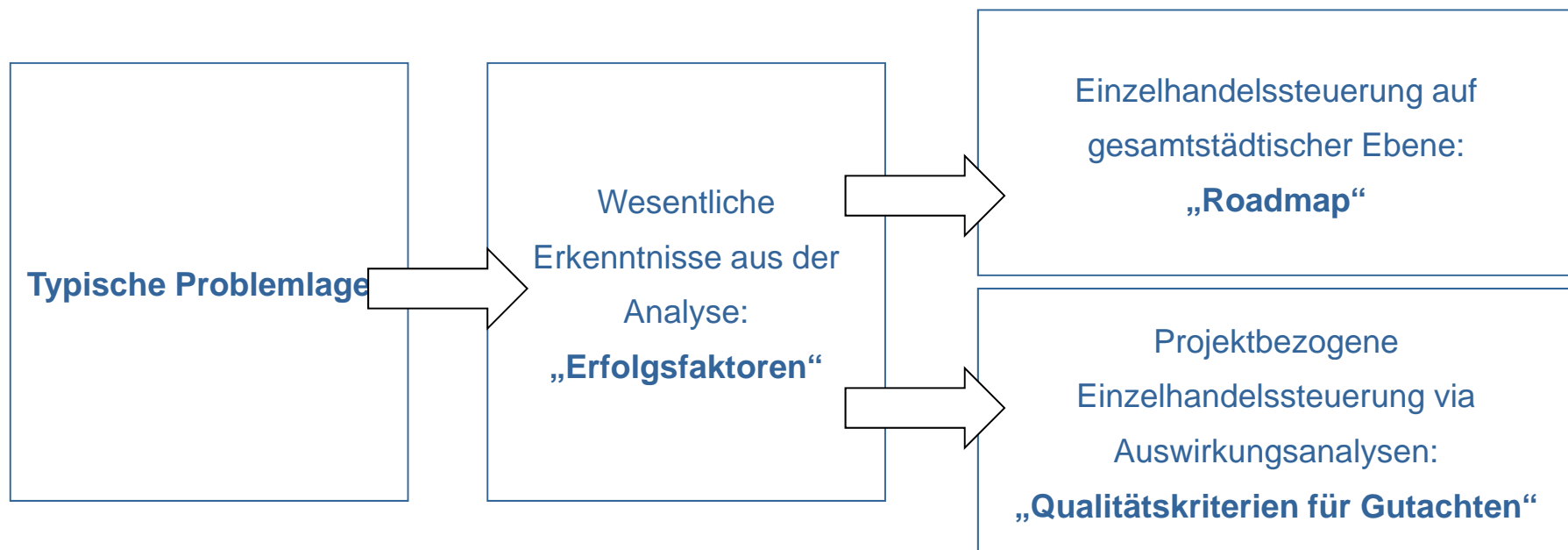
Quelle: „Einzelhandels- und Citykonzept Nagold 2010“, Endbericht, S. 127.

Typische Problemlagen	Indikatoren (wie gemessen?)	Ergebnis?	Good-Practice-Beispiel aus den Modellkommunen
UMSETZUNG DES KONZEPTEES			
„Die finanziellen Mittel respektive personellen Ressourcen für die Umsetzung von Maßnahmen im Konzept fehlen.“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einschätzung im Rahmen der Expertengespräche zur finanziellen Ausstattung bzw. zu personellen Ressourcen für die Umsetzung von Maßnahmen des Einzelhandelskonzeptes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzielle Mittel werden für die Umsetzung praktisch nicht angedacht. 	-
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budgetangaben gemäß Stadtplanung / Wirtschaftsförderung zur Umsetzung von Maßnahmen aus dem Konzept? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ k.A. 	-
Fazit / Überlegung / Empfehlung: Umsetzungsstruktur und damit auch Budgetierung spätestens bei Konzepterstellung, im Idealfall vor Konzepterstellung, andenken.			

4. Konzeption

4.1 Theoretische Zusammenhänge

Auf Basis der analysierten typischen Problemlagen und dem Umgang mit diesen Problemlagen gemäß der aufgezeigten Good-Practice-Beispiele können nun abstrahiert „Erfolgsfaktoren“ bei der Einzelhandelssteuerung abgeleitet werden. Durch die Abstraktion werden diese ggf. auch anwendbar für andere Regionen.



4.2 Erfolgsfaktoren bei der Einzelhandelssteuerung (in Thesenform)

1. **„Die Strategie überstrahlt die Rahmenbedingungen“:** Die (soziodemografischen und städtebaulichen) Rahmenbedingungen sind nicht entscheidend für eine erfolgreiche Einzelhandelsentwicklung.

Entscheidender sind:

- (a) die Einigkeit über die Verbindlichkeit des Konzeptes als Entwicklungsinstrument,
- (b) die Akzeptanz des Konzeptes innerhalb und außerhalb von Verwaltung / Politik,
- (c) die Schaffung von nachhaltigen Umsetzungsstrukturen für das Konzept.

2. Für Regionen wie die Region Nordschwarzwald muss künftig mehr denn je gelten: „Raumordnung mit Weitblick“.

Angesichts stagnierender einzelhandelsrelevanter Kaufkraft wird der Wettbewerb um Einzelhandelskunden noch stärker werden. Das Marktgebiet eines Einzelhandelsstandortes wird in nicht wenigen Städten / Gemeinden fast zwangsweise künftig den eigentlichen Verflechtungsbereich überschreiten müssen.

(a) Für die Entwicklung der Städte und Gemeinden als Standorte für den Einzelhandel heißt das: Aufbau echter Argumente für einen Einkauf in der Standortgemeinde -> v.a. Innenstädte müssen mehr denn je zu „multifunktionalen Orten“ werden mit Gastronomie, Dienstleistungen usw., um Kunden zu gewinnen.

(b) Für die Raumordnung heißt das:

- Flexiblerer Umgang mit dem Kriterium Kongruenzgebot in diesen Regionen
- Erarbeitung von Modellen, bei denen Ansiedlungen auch bei „Rückgriff auf fremde Kaufkraft“ genehmigungsfähig sind, sofern dieser „Rückgriff“ interkommunal nachweislich abgestimmt wurde.

3. „Ansiedlungen <<innen>> sind sehr schwer – aber möglich.“ Das beweisen einzelne Modellkommunen. Planungsrechtliche Instrumente zur qualitätsvollen Weiterentwicklung der Innenstädte fehlen dagegen bzw. können dies nicht leisten.

