

Bermuda3Eck Bochum

Handlungs- und Nutzungskonzept

Szenarien der Standortentwicklung und -profilierung
unter besonderer Berücksichtigung der bestehenden
Immobilien- und Standortgemeinschaft



▪ Einleitung	S. 2
▪ Ausgangssituation	S. 4
▪ Szenarien	S. 6
- Szenario 1: „Ohne Innovation keine positive Entwicklung“	S. 7
- Szenario 2: „Verbesserungen im System“	S. 9
- Szenario 3: „Weiterentwicklung durch Strukturwandel“	S. 14
▪ Fazit / Handlungsempfehlung	S. 20

Anhang:

Ansprache und Gewinnung potenzieller Mitglieder

Erfolgreiches Management von Standortgemeinschaften

Lagepläne zu den Szenarien 2 und 3

Einleitung

Das Bermuda3Eck ist eine Erfolgsgeschichte. Was vor über 20 Jahren u.a. im „Mandragora“ am Konrad-Adenauer-Platz begann, hat sich bis heute zu einem der bedeutendsten Gastronomie- und Freizeitstandorte im Ruhrgebiet entwickelt. Das „Dreieck“ ist längst eines der wichtigsten Aushängeschilder der Stadt, es ist Besuchermagnet und nicht zuletzt Arbeitsplatzmotor im zukunftssträchtigen Dienstleistungssektor.

Die aktuelle Situation im Bermuda-Dreieck gibt jedoch Anlass zur Sorge: Gestalterische, nutzungsstrukturelle und sozialräumliche Mängel trüben das Bild. Zudem zeigt sich, dass die bisher nur durch eine kleine Anzahl von ehrenamtlichen Akteuren geprägte Entwicklung des Viertels an ihre Grenzen stößt. In Zeiten zunehmenden Wettbewerbs der Gastronomie- und Einzelhandelsstandorte im Ruhrgebiet sind die aktuellen Herausforderungen in der bisherigen Struktur nicht mehr zu bewältigen. Auf eine kurze Formel gebracht: Das „Dreieck“ braucht mehr „Man-Power“, mehr Professionalisierung, die nötigen Finanzen und: Ein eindeutiges Entwicklungsziel.

Hier setzt das „Handlungs- und Nutzungskonzept Bermuda3Eck“ an. Es hat sich zum Ziel gesetzt, Perspektiven für eine künftige Nutzungsstruktur des Bermuda3Ecks sowie Wege zu deren Umsetzung aufzuzeigen. Dabei werden alternative Entwicklungsszenarien für das gesamte Dreieck skizziert und auf ihre Auswirkungen für den Standort sowie seine Position im Wettbewerb hin abgeklopft.

Das „Handlungs- und Nutzungskonzept Bermuda3Eck“ betritt Neuland. Erstmals wird für das Bermuda3Eck eine vorausschauende Gesamtperspektive vorgelegt, die es den Partnern vor Ort ermöglichen soll zu agieren. Dabei verlässt das Konzept die ausschließliche Betrachtung einzelner Gebäude und Grundstücke; es fasst vielmehr das Bermuda3Eck als Einheit bzw. Summe von Lagen auf.

Die vorliegenden Einschätzungen sind nicht Ergebnis einer empirischen Arbeit. Sie basieren vielmehr auf dem Wissen um die bisherige Standortentwicklung, den wesentlichen Trends in Freizeitwirtschaft, Gastronomie und Konsumentenverhalten sowie der (geplanten) Aktivitäten von Konkurrenzstandorten.

Dabei erfolgen die nachfolgenden Einschätzungen und Szenarien unter besonderer Berücksichtigung der bestehenden Immobilien- und Standortgemeinschaft. Es ist das Anliegen, Möglichkeiten und Potenziale für das Quartier aufzuzeigen, die es den handelnden Akteuren ermöglichen, die Wettbewerbssituation des Bermuda3Ecks auch nach Auslauf der bestehenden Landesförderung zu erhalten und zu festigen. Im Fokus stehen dabei Szenarien einer nutzungsstrukturellen Entwicklung, deren Abbildung unter den derzeit bekannten Rahmenbedingungen erfolgt.

Bei Rückfragen, Kritik oder Anregungen zu dieser Arbeit stehen wir Ihnen gern zur Verfügung:

Arbeitsgemeinschaft CESA

Viktoriastr. 75

44787 Bochum

Kontakt:

Dr. Arnold Voß 02325/53069

Edgar Neufeld 02327/321091

Ausgangssituation

Das Bermuda3Eck ist in seinem aktuellen Zuschnitt als Gastronomieviertel zu bezeichnen. In der Wahrnehmung der Kunden und Besucher besitzen die Einzelhandelsnutzungen nicht nur lediglich ergänzenden Charakter; vielmehr ist es so, dass gerade in der letzten Dekade gastronomische Angebote Einzelhandel zunehmend verdrängt haben.