Instrumente für Ansiedlungen <<innen>> (bei vorhandenen Flächen) sind beispielsweise:

- Definition eines <<Ausweichstandortes>> an der Innenstadt, an dem zentrenrelevante Sortimente (kleinflächig, da sonst Kollision mit Regionalplan) möglich sind.
- Innenstadtabgrenzung mit „erweiterter“ Innenstadt, d.h. einer Innenstadtabgrenzung, die bewusst Potenzialflächen beinhaltet, obwohl diese im städtebaulich-funktionalen Sinne nicht mehr zur Innenstadt gehören.
- Parallel aber klar restriktive Ansiedlungspolitik <<draußen>> notwendig.
- Festlegung von „Nahversorgungszentren“, d.h. Standorten außerhalb der Innenstadt, an denen nahversorgungsrelevanter Einzelhandel bei Nachweis der Nahversorgungsfunktion angesiedelt werden könnte.

Ein klares Defizit stellen die fehlenden planungsrechtlichen Instrumente bei der Steuerung des Einzelhandels hin zu einer qualitätsvollen Innenentwicklung dar. Eine Steuerung nicht nur nach Sortimenten sondern auch nach qualitativen Aspekten („in der Innenstadt keine Discounter“...) wäre wünschenswert, ist aber nicht möglich.

4. Reine Einzelhandelssteuerung reicht nicht mehr aus. Ein Einzelhandelskonzept muss unterscheiden zwischen Mindestansatz (Planungsrecht) und weiteren Maßnahmen – es sollte beides beinhalten.

Planungsrechtliche Vorgaben sind notwendig und damit Mindestbestandteil der Konzepte.

Aus Überlegungen zur Akzeptanz des Konzeptes und vor dem Hintergrund der analysierten künftigen Rahmenbedingungen (s. Grafik „Kampf um einzelhandelsrelevante Kaufkraft in der Region“) muss ein Einzelhandelskonzept aber auch weitere Maßnahmen aus den Bereichen Städtebau / Gestaltung und „Stadtmarketing“ enthalten. Es sollte Aussagen zu folgenden Themen enthalten:

- (a) Stadtgestaltung
- (b) Möglichkeiten der Frequenzsteigerung in der Innenstadt (bspw. auch durch Kopplung mit anderen Standortlagen)
- (c) Funktionsräume innerhalb der Innenstadt definieren (Gastronomie, Aufenthalt usw.)
- (d) Maßnahmen im Sinne von (Innen)Stadtmarketing

5. Einzelhandelskonzepte nicht allein Fachgutachten sein – sie müssen beides leisten: Fachgutachten sein und gleichzeitig über umsetzbare Maßnahmen auch Akteure außerhalb der Planungsämter und Wirtschaftsfördereinrichtungen einbinden. Denn: Nicht das Einzelhandelskonzept selbst, sondern der Weg dorthin ist Erfolgsfaktor. Es bedarf also eines bewussten Ablaufes auch bei der Erarbeitung des Konzeptes – s. Roadmap.

Bei Auswirkungsanalysen gilt dieser Befund nicht. Hier kommt dem Gutachten entscheidende Bedeutung bei – zur Versachlichung von Diskussionen und zur Abmilderung interkommunaler Streitigkeiten. Anforderungen an Gutachten sind daher klar zu definieren:

- (a) Klare Qualitätskriterien an Einzelfallgutachten → s. Checkliste
- (b) Verwendung aussagekräftiger Indikatoren -> s. entsprechende Arbeitshilfe
- (c) Verwendung regionaler Benchmarks für eine realistische Einschätzung der kommunalen Situation

6. „Die Akzeptanz des Konzeptes ist Erfolgsfaktor – und: Akzeptanz kann gezielt hergestellt werden“, und zwar durch Einbindung, gezielte Kommunikation und Flexibilität des Konzeptes sowie durch eine Individualität der Maßnahmen.

Die Einbindung muss branchenübergreifend und bereits vor und während der Konzepterstellung erfolgen. Die Einbindung umfasst ganz bewusst auch „kritische“ Anspruchsgruppen eines Einzelhandelskonzeptes, also beispielsweise Immobilieneigentümer in nicht integrierter Lage.

Die Kommunikation muss integraler Bestandteil des Konzeptes sein. Sie erfolgt entweder durch Multiplikatoren im Gemeinderat oder aber gezielt, falls der GR nicht „einzelhandelslastig“ ist, über Multiplikatoren aus den Bereichen Einzelhandel / Verwaltungsspitze / Gewerbeverein. Das Konzept braucht Fürsprecher!

Befürchtungen, Handlungsoptionen und damit eine Flexibilität durch Beschluss eines Einzelhandelskonzeptes als städtebauliches Entwicklungskonzept gemäß § 1 Abs. 6 Satz 11 zu verlieren, können aufgefangen werden, in dem zwar sehr detaillierte Regelungen zur Einzelhandelssteuerung im Einzelhandelskonzept getroffen werden, gleichzeitig aber bewusst bei diesen Regelungen mit möglichen Ausnahmen gearbeitet wird. Die Ausnahmen sollten nicht definiert werden, sondern durch Begriffe bei den Grundsätzen der Einzelhandelssteuerung wie „grundsätzlich“, „in der Regel“ dokumentiert werden.

Die Individualität der Handlungsempfehlungen erhöht ebenfalls die Akzeptanz. Und ist auch gemäß der aktuellen Rechtsprechung nötig bei Sortimentslisten.

7. Allein schon angesichts der herausgearbeiteten, künftigen Rahmenbedingungen (Demografie, Kaufkraft) gilt: **Interkommunale Aspekte werden immer wichtiger und müssen künftig auch in kommunalen Einzelhandelskonzepten stärker berücksichtigt werden. Dazu sind Kriterien für diese Berücksichtigung zu definieren und einzuhalten.**

Vorschlag für den „Einbau“ interkommunaler Aspekte in kommunale Einzelhandelskonzepte:

- (a) Regionalen Konsens schaffen zur Einhaltung von Standards in kommunalen Einzelhandelskonzepten:
- Indikatoren, die bei diesem Thema zu verwenden sind: „Marktdurchdringung“ des Verflechtungsbereiches
 - Bei Berechnung von Ansiedlungspotenzialen: Offenlage der Annahmen zu Kaufkraftabflüssen aus den Umlandgemeinden (= „Wie stark lebt die Standortgemeinde künftig von zusätzlicher Kaufkraft aus dem Umland?“)
 - Ein kommunales Einzelhandelskonzept soll bewusst Einzelhandelsstrategien der Nachbarkommunen berücksichtigen, bspw. in Form eines synoptischen Vergleiches
- (b) Regionalen Konsens schaffen zum Verfahren von kommunalen Einzelhandelskonzepten. Vorschlag: In Anlehnung an das Vorgehen bei Bebauungsplanverfahren sollte den Umlandgemeinden Gelegenheit zur Stellungnahme zum Konzept der Standortgemeinde gegeben werden.

8. Ein Einzelhandelskonzept ohne Definition der Umsetzung ist wenig sinnvoll.

Es bedarf vielmehr

- (a) schon vor Konzepterstellung der Definition von Umsetzungsbudgets
- (b) eine Definition von Verantwortlichkeiten zu der Maßnahmenumsetzung im Konzept
- (c) bei fehlenden Umsetzungsstrukturen vor Ort auch eine Erarbeitung entsprechender Strukturen im (!) Konzept

5. Empfehlungen für die Umsetzung

5.1 Empfehlung für die Umsetzung in Einzelhandelskonzepten: „Roadmap“

Im Folgenden dargestellt ist eine „Roadmap“, d.h. ein idealtypisches Ablaufschema für die Erstellung eines Einzelhandels- respektive Zentrenkonzeptes auf kommunaler Ebene:

- „Idealtypisch“ deshalb, weil der Ablauf selbstverständlich auf die individuelle Vor-Ort-Situation in einer Kommune angepasst werden sollte.
- „Roadmap“ deshalb, weil das Ablaufschema aber dennoch wesentliche Schritte einer entsprechenden Konzepterstellung chronologisch aufzeigt.
- Die Roadmap greift wesentliche Erkenntnisse aus der Analyse und der thesenartig zusammengestellten Erfolgsfaktoren auf:
 - Es verweist in Schritt 10 auf die zu berücksichtigenden Mindestinhalte eines solchen Konzeptes, aber auch auf weitere Inhalte (vgl. Erfolgsfaktor / These 4)
 - Es greift Erfolgsfaktor / These 5, wonach Einzelhandelskonzepte nicht allein Fachgutachten sein sollten, sondern gleichzeitig über umsetzbare Maßnahmen auch Akteure außerhalb der Planungsämter und Wirtschaftsfördereinrichtungen einbinden sollte. Gleiches gilt für Erfolgsfaktor / These 6, wonach eben die Akzeptanz des Konzeptes für dessen Umsetzung wesentlich ist. Beide Erfolgsfaktoren werden in den Schritten 1, 3, 6, 9, 11 und 16 gezielt aufgegriffen.
 - Schließlich wird auch Erfolgsfaktor / These 8 berücksichtigt, wonach bereits bei der Konzepterstellung die spätere Umsetzung definiert werden sollte. Dies findet sich in Schritt 3 und 10 wieder.

Idealtypischer Ablauf eines Einzelhandelskonzeptes (Roadmap):

Schritt?

Wer?

Anmerkungen?

VOR DER KONZEPTERSTELLUNG

1. Welche Fragestellungen soll das Konzept lösen?

- Mindestinhalte: Abgrenzung zentraler Versorgungsbereich, Grundsätze der Steuerung, Sortimentsliste
- Weitere Fragestellungen: Stadtgestaltung, Frequenzsteigerung in Innenstadt, Funktionsräume, (Innen) Stadtmarketing

GR, Verwaltung, Multiplikatoren

Fragestellungen / Lösungen definieren, nicht „Was muss abgearbeitet werden“ (= Bestandserhebung usw.).
Wichtig: Viele Kommunen mit großem Verkaufsflächen- und Umsatzanteil außerhalb der Innenstadt. Explizit sollte geprüft werden, ob Maßnahmen zur Kopplung zwischen „außen“ und „innen“ mit erarbeitet werden sollen.

2. Umsetzungsbudgets andenken

GR, Verwaltung, Multiplikatoren

s. Analyseergebnisse: Umsetzung stockt oft, weil Budgetierung nicht erfolgte

3. Projektgruppe installieren

Verwaltung

s. Analyseergebnisse: Akzeptanz und Umsetzung durch Einbindung 15-25 Personen unterschiedlicher Branchen, auch Immobilieneigentümer und VertreterInnen des Gemeinderates

4. Erstellung des Konzeptes in Presse kommunizieren

Verwaltung

s. Analyseergebnis zum Thema Akzeptanz

5. Auswahl / Beauftragung Gutachterbüro

Projektgruppe und/oder Gemeinderat

Bei sehr offenem Verfahren: Vorentscheidung durch Projektgruppe, ansonsten direkt Gemeinderat

Schritt?
Wer?
Anmerkungen?
KONZEPTERSTELLUNG

6. Sitzung 1 Projektgruppe: Anpassung der Erhebungen / Befragungen auf die individuellen Fragestellungen vor Ort

Projektgruppe & Gutachter

s. Analyseergebnisse zur Akzeptanz (u.a. Individualität des Konzeptes)
Schritt 6 meint: Selbstverständlich ist Methodik des Gutachterbüros (Expertenwissen) etabliert, allerdings bedarf es bspw. bei Befragungen eines Einbaus spezifischer Fragestellungen

7. Analyseschritte

- Analyse u.a. anhand aussagekräftiger Indikatoren gemäß ARBEITSHILFE c.2
- Einordnung der Analyseergebnisse dann durch Vergleich mit Kommunen aus der Region Nordschwarzwald – s. „regionaler Benchmark zu Einzelhandelskennziffern“

Gutachter

s. Analyseergebnisse zur Akzeptanz des Konzeptes (u.a. Einbindung): Idealerweise Anwendung hier eines Methodenmixes, der auch Expertengespräche mit Einzelhändlern enthält
Wichtig: Das Forschungsprojekt zeigt auch: Nicht selten werden Maßnahmen empfohlen, die schon vor Konzepterstellung angedacht waren (Maßnahmen/Ideen, die in den Gesprächen angesprochen werden – „Scheinwirkungen“). Dies ist aus Akzeptanzüberlegungen heraus allerdings nicht schädlich.

8. Erste Lösungsüberlegungen zu den zentralen Fragestellungen aus Gutachtersicht

Gutachter

Schritt?

Wer?

Anmerkungen?