Parallel hat sich die Konkurrenzsituation des Bermuda3Ecks in den letzten Jahren grundlegend geändert. So sind insbesondere in den Nachbarkommunen des Ruhrgebiets zahlreiche gastronomische Standorte entwickelt worden. Hier sind im Groben zwei Standorttypen zu unterscheiden:

- „umfassende“ gastronomische Standorte i.S.v. „Gastromeilen“, z.B. im CentrO in Oberhausen, auf der Rüttenscheider Straße in Essen oder im Innenhafen in Duisburg;
- ergänzende Gastronomieangebote an klassischen Handelsstandorten, z.B. die Kleppingstraße in Dortmund, die Kettwiger Straße in Essen.

Das bedeutet: Zum einen gibt es längst einen Wettbewerb der gastronomischen Großstandorte innerhalb des Ruhrgebiets. Zum anderen sorgt die zweite Entwicklung dafür, dass Kunden moderne und ansprechende Gastronomie mittlerweile an Standorten finden, die früher als „gastronomische Diaspora“ galten. Diese Konkurrenzangebote sind vor allem unter der Woche gut frequentiert.

Im Gegensatz zu einigen Konkurrenten ist das Bermuda3Eck keine geplante Entwicklung; das macht sicher auch den Charme und die Vielfalt des Viertels aus. Zugleich haben sich mit der relativen „Ungeplantheit“ des Bermuda3Ecks städtebauliche Defizite entwickelt, die von den Besuchern nur noch teilweise als besonders „charmant“ akzeptiert werden.

Gleiches gilt für nutzungsstrukturelle Defizite: Es gibt keine strukturierten Überlegungen wie mit Mindernutzungen und/oder Leerständen umgegangen wird. Ein Flächenmanagement, als Grundlage jedweder Nutzungsak-

quise, existiert nicht. Das Bermuda3Eck bildet keinen umfangreichen Mikrokosmos für Freizeit und Unterhaltung. Die Angebotspalette (und auch die Nachfrage!) ist längst viel breiter als sie in Kneipe, Fast Food, Restaurant und Kino zum Ausdruck kommen!

Um zukünftige Entwicklungsprozesse im Bermuda3Eck zu realisieren, ist eine umfassende Zusammenarbeit am Standort notwendig. Dazu gehören – neben den Wirtschaftsorganisationen und der Stadtverwaltung – insbesondere die Mieter und Vermieter, also die Gewerbetreibenden und Freiberufler sowie die Haus- und Grundeigentümer. Zielrichtung muss es sein, den gestalterischen und nutzungsstrukturellen Fehlentwicklungen entgegenzuwirken bzw. Verbesserungen zu erzielen. Denn: Alles, was den Standort negativ berührt, wird sich mittelfristig zu einem Nachteil für die Immobilieneigentümer und die Gewerbetreibenden entwickeln. Engagement ist für die Immobilieneigentümer und die Gewerbetreibenden daher eine Investition in den eigenen Standort.

Es gilt, für alle Beteiligten eine attraktive wirtschaftliche Perspektive im Quartier zu ermöglichen. Hierbei müssen die Belange von Haus- und Grundeigentümern nicht im Widerspruch zu den wirtschaftlichen Interessen der Gewerbetreibenden bzw. der Freiberufler stehen, zumal die mit ISGs angestrebte Standortrevitalisierung neue nachhaltige Ressourcen erschließen kann.

Szenarien – Ausgangsüberlegungen

Die drei nachfolgenden Szenarien

- Szenario 1: „Ohne Innovation keine positive Entwicklung“
- Szenario 2: „Verbesserungen im System“
- Szenario 3: „Weiterentwicklung durch Strukturwandel“

nehmen bewusst drei ganz unterschiedliche Positionen ein und sollen vor allem die möglichen Entwicklungsrichtungen verdeutlichen. Um sie in ihrer Unterschiedlichkeit einigermaßen vergleichbar zu machen, folgen sie dieser Gliederung:

- **Angebot**
wie verändert sich die Angebotsstruktur bzw. sollte sie sich verändern?
- **Räumlich**
wo sind die Grenzen des Bermuda3Ecks bzw. wo sollten sie liegen?
- **Wettbewerb**
welche Positionierung ermöglicht das Angebot im Standortvergleich?
- **Gesamtbewertung**
welche Effekte gehen mit dem Szenario mutmaßlich einher?

Szenario 1: „Ohne Innovation keine positive Entwicklung“

Dieses Szenario geht davon aus, dass die weitere Entwicklung des Bermuda3Ecks im Wesentlichen gastronomiegetrieben ist. Damit geht eine Orientierung an aktuellen (gastronomischen) Trends sowie den kurz- und mittelfristigen Veränderungen im Konsumentenverhalten einher.

ANGEBOT

Im Kernbereich des Bermuda3Ecks werden sich Mainstreamangebote und Systemgastronomie weiter durchsetzen; Kannibalisierungseffekte treten auf, da gute Ideen (sei es in der inhaltlichen Ausrichtung einer Gastronomie, sei es bei Detailangeboten) schnell kopiert werden. Als Beispiel sei hier die „Mexikaner-Schwemme“ der letzten Jahre genannt. „Szenische“ Gastronomie, vor allem für Nischennachfrage, meidet das Bermuda3Eck bzw. wird verdrängt. Sie siedelt sich entweder an den Rändern oder außerhalb des Bermuda3Ecks an. Ergänzende Angebote, etwa aus dem Handelsbereich, spielen in diesem Szenario keine tragende Rolle. Mehr noch: Sie werden der Tendenz nach eher weiter verdrängt bzw. an die Ränder des Bermuda3Ecks geschoben.

RÄUMLICH

Das Viertel wird räumlich „ausfransen“, da versucht wird, an den Rändern des heutigen Bermuda3Eck weitere Gastronomie anzusiedeln; das Viertel verliert an Struktur und hat keine klaren Grenzen. Es wird sich der Tendenz nach ausweiten. Vor allem Richtung Kortumstraße sowie im Bereich an der Viktoriastraße wird versucht werden, weitere Angebote anzusiedeln. Das entstehende Flächengebilde wird in seiner Außenwahrnehmung unscharf und kaum mehr für den Kunden als Einheit erkennbar. Gerade in der Vermarktung wird diese Entwicklung das Bermuda3Eck zurückwerfen, da sich vor allem die Gastronomien am Rande des Bermuda3Ecks als Trittbrettfahrer kaum an der Finanzierung von Aktivitäten beteiligen werden.

WETTBEWERB

Die Angebote von konkurrierenden Standorten, die sich ebenfalls an gastronomischen Trends orientieren, werden in ihrer Angebotsstruktur endgültig aufschließen. Es besteht sogar die Gefahr, dass diese durch Investitionen in Aufenthaltsqualität und Städtebau Vorsprünge erzielen und das Bermuda3Eck überholen. Die Zahl der Wettbewerber wird zunehmen. Immer mehr Standorte erkennen, dass „Gastromeilen“ ein wichtiges Element darstellen, um innerstädtische Standorte oder auch Standorte auf der grünen Wiese zu beleben oder in ihrem Spektrum auszubauen. Durch die „Vereinheitlichung“ der Angebote im Vergleich entfällt der bisher zentrale Wettbewerbsvorteil „Gastronomische Mischung“ bzw. „Angebote für viele und unterschiedliche Gruppen“.

GESAMTBEWERTUNG

Insgesamt wird sich die Kundenstruktur dem Mainstream angleichen (das ist zunächst noch kein Problem). Es entfällt jedoch für auswärtige Gäste der Grund, nach Bochum zu fahren, wenn Angebote anderer Standorte ähnlich strukturiert sind. Das gilt sowohl für konkurrierende Großgastronomiestandorte wie auch für die kleineren Standorte, die gastronomische Ergänzungen entwickeln bzw. entwickelt haben. Zwar eröffnet „Mainstream“ auch zusätzliche Kunden (die sich in einem „bunteren“ Bermuda3Eck ggf. unwohl fühlen), zugleich gehen Kunden verloren, die gerade die Mischung suchen und deswegen auch von außerhalb kommen. Im Saldo dürfte mit einem Rückgang an Kunden zu rechnen sein. Dies hat tendenziell negative Auswirkungen auf die Mieterträge und Immobilienwerte.

Das Szenario 1 basiert nicht notwendigerweise auf dem Vorhandensein einer Immobilien- und Standortgemeinschaft; einzelne Interessensgruppen des Viertels könnten sich auch eigenständig organisieren.

Szenario 2: „Verbesserungen im System“

Dieses Szenario geht davon aus, dass die bestehende Nutzungs- und Angebotsstruktur des Bermuda3Ecks nach wie vor über genügend Substanz verfügt, um am aktuellen und zukünftigen Markt zu bestehen bzw. den regionalen Konkurrenten zu trotzen. Die ISG versteht sich in diesem Rahmen als qualifizierendes Center-Management, das diesen Stand halten und dazu alle anderen Stakeholder mit ins Boot nehmen will.

Zu den Aufgaben dieses Managements gehört vor allem die Erweiterung der Poolangebote, die weitere Verbesserung der städtebaulichen Infrastruktur und die Qualifizierung und Verstetigung der standortbezogenen Events unter Einbeziehung aller Gewerbetreibenden und Immobilienbesitzer. Auf das Erarbeiten und Durchsetzen einer gemeinsamen Entwicklungsstrategie wird bewusst verzichtet und dafür im Einzelfall eine Mitgliederberatung angeboten, die ein Konsens zwischen den Einzel- und den Gesamtinteressen herzustellen versucht. Die Leitlinien für das konkrete Handeln der ISG entwickelt sich dabei im Wesentlichen aus der konsensorientierten Eruiierung, Vermittlung und Durchsetzung des kleinsten gemeinsamen Nenners derer, die sich aktiv beteiligen.