KONZEPTERSTELLUNG

9. Sitzung 2 Projektgruppe: Präsentation / Diskussion Analyseergebnisse und erste Lösungen (s. Schritt 8)

Projektgruppe & Gutachter

Lösungsüberlegungen werden hier auf Akzeptanz der Akteure vor Ort überprüft. An dieser Stelle der Konzepterstellung gewährleistet die Projektgruppe auch die Individualität der Lösungen.

10. Fertigstellung Gutachten

Handlungsempfehlungen enthalten drei Teile:
 (1) Mindestinhalte = Planungsrechtliche Vorgaben
 (2) Weitere Inhalte (s. Schritt 1)
 (3) Umsetzungsvorgaben
 - bspw. „Wer? Macht was? Bis wann?“
 - ggf. Umsetzungsstruktur definieren

Gutachter

Beschrieben sind hier die Inhalte des Gutachtens / Konzeptes gemäß Good-Practice-Beispiele aus dem Forschungsprojekt. Sie geben nicht die Gliederung des Gutachtens / Konzeptes wieder.
 Umsetzungsstruktur heißt: Bei fehlenden Vermarktungsstrukturen sollten diese entsprechend definiert werden.
 s. Analyseergebnisse zur Akzeptanz (v.a. Individualität des Konzeptes): Auf Begründungen der Sortimentsliste achten. Auf Begründungen der Maßnahmen („warum diese Maßnahme für die Stadt XY?“) achten.

11. Sitzung 3 Projektgruppe: Präsentation / Diskussion Einzelhandelskonzept

Projektgruppe & Gutachter

Spätestens an dieser Stelle: Definition von Umsetzungsstrukturen und/oder konkreten Umsetzungsvorgaben für vorhandene Institutionen.

Schritt?
Wer?
Anmerkungen?
VERBINDLICHKEIT UND WEITER AKZEPTANZ SCHAFFEN FÜR DAS KONZEPT
12. Kommunikation der Ergebnisse des Konzeptes

- Gemeinderat: nicht öffentlich
- ggf. Änderungen von Handlungsempfehlungen, dann aber weitere Projektgruppensitzung nötig, in denen die Änderungen durch den Gemeinderat kommuniziert werden
- Veröffentlichung: Öffentliche Veranstaltung / Presse o.Ä.

Verwaltung,
Gemeinderat, ggf.
Gutachter und
Projektgruppe

s. Analyseergebnisse zum Thema
Akzeptanz: Einbindung, Kommunikation.
Hinweis: Nur bei gravierenden
Widersprüchen zum Konzept scheint eine
Änderung des Konzeptes sinnvoll.

13. Offenlageverfahren, Abwägung der Stellungnahmen, ggf. Änderung des Konzeptes

- Offenlageverfahren
- Synoptische Darstellung der Abwägungen
- Vorberatung „Synopsis“ / Änderungen

Gemeinderat,
Verwaltung,
Umlandgemeinden,
Träger öffentlicher
Belange

Offenlage in Anlehnung an
Bebauungsplanverfahren, wobei Träger
öffentlicher Belange sowie
Umlandgemeinden zu Stellungnahmen
aufgerufen werden, ebenso die
Öffentlichkeit.

14. Kenntnisnahme, Beschluss und Beauftragung der Verwaltung zur Umsetzung

- Kenntnisnahme des gesamten Konzeptes im GR
- Separat / zusätzlich: Beschluss der Mindestinhalte
- Separat / zusätzlich: Beauftragung der Verwaltung, die Mindestinhalte bauleitplanerisch umzusetzen und die Umsetzung der weiteren Inhalte zu forcieren / zu unterstützen.

Gemeinderat

Das Konzept erhält durch Beschluss der
Mindestinhalte zumindest eine interne
Bindungswirkung. In
Bebauungsplanverfahren werden die
Mindestinhalte dann jeweils
Satzungsbestandteil (z.B. als
Begründungen für die entsprechenden
bauleitplanerischen Regelungen).

Schritt?

Wer?

Anmerkungen?

UMSETZUNG

15. Abarbeitungsliste aus Konzept erstellen

Verwaltung

Falls nicht im Konzept enthalten:
Tabellarische Abarbeitungsliste aus den Handlungsempfehlungen im Konzept erstellen mit „Wer? Macht was? Bis wann?“

16. Fortführung der Projektgruppe mit regelmäßigen Sitzungen zur Koordination / Überprüfung der Umsetzung

Projektgruppe

5.2 Empfehlung für die Umsetzung in Einzelfallgutachten (Auswirkungsanalysen)

Im Folgenden dargestellt sind Vorschläge für Qualitätskriterien in Einzelfallgutachten (Auswirkungsanalysen):

- Dargestellt sind grundsätzliche Anforderungen an Einzelfallgutachten:
 - Mit diesen Vorschlägen werden v.a. die Inhalte von Erfolgsfaktor / These 5 aufgegriffen, wonach für eine Versachlichung der Bewertung von Vorhaben und der interkommunalen Abstimmung unbedingt zu sorgen ist. Die Analyse einzelner Problemlagen hat gezeigt, dass zentrale Fragestellungen von Einzelfallgutachten oft nicht genügend aufgegriffen werden.
 - Wird darüber hinaus auch Erfolgsfaktor / These 7 gefolgt, wonach die interkommunale Abstimmung v.a. angesichts des stagnierenden oder gar schrumpfenden „Kaufkraftkuchens“ künftig immer wichtiger werden wird, so sind Indikatoren für Gutachten gemeindeübergreifend festzulegen, anhand diese interkommunale Abstimmung auch „gemessen“ werden kann.
- Die folgende Checkliste hilft letztlich Kommunen (und auch den Raumordnungsbehörden), VOR einer etwaigen Gutachtenerstellung auf wesentliche Inhalte und Qualitätskriterien (beispielsweise Sensitivitätsanalyse) hinzuweisen, die dann im Gutachten auch dargestellt werden sollten.
- Es scheint plausibel, dass bei frühzeitiger Einbindung von Träger öffentlicher Belange sowie bei Einhaltung dieser Qualitätskriterien eine Versachlichung der projektbezogenen Einzelhandelssteuerung erreicht wird und auch die Zeit bis hin zu einer etwaigen Genehmigung eines Einzelhandelsvorhabens dadurch verkürzt wird (Beispiel: Vermeidung von Nacharbeiten an Gutachten, von „Gutachten und Gegengutachten und Schlichtergutachten“ usw.).
- Hinweis: In Ergänzung zu nachfolgender Checkliste findet sich im Anhang (Arbeitshilfen) eine Übersicht über aussagekräftige Indikatoren in Einzelfallgutachten. Darüber hinaus wurden Details zu folgenden Checkliste erarbeitet, die aus Gründen der Lesbarkeit in einer separaten Dokumentation festgehalten sind.