Der bestehende Branchenmix bleibt grundsätzlich unverändert bzw. wird nur ergänzt respektive mit anderen Betreibern wieder aufgefüllt. Eine Korrektur/Erweiterung wird nur dann vorgenommen, wenn es dazu keine Alternative gibt. Die Ansiedlung von Flagshipstores bzw. der Einfluss von Ketten/Konzernen wird bewusst vermieden/verhindert, um das Viertel „unter Kontrolle“ halten zu können. Stattdessen werden von Fall zu Fall und stufenweise die Angebote selbst höher qualifiziert und konsolidiert.

Geographisch wird das Bermuda3Eck eher verkleinert als vergrößert und längerfristig eine klarere räumlichen Zuordnung und Ausprägung der unterschiedlichen Angebote und Lagen angestrebt, um die Kunden besser zu orientieren und das Centermanagement zu vereinfachen. Gleichzeitig wird die Vermarktung des Viertels systematisch ausgeweitet, um so die Markenwirkung zu vergrößern. Auf diese Weise soll die Kundenzahl wieder erhöht zumindest aber stabilisiert werden.

ANGEBOT (EXEMPLARISCH)

1. Das Bermuda3Eck versteht sich nach wie vor als das lokale und regionale Gastronomieviertel mit ergänzendem Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Gewerbeangebot.
2. Als Gastronomieviertel versteht es sich vermehrt wieder mit einem kulturell orientierten Freizeitanpruch (und geht damit „back to the roots“), das neben Mainstream auch Angebote im Bereiche High-Culture und Innovation/Experiment bietet.
3. Die Anzahl der Gastronomien wird eher reduziert als vergrößert und die verbleibenden respektive aufgefüllten Lokalitäten werden substanziell und kulturell qualifiziert.
4. Die kulturellen Angebote bekommen nicht nur einen gastronomieergänzenden, sondern auch einen eigenständigen Stellenwert im öffentlichen Leben des Viertels.
5. Der „Multikultifaktor“ wird erhöht und insbesondere die muslimische Mittelschicht mit einem eigenen gastronomisch/kulturellen Angebot angesprochen.
6. Die aus demographischen Gründen wachsende und zugleich kaufkräftige Kundengruppe über 45 Jahren wird verstärkt mit Gastro- und/oder Kulturangeboten angesprochen.

RÄUMLICH

1. Die Gastronomiedominanz wird auf das Dreieck Kerkwege/Kortumstraße/Viktoriastraße reduziert (einschließlich der dem Engelbertplatz zugewandten Dreiecksspitze von Brüderstraße und Kortumstraße) und dort weiter ausgebaut (z.B. Verlagerung von verbliebenem Handel innerhalb des restlichen Bermuda3Ecks bzw. gegenseitiger Tausch mit Gastronomie).

2. Der Brüderstraße wird Stück für Stück zur „Kulturstraße“, die Tendenz niedergehender Gastronomie (B-Lage) wird bewusst mit kulturorientierten Einzelhandel (Design, Bücher, Galerie usw.) oder durch Kulturgastronomie (z.B. Literaturcafe) aufgefüllt.
3. Der Rundlauf Kortumstraße, Kerkwege, Viktoriastraße, Südring wird High-End/High-Tec-Viertel (Computer, Foto, Telekommunikation, Licht usw.).
4. Der „Engelbertplatz“ muss eine deutliche Aufwertung der Aufenthaltsqualität erfahren, u.a. durch ansehnliche Bänke, und – im übertragenen Sinne – zu einer qualifizierten „Coca-Cola-Oase“ im Sinne eines zentralen Food-Courts ausgebaut werden.
5. Eines der nächsten freiwerdenden Ladenlokale sollte für eine anspruchsvolle orientalische Konzeptgastronomie genutzt werden.
6. Das Bermuda3Eck bekommt auf dem Dach des Parkhauses eine zusätzliche „Sonne-Strand-Sand“-Gastronomie mit Blick über das Viertel und die Stadt (wenn möglich mit Wasserelementen).
7. Neben der neuen Kulturgastronomie im alten Katholikentagsbahnhof wird ein Jazzclub angesiedelt, der sich im Gegensatz zum Dortmunder Domizil eher „mainstreamig“ orientiert.

WETTBEWERB

Durch die Differenzierung, Qualifizierung und vor allem die (Re-) Kulturalisierung des Bermuda3Ecks und seiner Unterviertel wird die Gruppe der über 45 Jährigen quasi automatisch angesprochen, das bürgerlich-integrierte Einwanderemilieu inklusive, ohne die Jüngeren abzuschrecken. In der Kombination mit der „Kulturstraße“ und dem High-End/High-Tec-Viertel ergibt sich eine insgesamt kleinteilig verbleibende Angebotsstruktur, in der das ganze Viertel sein bisheriges Gesicht bewahren und trotzdem in jedem seiner Angebotsbereiche an Klasse gewinnen kann. Die quantitative Reduzierung und räumliche Rekonzentration der Gastronomieanteile er-

höht nicht nur die Ertragschancen, sondern lässt die Marke „Bermuda3Eck“ auch räumlich prägnanter erscheinen.

Die Vergrößerung des nichtgastronomischen Anteils erlaubt zugleich eine Kräftigung der Einzelhandels- und Dienstleistungsbereiche durch einen verbesserten Mix und ein spezialisierteres Angebot, das die Kundenströme in Richtung Bermuda3Eck auch jenseits der gastronomischen Anziehungskraft erhöht.

In dieser Gesamtkombination kann das Bermuda3Eck auch regional wieder punkten, denn es bietet nicht nur Innenstadtnähe, sondern auch außerhalb der Gastronomie in Niveau und Spezialisierung innenstadtangemessene Angebote, die zugleich den Übergang zum eigentliche Gastronomiedreieck erleichtern.

Insgesamt kann bei diesem Szenario von einer Erhöhung der Kundenzahl für das ganze Viertel ausgegangen werden. Dieser Effekt verstärkt sich, wenn die Standortüberlegungen zum neuen Konzerthaus sich räumlich wieder dem Bermuda3Eck nähern (Marienkirche/Multiplex-Brache).

Entscheidungs- und Organisationsstrukturelle Folgen

Auch der fallweise Umgang mit Verbesserungen und Leerständen setzt ein Zielsystem voraus, das zumindest qualitative Maßstäbe setzt und diese auch räumlich zuordnen kann. Dieses Zielsystem sollte weiter Mindeststandards für Angebots- und Ausstattungsverbesserungen sowie einen Auswahlfokus („Was passt und was passt auf keinen Fall?“) enthalten.

Genauso entscheidend ist ein auf freiwilliger Basis beruhendes „Frühwarnsystem“, in dem die Mitglieder der ISG Informationen zu anstehenden bzw. absehbaren Veränderungen eingeben. Dies wird vor allem dort schwierig sein, wo diese Informationsweitergabe entweder mit dem Eingeständnis eigenen „Versagens“ oder hohen eigenen Vorteilen, z.B. bei „prominenten Mietern“, verbunden sind.

Im zweiten Fall wird – sofern das gemeinsame Ziel/Maßstabssystem allen Mitglieder und Nichtmitglieder bekannt ist – diese Problematik auf die Fälle

beschränkt bleiben, in denen die Veränderung den gemeinsam gesetzten räumlichen und Inhaltlichen Zielvorgaben widerspricht. Hier hilft nur eine genaue Beobachtung des Viertels durch alle aktiven Mitglieder und viel Überzeugungsarbeit. Im Einzelfall allerdings gilt es auch „Strafmaßnahmen“ in Erwägung zu ziehen, wie z.B. den Entzug von Pool-Leistungen.

GESAMTBEWERTUNG

Das Szenario „Verbesserung im System“ hat den Vorteil, das es insgesamt überschaubar (alle Elemente sind im Bermuda3Eck schon vorhanden) und handhabbar ist. Keines der Elemente bringt so viel Dominanz mit sich, dass es andere Elemente zurückgedrängt und damit eine geordnete Entwicklung verhindert wird. Da als kleinster gemeinsamer Nenner der ISG die Konsolidierung des gesamten Viertels angenommen werden kann (und natürlich niemand etwas gegen eine damit wohlmöglich einhergehende Stabilisierung der gemeinsamen Kundenzahlen haben wird), überfordert dieses Szenario auch das Management der ISG, respektive die ISG als Ganzes, nicht.

Allerdings verlangt dieses Szenario erhebliche Überzeugungs- und Vermittlungsarbeit im Einzelfall und einen gemeinsamen räumlichen Orientierungsrahmen, was die klarere Ausdifferenzierung des Viertels betrifft. Ebenso kann dadurch kaum verhindert werden, dass einzelne Immobilieneigentümer diesem Orientierungsrahmen aus kurzfristigen Renditeinteressen zuwider handeln. Es muss aber auf jeden Fall sichergestellt werden, dass Immobilieneigentümer die ISG über ihre Vermietungsentscheidungen informieren, bevor sie die eigentliche Wahl gefällt haben.

Aus der regionalen Gesamtwettbewerbsituation und der geringen Beeinflussbarkeit des lokalen räumlichen Umfeldes des Bermuda3Ecks ergibt sich jedoch der entscheidende Nachteil dieses Szenarios: Es bereitet nicht auf einen möglichen Angriff „von außen“ vor.

Dies gilt sowohl für die Profilierung von Konkurrenzstandorten außerhalb als auch die möglichen Expansionsinteressen von Gastronomiekonzernen innerhalb des Bermuda3Ecks.

Szenario 3: „Weiterentwicklung durch Strukturwandel“

Im Szenario 3 strebt die Immobilien- und Standortgemeinschaft langfristig die regionale Marktführerschaft des Bermuda3Eck gegenüber den Konkurrenzstandorten an. Getreu dem Motto „Angriff ist die beste Verteidigung“ werden die eigene Managementleistung und die Angebotsstruktur des Viertels laufend geprüft, weiterentwickelt und aufgewertet. Die Achtung vor den eigenen Wurzeln, die Verbesserung der Kundenfrequenzen sowie Offenheit gegenüber Innovationen prägen hierbei die Vorgehensweise.