1. Offenes Miteinander von Standortgemeinde, Auftraggeber, Gutachter, Raumordnungsbehörden (Regionalverband), heißt konkret auch:
2. Frühzeitige Einbindung Regionalverband und Regierungspräsidium, gemeinsam zentrale Fragestellungen / Anforderungen an das Gutachten definieren
3. Transparenz: Annahmen, Herleitungen (von Marktanteilen, von Umsatzumverteilungen usw.), Rechenschritte offenlegen
4. Abweichungen von üblichen Kennziffern begründen / Sonderfaktoren in der Standortgemeinde offenlegen
5. Grenzen des Gutachtens benennen
6. Sensitivitätsanalyse bei kritischen Werten durchführen („Wie weit müsste die geplante Verkaufsfläche reduziert und/oder das Flächenlayout geändert werden, damit das Vorhaben verträglich ist?“)
7. Auswirkungen berechnen nach
 - Auswirkungen durch die Erweiterung
 - Auswirkungen Gesamtvorhaben, also hypothetischer Annahme, dass der bestehenden Anbieter noch gar nicht vorhanden wäre (Notwendigkeit hierzu? Vgl. BVerwG, Urteil vom 29.11.2005 – 4 B 72.05)
8. Mindestinhalte eines entsprechenden Gutachten:
 - a) Ausgangssituation
 - b) Daten zum Vorhaben / Planobjekt (v.a.: Welcher Umsatz ist geplant?)
 - c) Einzugsgebiet des Vorhabens = Umsatzherkunft des Vorhabens
 - d) Nachfragesituation im Einzugsgebiet
 - e) Angebotssituation / Wettbewerbsanalyse
 - f) Raumordnerische und städtebauliche Auswirkungen
 - g) Bei Vorhaben aus dem Bereich Lebensmittel: Nachweis Nahversorgungsfunktion

Umfassende Checkliste mit Details
s. in separater Dokumentation

6. Fazit & Ausblick

Fazit:

Anhand eines v.a. qualitativ angelegten Forschungsdesigns wurden aus typischen Problemlagen bei der Einzelhandelssteuerung in sieben Modellkommunen der Region Nordschwarzwald insgesamt acht Erfolgsfaktoren für eine Einzelhandelssteuerung in Thesenform ausgearbeitet. Diese acht Erfolgsfaktoren wurden konkretisiert in Handlungsempfehlungen für (1) die künftige Erarbeitung von Einzelhandelskonzepten als Instrument zur gesamtstädtischen Einzelhandelssteuerung und (2) in Form von Qualitätskriterien für Einzelfallgutachten (Auswirkungsanalysen) bei der projektbezogenen Einzelhandelssteuerung.

Die Ergebnisse sind nicht abschließend. Gleichwohl scheint eine Übertragbarkeit auf ähnlich strukturierte Regionen sinnvoll und möglich, zudem möchte das gesamte Projekt Impulse für eine Diskussion auch in anders strukturierten Regionen geben.

Ausblick:

Es gilt nun, die zentralen Ergebnisse „Roadmap“ und „Qualitätskriterien für Einzelfallgutachten“ in die künftige Einzelhandelssteuerung in der Region Nordschwarzwald im Konsens mit den Kommunen und der Verbandsversammlung einzubringen. Im Folgenden dargestellt sind die wesentlichen vier Ansatzpunkte, die sich u.E. speziell für den Regionalverband hierbei ergeben.

Darüber hinaus scheint die regionsübergreifende Diskussion einzelner zentraler Ergebnisse dieses Forschungsprojektes sinnvoll.

1. **Regionalverband Nordschwarzwald als Dienstleister**, der als ein Ergebnis aus dem Forschungsprojekt (a) die „**Roadmap**“ für den idealtypischen Ablauf eines Einzelhandelskonzeptes vorhält und weiterentwickelt und (b) **beratend** bei der Aufstellung entsprechender Konzept zur Seite steht.
2. **Regionalen Konsens schaffen zu „Qualitätskriterien für Einzelhandelsgutachten“**, anhand derer künftig der Regionalverband (a) die Güte und damit Aussagekraft von Einzelhandelsgutachten (auch Auswirkungenanalysen u.Ä.) bewertet und (b) bei Unklarheiten die Nacharbeitung der Gutachten gemäß der Kriterien fordern kann.
3. **Sukzessiver Aufbau eines regionalen Benchmarks** (regionaler Datenpool mit v.a. angebotsseitigen Einzelhandelskennziffern und damit Vergleichswerten zu zentralen Indikatoren) als Bewertungskriterien bei Ansiedlungsanfragen sowohl für die Kommunen der Region als auch für den Regionalverband und weitere Träger öffentlicher Belange.*)
4. **Thema Einzelhandelsentwicklung muss Dauerthema in der Region sein**, insbesondere angesichts schwieriger werdenden Rahmenbedingungen für die Einzelhandelsentwicklung. Ein Ansatz könnte sein:
 1. Etablierung einer jährlichen Veranstaltung in der Region zu aktuellen Themen / Trends im Einzelhandel
 2. Parallel Etablierung von Praxisworkshops in der Region zu Einzelthemen aus dem Bereich Einzelhandel mit Umsetzungsbeispielen (Thema bspw.: Nahversorgung im ländlichen Raum)

*) Die IHK Nordschwarzwald publiziert bereits Einzelhandelskennzahlen zur Region Nordschwarzwald (jüngste Veröffentlichung: „Kennziffern für den Einzelhandel 2010 in der Region Nordschwarzwald“. Diese basieren auf Daten der GfK Geomarketing GmbH und decken mehrheitlich nachfrageseitige Indikatoren (Kaufkraftkoeffizienten, daraus abgeleitet Kaufkraftvolumina usw.) ab. Der hier vorgeschlagene Benchmark würde somit kein „Konkurrenzprodukt“ des Regionalverbandes darstellen, sondern eine sinnvolle Ergänzung, da v.a. angebotsseitige Indikatoren aufgestellt werden würden.

7. Anhang: Arbeitshilfen

7.1 Übersicht über ausgewählte Kennziffern zum Einzelhandel (deutschlandweit)

Sortimente	Übliche Flächenproduktivitäten in Euro / m ^{2*})		Zur Verfügung stehende Kaufkraft pro Einwohner**)		Anteil des Online- /Versandhandels, der auf die einzelhandelsrelevante Kaufkraft pro Kopf entfällt***)
	von...	bis...	in Euro pro Einwohner	in %	in %
Nahrungs- und Genussmittel					
- Harddiscounter (bspw. Aldi, Lidl)	5.000	8.000	2.037	40	<1
- Softdiscounter (bspw. Penny, Norma)	3.500	4.500			
- Supermarkt (400-800 m ²)	3.000	4.200			
- Supermärkte bis 5.000 m ²	3.600	5.500			
Gesundheit / Körperpflege gesamt					
- Fachgeschäft	2.000	3.000	389	7-8	3-4
- Fachmarkt	3.200	6.000			
- Parfümerie	6.000	9.000			

*) Quelle: EHI, Handel aktuell; HDE, Factbook Einzelhandel

**) Quelle: GfK; in dieser Kaufkraft enthalten: Online-/Versandhandel

***) Quelle: Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V., Berlin.

Sortimente	Übliche Flächenproduktivitäten in Euro / m ² *)		Zur Verfügung stehende Kaufkraft pro Einwohner**)		Anteil des Online- /Versandhandels, der auf die einzelhandelsrelevante Kaufkraft pro Kopf entfällt***)
	von...	bis...	in Euro pro Einwohner	in %	in %
Blumen, Pflanzen, zoologischer Bedarf	1.000	3.700	136	2-3	4-5
Bücher, PBS, Spielwaren	3.000	5.000	322	6-7	8
Bekleidung, Schuhe, Sportartikel	1.500	5.000	613	12	26-27
Elektrowaren	3.000	8.500	464	9	19-20
Hausrat, Einrichtung, Möbel	1.000	3.400	485	9-10	4
Sonstiger Einzelhandel	-	-	642	12-13	3
Einzelhandel insgesamt	-	-	5.088	100	7

*) Quelle: EHI, Handel aktuell; HDE, Factbook Einzelhandel; Achtung: Je nach Quelle wurden Netto- und Bruttoumsätze verwendet!

**) Quelle: GfK; in dieser Kaufkraft enthalten: Online-/Versandhandel.

***) Quelle: Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V., Berlin.

- = Aufgrund sehr unterschiedlicher Sortimente ist eine Ausweisung durchschnittlicher Werte nicht sinnvoll.

7.2 Qualitätskontrolle in Gutachten: Aussagekräftige Indikatoren

Indikator:	Berechnung wie?	Einheit?	Bemerkungen
Beschreibung / Bewertung der quantitativen Ausstattung eines Einzelhandelsstandortes			
Verkaufsflächenausstattung je 1.000 Einwohner der Standortgemeinde	Verkaufsfläche Einzelhandel der Standortgemeinde insgesamt / Einwohnerzahl der Standortgemeinde * 1.000	m ² / 1.000 EW	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es muss definiert werden, was genau bei „Einzelhandel“ berücksichtigt wird. Differenzen ergeben sich durch die (Nicht)Berücksichtigung von: Tankstellen-Shops, Apotheken, Kfz-Handel (Autohäuser), Ladenhandwerk (Bäcker, Metzger), Außenflächen bei Bau- und Gartenmärkten (überdachte Flächen gehen in der Regel zu 50% in die Verkaufsflächenberechnung mit ein, nicht überdachte Flächen zu 25%) ▪ Achtung: Es muss definiert sein, was als Verkaufsfläche erhoben wurde: (a) Klare Vorgaben der Rechtsprechung vorhanden, aber (b) wurde „sortimentscharf“ (= Edeka mit 750 m² Lebensmittel, 150 m² Drogeriewaren und 150 m² Sonstiges) oder nicht sortimentscharf erhoben (= Edeka-Verkaufsfläche von 1.050 m² wurde insgesamt dem Hauptsortiment Lebensmittel zugeschlagen).

Indikator:	Berechnung wie?	Einheit?	Bemerkungen
Beschreibung / Bewertung der Leistungsstärke eines Einzelhandelsstandortes			
Flächenproduktivität (insgesamt und nach einzelnen Sortimenten)	Einzelhandelsumsatz (insgesamt oder in einem Sortiment) / Verkaufsfläche (insgesamt oder in einem Sortiment)	Umsatz / m ²	<ul style="list-style-type: none"> Vergleiche hierzu Hinweise beim Indikator „Verkaufsflächenausstattung“
„Verbleibquote“	Umsatz mit Einwohnern der Standortgemeinde in Mio. Euro / einzelhandelsrelevante Kaufkraft der Einwohner der Standortgemeinde in Mio. Euro	In % der einzelhandels relevanten Kaufkraft der Standort-gemeinde	<ul style="list-style-type: none"> Gemeint ist jener Anteil der einzelhandels-relevanten Kaufkraft der Standortgemeinde, der in der Standortgemeinde selber ausgegeben wird und nicht abfließt sondern „verbleibt“. Achtung: Die Verbleibquote wird häufig auch als „Bindungsquote“ bezeichnet. Allerdings kann die Bindungsquote wiederum auch als Zentralität (s.u.) definiert sein, so dass dieser Begriff mit zwei inhaltlichen Bedeutungen belegt ist.
Zentralität	Gesamter (nicht nur Umsatz mit EW der Standortgemeinde) Einzelhandelsumsatz in der Standortgemeinde in Mio. Euro / einzelhandelsrelevante Kaufkraft der Einwohner der Standortgemeinde in Mio. Euro	In % der einzel-handels-relevanten Kaufkraft der Standort-gemeinde	<ul style="list-style-type: none"> Die Zentralität gibt an, ob der Standortgemeinde insgesamt Kaufkraft zufließt (Quote > 100%) und sie damit Versorgungsfunktionen für das Umland wahrnimmt oder ob Kaufkraft per Saldo abfließt (Quote < 100%) und damit in anderen Regionen ausgegeben wird. Achtung: Die Zentralität wird zuweilen auch als „Bindungsquote“ bezeichnet. Diese kann inhaltlich bzw. definitorisch aber auch der Verbleibquote entsprechen (s.o.).