Das Szenario „Weiterentwicklung durch Strukturwandel“ geht davon aus, dass sich die ISG Bermuda3Eck Bochum über mehrere Zwischenstufen von einer reinen Standortmarketing- zu einer lokalen Wirtschaftsförderungsinitiative entwickelt. Die ISG ist die zentrale Anlaufstelle für die Kunden, die Gewerbemietler und Eigentümer des Viertels: ihr Dienstleistungsspektrum reicht vom Veranstaltungsmanagement bis zur Vermarktung einzelner Einheiten im Eigentümerauftrag.

Als Voraussetzung für dieses Szenario ist unter Beteiligung aller wesentlichen Stakeholder des Quartiers ein dynamischer Masterplan für den Standort zu erarbeiten und von der Mitgliederversammlung der ISG zu verabschieden, der die unterschiedlichen Interessenlagen zu einem wirtschaftlichen Gesamtkonzept bündelt. Im Kern soll die Gastronomiedominanz des Bermuda3Ecks aufgelockert und sukzessive um (zur Zielgruppe passende!) Handels- und Dienstleistungsnutzungen ergänzt werden.

Managementziel des Vereins wird es, durch frequenzsteigernde Maßnahmen, den Gastronomen, Einzelhändlern und Dienstleistern vermehrt Kunden zuzuführen. Hierzu gehören u.a. die imageverträgliche Neuansiedlung von frequenzbringenden Magnetbetrieben sowie die Besetzung von Angebotslücken. Durch eine Erhöhung der Nutzungsdichte werden die Grundlagen für eine expansive Entwicklung des Standortes gelegt. Eigentümer und Gewerbemietler profitieren gleichermaßen von dem durch die Frequenzen ausgelösten lokalen Wirtschaftswachstum in Form von steigenden Umsätzen bzw. Miet- und Immobilienwerten.

Durch den Masterplan wird der von der Mitgliederersammlung gewünschte Branchenmix für das Quartier sowohl inhaltlich als auch lagebezogen definiert. Der Branchenmix ist kein starres Gebilde, sondern offen für Trends und Innovationen, die „ins Konzept passen“.

Gleichwohl wird das Quartier geographisch in dynamische Bereiche mit Themen („Themencluster“) eingeteilt, um die Zugkraft („drawing power“) der Mikrolagen und das Profil des Quartiers zu stärken. Aus Sicht des Kunden soll hierdurch ein abwechslungsreiches Quartier mit leicht (wieder)erkennbaren Angebotsthemen geschaffen werden. Im veränderten Branchenmix liegt für das Dreieck die Chance, wieder ein regionaler „Magnet-Standort“ zu werden, der in großem Umfang Kunden von außerhalb Bochums anzieht.

Die ISG koordiniert langfristig die Weiterentwicklung des Viertels im Sinne des gewünschten Branchenmixes. Je nach Ausgestaltung kann der Handlungsrahmen des Vereins hier von vereinzelt Handlungsempfehlungen bis hin zum kompletten Mikromanagement reichen.

Solange den Vereinsmitgliedern durch sichtbare Erfolge und verständliche lokale Wirtschaftsdaten (vgl. Anhang, „Benchmarking und Standortindex“) die Wirtschaftlichkeit des eigenen Engagements für das Quartier verdeutlicht werden kann, besteht die Chance einer ausreichenden Beteiligung für eine Umsetzung eines dynamischen Zukunftskonzeptes der „Weiterentwicklung durch Strukturwandel“.

ANGEBOT (EXEMPLARISCH)

Die nachfolgenden Stichpunkte beschreiben exemplarisch mögliche Ausgestaltungen des zukünftigen Branchenmixes im Rahmen eines dynamischen Masterplanes. Gleichwohl sind auch andere Ausrichtungen denkbar.

Die Darstellung ist daher hier weniger konkret als unter Szenario 2:

1. Das Bermuda3Eck versteht sich als urbaner Mischnutzungsstandort mit lifestyle-orientierten Angeboten für Kunden von 16 bis 60 Jahren.
2. Ansiedlung von frequenzgenerierendem Life-Style-Einzelhandel in den Hauptlaufwegen, insbesondere Sport-Einzelhandel: Flagship- und Concept-Stores, Hintergrund: diese Einzelhandelskunden passen zu den Gastronomieangeboten (gegenseitige Frequenzförderung).
3. Schaffung einer Delikatessen-Einzelhandels-Meile als Ergänzung zu den Restaurants.
4. Ergänzung der Gastronomie-Angebote durch upper-level-Angebote.
5. Schaffung eines Young-Fashion-Clusters als Attraktor für junge Kunden.
6. Profilierung bzw. Erweiterung des vorhandenen Unterhaltungselektronik-Einzelhandels.
7. Schaffung eines Niveau-Gastro-Einzelhandel-Clusters (ohne Sport).
8. Erschließung neuer Lagen für kulturelle und gastronomische Angebotslücken (Expansion des Bermuda3Eck).