Indikator:	Berechnung wie?	Einheit?	Bemerkungen
Beschreibung / Bewertung der Bedeutung eines Einzelhandelsstandortes im Raumgefüge			
Marktdurchdringung im raumordnerisch festgelegten Verflechtungsbereich	Gesamter Einzelhandelsumsatz in der Standortgemeinde in Mio. Euro / einzelhandelsrelevante Kaufkraft im Verflechtungsbereich der Standortgemeinde in Mio. Euro	In % der einzelhandelsrelevanten Kaufkraft des Verflechtungsbereiches der Standortgemeinde	<ul style="list-style-type: none"> Die Marktdurchdringungsquote gibt an, inwieweit die Standortgemeinde die ihr ggfs. zugewiesene zentralörtliche Versorgungsfunktion erfüllt. Achtung: Die Marktdurchdringungsquote sollte sortimentspezifisch berechnet werden. Ihre Aussagekraft ist dabei lediglich bei den Sortimenten gegeben, für die die Standortgemeinde laut der ihr raumordnerisch zugewiesenen Stellung (z.B. Mittelzentrum) eine Versorgungsfunktion zu übernehmen hat. Beispiel: Marktdurchdringungsquote für das Sortiment Möbel in einem nicht zentralen Ort ist wenig sinnvoll, da der Gemeinde auch nicht eine Versorgungsfunktion in diesem langfristigen Sortiment zukommt. Sinnvoll dagegen ist bei diesen Gemeinden (auch Klein- und Unterzentren): Marktdurchdringungsquote im Bereich Lebensmittel.
Einzelhandelsrelevanter Kaufkraftzufluss	Prozentualer Anteil der Kunden aus dem Umland einer Standortgemeinde multipliziert mit dem gesamten Einzelhandelsumsatz in der Standortgemeinde in Mio. Euro	In Mio. Euro	<ul style="list-style-type: none"> Die Umsatzherkunft lässt sich in der Regel mittels einer Einzelhändler- und Passantenbefragung zuverlässig ableiten.

Indikator:	Berechnung wie?	Einheit?	Bemerkungen
Beschreibung / Bewertung der Stärke der Innenstadt eines Einzelhandelsstandortes			
Anteil der innerstädtischen Verkaufsflächen am gesamten Verkaufsfächenaufkommen einer Standortgemeinde	Summe der innerstädtischen Verkaufsflächen in m ² / Summe aller Verkaufsflächen der Standortgemeinde in m ²	In % der gesamten Verkaufsfläche einer Standortgemeinde	<ul style="list-style-type: none"> Vergleiche hierzu Hinweise beim Indikator „Verkaufsfächenausstattung“
Topographie und städtebauliche sowie verkehrliche Gegebenheiten	= qualitative Analyse	-	<ul style="list-style-type: none"> Die Bewertung der städtebaulichen, verkehrlichen und topographischen Gegebenheiten sollte in Form einer Stärken-Schwächen-Analyse sowie anhand einer Fotodokumentation erfolgen. Diese qualitative Analyse bildet v.a. eine wichtige Grundlage für die erforderliche Abgrenzung des zentralen Versorgungsbereiches sowie für die Empfehlung von „weichen“ und städtebaulichen Maßnahmen.

Indikator:	Berechnung wie?	Einheit?	Bemerkungen
Beschreibung / Bewertung der Nachfragesituation eines Einzelhandelsstandortes			
Kaufkraftindex der Standort-gemeinde	Bereitstellung durch Marktforschungsinstitute, wie z.B. GfK oder BBE	Index	<ul style="list-style-type: none"> Die Kaufkraft- bzw. Nachfragekennziffer ist frei wählbar. Allerdings sollte insbesondere zur Gewährleistung der interkommunalen Vergleichbarkeit immer auch ein Vergleich zum bundesweit am häufigsten verwendeten einzelhandelsrelevanten Kaufkraftindex hergestellt werden (z.B. „Kaufkraftindex liegt um etwa 1,5 Prozentpunkte über dem GfK-Wert“). Der Index pro Einwohner bezieht sich in der Regel auf den Bundesdurchschnitt von 100,0 pro Einwohner. Achtung: Aufgrund der sich regelmäßig ändernden Methoden bei der Kaufkraftberechnung sind Zeitreihenvergleiche in der Regel nicht möglich.
Einzelhandels-relevante Kaufkraft pro Kopf in Euro	Bundesdurchschnittlicher Pro-Kopf-Ausgabebetrag der GfK in Euro multipliziert mit dem GfK-Kaufkraftkoeffizienten der Standortgemeinde	In Euro	<ul style="list-style-type: none"> Die einzelhandelsrelevante Kaufkraft ist vereinfacht die Summe aller Nettoeinkünfte, die einer Person für Ausgaben im Einzelhandel zur Verfügung stehen. Zusammensetzung des bundesdurchschnittlichen Pro-Kopf-Ausgabebetrages: (1) nicht enthalten sind Ausgaben für Dienstleistungen, Kraftfahrzeug und Brennstoffe; (2) enthalten ist aber der Versandhandel (s.u.)
Einzelhandels-relevante Kaufkraft der Standort-gemeinde in Mio. Euro	Anzahl der Einwohner der Standortgemeinde multipliziert mit der einzelhandelsrelevanten Kaufkraft pro Kopf in Euro	In Mio. Euro	<ul style="list-style-type: none"> Vergleiche hierzu Hinweise beim Indikator „Kaufkraftindex“ und „einzelhandelsrelevante Kaufkraft pro Kopf“