RÄUMLICH

1. Natürliche Grenzen des Quartiers: Südring/Brüderstraße/Konrad-Adenauer-Platz/ Viktoriastraße.
2. Expansionsmöglichkeiten: linke Seite Viktoriastraße/ Bundesbahngelände/ Kreuzstraße / Neustraße.
3. Kortumstraße: Gastronomiekern, Mainstream, Kino, Freizeit, Sport-Flagships, Young-Fashion-Cluster mit Szene-Einzelhandel (Stöberläden) sowie Unterhaltungselektronik-Angebote zwischen Kerkwege und Südring.
4. Kerkwege und teilw. Kreuzstraße: Delikatessen-Einzelhandels-Meile.
5. Viktoriastraße (beide Seiten): upper-level-Angebote (Gastronomie) und kulturelle Angebote (linke Seite sowie Gelände „Alter Hauptbahnhof“).
6. Neustraße in Teilbereichen: upper-level-Angebote (Gastronomie).
7. Brüderstraße: Niveau-Gastro-Einzelhandel-Cluster, mögliche Ergänzungen: Konditorei, Juwelier, Parfümerie, etc.

WETTBEWERB

Durch den neuen Angebotsmix erschließt sich das Bermuda3Eck zwei neue Kundentypen, ohne sich Ihnen aufzudrängen:

Der junge mode, sport- und technikorientierte Kunde soll über die Kortumstraße ins Viertel gelockt werden: erste Anlaufstelle sind zielgruppengerechte Mode- und Stöberläden sowie Unterhaltungselektronikfachgeschäfte, danach geht es in die Sport-Flagshipstores im Kernbereich des Bermuda3Ecks.

Der Niveaुकunde betritt das Quartier über die Brüderstraße und setzt seinen Besuch ggf. über die Delikatessen-Meile fort; im Anschluss bieten sich diverse gute Adressen auf der Viktoriastraße an; der Niveaुकunde verlässt das Viertel wieder über den Südring mit einem komplett anderen Eindruck als beim Zugang über die Kortumstraße.

Durch die Verbindung von Gastronomie, Mode und Sport-Flagships werden die Frequenzen im Viertel verändert. Für die Gastronomie ist nun mit einem stärkeren Kundenzulauf während der Hauptgeschäftszeiten des Einzelhandels zu rechnen.

Im Abendbereich liefert die Gastronomie dem Einzelhandel andererseits lifestyleorientierte Kunden. Die Verbindung von Sport und Gastronomie ist derzeit einzigartig und damit ein regionaler Wettbewerbsvorteil für das Bermuda3Eck.

Durch den Niveaुकundenlauf kommen vermehrt Angestellte während der Mittagszeit ins Quartier. Die Delikatessen-Geschäfte, die ggf. nach Landesspezialitäten getrennt geführt werden könnten, wären ein einzigartiges Angebot in der Bochumer Innenstadt, das viele Kunden anziehen dürfte. Auf der Brüderstraße gibt es die Alternative zu Mainstream und Young Fashion.

Durch die Erhöhung von Nutzungsvielfalt und -dichte ist eine Erhöhung der Besucherströme in Verbindung mit einer Flächenverknappung zu erwarten, die den Grundstein für ein gesundes Wirtschaftswachstums des Standortes legt, so dass auch Eigentümer und Gewerbetreibende in Nebenlagen des Bermuda3Ecks ggf. wieder auf eine „gesunde“ Entwicklungsperspektive bauen können.

Insgesamt erhöht sich der urbane Charakter des Quartiers, da eine harmoniefähige Symbiose von Mainstream- und Niveauangeboten geschaffen wird. Durch den neuen Branchenmix wird gleichzeitig der Wohnwert des Viertels für die Hauptzielgruppe gesteigert, so dass neben Büronutzungen in den oberen Geschossen auch wohnungswirtschaftliche Projekte realisierbar werden.

Bei zunehmender Flächenverknappung und/oder Ansiedlungsinteresse für neue kulturelle Angebote wird eine Entwicklung des EGR-Parkhauses oder der Sprung auf die gegenüberliegende Seite der Viktoriastraße wirtschaftlich.

GESAMTBEWERTUNG

Am Ende der Entwicklung wird aus dem Gastronomie-Standort Bermuda3Eck ein urbaner Mischnutzungsstandort von Einzelhandel, Dienstleistung, Gastronomie, Büro und Wohnen geworden sein. Die Mischung ist von einem gewissen Gleichgewicht der Kräfte gekennzeichnet. Hierdurch konkurrieren die Nutzungen wieder stärker um die Flächen, was dem Immobilienmarkt Impulse gibt.