7.3 Regionaler Benchmark zu Einzelhandelskennziffern

Systematisch aufzufüllenden mit weiteren kommunalen Daten

	Calw	Nagold	Freudenstadt	Horb am Neckar	Königsbach-Stein	Maulbronn	Mühlacker		Durchschnittswert der 7 Modellstädte
Angebotsseite, quantitative Ausstattung:									
Quantitative Ausstattung insgesamt: Verkaufsflächenausstattung pro 1.000 Einwohner (m ² /1.000 EW)	1.762	2.500	2.413	1.468	es liegen keine Angaben vor	740	1.484		1.481
Quantitative Ausstattung Bereich Lebensmittel: Verkaufsflächenausstattung Bereich Lebensmittel pro 1.000 Einwohner (m ² /1.000 EW)	586	548	535	413	426	514	440		495
Position der Innenstadt innerhalb der gesamten Standortgemeinde:									
Verkaufsflächenanteil der Innenstadt an der gesamten Einzelhandelsfläche der Stadt (VK Innenstadt / Gesamtverkaufsfläche in %)	37	38	40	15	es liegen keine Angaben vor	21	32	-	31
Angebotsseite, Indikatoren der Leistungsstärke:									
Einzelhandelsumsatz im Jahr / Verkaufsfläche insgesamt (= Flächenproduktivität in Euro / m ²)	3.200	3.030	3.277	3.113	es liegen keine Angaben vor	4.440	2.996	-	3.343
Einzelhandelsumsatz im Bereich Lebensmittel im Jahr / Verkaufsfläche im Bereich Lebensmittel (= Flächenproduktivität in Euro / m ²)	4.460	4.020	5.922	5.070	4.047	3.840	4.430	-	4.541
Einzelhandelsumsatz im Jahr / Einwohner (= Euro / 1.000 Einwohner)	5.700	7.641	7.974	4.873	es liegen keine Angaben vor	3.294	4.448	-	5.655
"Verbleibquote" bzw. Bindungsquote für die Kaufkraft der Einwohner der Standortgemeinde (=Einzelhandelsumsatz mit Kunden aus der Standortgemeinde / einzelhandelsrelevante Kaufkraft der Standortgemeinde)	64	82	82	60	es liegen keine Angaben vor	es liegen keine Angaben vor	72	-	72
Zentralität als gesamter Einzelhandelsumsatz in der Standortgemeinde / einzelhandelsrelevantes Nachfragevolumen in der Standortgemeinde (Umsatz in Mio. Euro p.a. / Nachfrage in Mio. Euro p.a.)	98	138	164	85	es liegen keine Angaben vor	62	89	-	106
Nachfrageseite, Indikatoren der Leistungsstärke:									
Kaufkraftkoeffizient (100 = bundesweiter Durchschnitt)	102,6	105,0	98,2	es liegen keine Angaben vor	104,7	100,9	es liegen keine Angaben vor	-	102
Bedeutung der Position einer Kommune als Einzelhandelsstandort im Raumgefüge:									
Marktdurchdringung im raumordnerisch definierten Verflechtungsbereich (Einzelhandelsumsatz in der Standortgemeinde / einzelhandelsrelevante Kaufkraft im Verflechtungsbereich in %)	27,1	32,6	43,0	es liegen keine Angaben vor	es liegen keine Angaben vor	36,2	es liegen keine Angaben vor	-	35

7.4 Abgrenzungskriterien zentraler Versorgungsbereiche

Begriff zentraler Versorgungsbereich (zVB) :

„Zentrale Versorgungsbereiche i.S.d. § 34 Abs. 3 BauGB sind (...) räumlich abgrenzbare Bereiche einer Gemeinde, denen auf Grund vorhandener Einzelhandelsnutzungen – häufig ergänzt durch diverse Dienstleistungen und gastronomische Angebote – eine Versorgungsfunktion über den unmittelbaren Nahbereich hinaus zukommt (...)“.

(gemäß BVerG, Urteil v. 17.12.2009 – 4 C 2.08; auch: BVerG, Urteil v. 11.10.2007 – 4 C 7/07)

Warum so bedeutend?

- zVB ist „Schutzobjekt“, Auswirkungen durch Ansiedlungen sind bei Einzelfallgutachten v.a. im zVB zu betrachten.

Woher die folgenden Abgrenzungskriterien?

- Aus der Analyse der im Rahmen des Forschungsprojektes vorliegenden Einzelhandelskonzepte und Auswirkungsanalysen
- Ergänzungen aus den Expertengesprächen

Abgrenzungskriterien zentrale Versorgungsbereiche (Vorschlag):

- **Standardkriterien** (= Mindestkriterien, tlw. gesichert durch entsprechende Rechtsprechung) = zVB in Lebenswirklichkeit / in Ist-Situation nachweisbar:
 - Angebotsdichte und Nutzungsvielfalt: Einzelhandelsbesatz, ergänzt aber auch um Gastronomie- und Dienstleistungseinrichtungen, auch öffentlicher Versorgungseinrichtungen = Durchgängigkeit bzw. Dichte des Besatzes an solchen Einrichtungen in Erdgeschosslage
(entspricht BVerG, Urteil v. 11.10.2007 – 4 C 7/07)
 - Fußläufige Erreichbarkeit der Versorgungseinrichtungen
(entspricht BVerG, Urteil v. 17.12.2009 – 4 C 1/08)
 - Erreichbarkeit der Versorgungseinrichtungen (Einzelhandel, Gastronomie, Dienstleistungen) für alle Verkehrsarten
(v.a. auch ÖPNV, Fußgänger, Individualverkehr)
 - Passantenfrequenz
 - Laufplatzqualität und Aufenthaltsqualität, auch Stadtbildqualität bzw. städtebauliches / architektonisches Erscheinungsbild sowie Gestaltung des öffentlichen Raumes
 - Kompaktheit der Bebauung
 - Frequenzwirkung durch einzelne großflächige Einzelhandelsbetriebe (Magneten)
 - Barrieren als Begrenzung (Bahnlinien, Flüsse, Straßen usw.)

- Zusätzliche Kriterien , die einen nach den Standardkriterien abgegrenzten zVB ggf. modifizieren, insbesondere räumlich ausweiten können. Diese zusätzlichen Kriterien sind letztlich und allesamt zu erfüllen, um eine Abweichung der zVB-Abgrenzung via Standardkriterien zu rechtfertigen:
 - Entwicklungsflächen für großflächige Einzelhandelsansiedlungen mit zentrenrelevantem Kernsortiment sind nachweislich und aktuell und mittelfristig (3-5 Jahre) im zVB nicht verfügbar. Der modifizierte Bereich des zVB stellt damit quasi einen „perspektiven zVB“ dar. Im Übrigen müssen diese Entwicklungsflächen im unmittelbaren räumlichen Kontext zum tatsächlich, nach Standardkriterien nachweisbaren zVB stehen.
 - Die Zentralität der Standortgemeinde ist unterdurchschnittlich (-> Ansiedlungspotenzial).
 - Soll ein zVB räumlich um einen oder mehrere Standorte bzw. räumliche Bereiche ausgeweitet werden, bedarf es zwingend einer städtebaulichen Gesamtkonzeption für den so neu entstehenden gesamten zVB, aus der folgende Funktionen mindestens hervorgehen müssen:
 - räumliche Funktionsbereiche und damit Lageprofile (Einzelhandelsbereiche, Gastronomiebereiche, Bereiche mit Wohnraumnutzung usw.) sowie deren Entwicklung UND
 - städtebauliche Verknüpfungen dieser Bereiche insbesondere zwischen zVB nach Standardkriterien und den gewünschten zusätzlichen räumlichen Bereichen.