Gleichzeitig stellt der Branchenmix jedoch eine Symbiose dar, der Vorteile für alle Angebotstypen mit sich bringt. Eine Verdrängungsstrategie wie in der Vergangenheit macht daher zukünftig weniger Sinn. Aufgabe der ISG ist es, auf das Gleichgewicht zwischen den Nutzertypen positiv einzuwirken.

Der Branchenmix des Mischnutzungsstandortes wäre einzigartig und würde einen erheblichen wirtschaftlichen Vorteil für das Bermuda3Eck bewirken.

Für eine abschließende Beurteilung dieses Szenarios, seiner möglichen Auswirkungen und insbesondere seine Umsetzung ist eine umfassende qualitative und quantitative Analyse des Quartiers Bermuda3Eck sowie die Erhebung und zielgruppenfreundliche Aufarbeitung der zugehörigen lokalen Markt- und Wirtschaftsdaten erforderlich.

Das vorliegende „Handlungs- und Nutzungskonzept Bermuda3Eck“ ist als Arbeitsgrundlage für eine Diskussion der Standortgemeinschaft über die zukünftige Entwicklung des Quartiers und die mögliche weitere Vorgehensweise der ISG Bermuda3Eck Bochum e.V. gedacht.

Damit das Bermuda3Eck auch zukünftig eine Erfolgsgeschichte bleibt, ist es unseres Erachtens notwendig, dem Viertel mit strategischen Innovationen neue Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Wir empfehlen daher, die künftige Strategie im Spektrum der Szenarien 2 und 3 auszurichten.

Auch im Hinblick auf die notwendige Mitglieder-Akquise ist es lohnenswert, die eigenen Vorstellungen zu diskutieren und klar verständliche gemeinsame Entwicklungsziele zu formulieren, die zum Mitmachen motivieren.

Letztendlich werden nur die Immobilien- und Standortgemeinschaften nachhaltig überlebensfähig sein, die auf eine ausreichende Motivation von privaten Mietern und Vermietern bauen können.

Im Anhang zu dieser Arbeit finden sich weitere Anregungen für die Gewinnung potenzieller Mitglieder sowie das erfolgreiche Management von Standortgemeinschaften.

ANSPRACHE UND GEWINNUNG POTENZIELLER MITGLIEDER

Als eines der zentralen Probleme hat sich im Rahmen der Immobilien- und Standortgemeinschaft Bermuda3Eck Bochum die Ansprache und Gewinnung der potenziellen Mitglieder herausgestellt. Dies gilt insbesondere für die Haus- und Grundeigentümer, die per se für einige maßgebliche Akteure der Stadtentwicklung ein „unbekanntes Wesen“ darstellen. Nicht ohne Grund – sind doch die Immobilieneigentümer in den letzten, vom Stadtmarketing geprägten Jahren nur gering oder gar nicht in die Entwicklungsprozesse der innerstädtischen Zentren einbezogen worden.

Um einer möglichen Fehleinschätzung vorzubeugen: Weder Business Improvement Districts, noch Immobilien- und Standortgemeinschaften bieten im Hinblick auf die Ansprache der Haus- und Grundeigentümer ein Patentrezept.

Ansprache bedeutet letztlich die individuelle und gezielte Kommunikation mit einer Person. Mit anderen Worten: Die Ansprache der Immobilieneigentümer bedarf einer sehr genauen Vorbereitung - sie muss bedarfs- und mehrwertorientiert erfolgen. Dabei sollte stets berücksichtigt werden, dass die wirtschaftliche Motivation der Immobilieneigentümer und der Gewerbetreibenden sich an einer Immobilien- und Standortgemeinschaft zu beteiligen in der „WIN-WIN-Situation“ begründet ist, d.h. in der Chance durch die Allianz einen zusätzlichen Gewinn bzw. einen direkten Vorteil zu erzielen.

Die ISG Bermuda3Eck basiert auf dem eigenverantwortlichen Engagement der Gewerbetreibenden und Grundeigentümer. Selbstorganisation und Finanzverantwortung sind leitende Motive der ISG. Um sicherzustellen, dass die Immobilien- und Standortgemeinschaft im Kreise der potenziellen Mitglieder auf breite Zustimmung stößt, ist die Erreichung bzw. Sicherstellung dieser Motive unabdingbar.

Vor diesem Hintergrund ist zukünftig mehr denn je eine umfassende und strategisch geplante Überzeugungsarbeit zu leisten.

Neben der Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle, wie z.B. Informationsveranstaltungen, persönliche Gespräche, Direktmarketing und -mailings, ist im Rahmen der zu leistenden Überzeugungsarbeit die Einbindung von Multiplikatoren unerlässlich. Angesichts der i.d.R. sehr großen und gleichermaßen heterogenen

Gruppen der Haus- und Grundeigentümer sowie Gewerbetreibenden gilt es, frühzeitig Promotoren aus dem Kreis der Haus- und Grundeigentümern sowie der ansässigen Unternehmen zu gewinnen, die das Projekt „unter ihres Gleichen“ positiv vertreten und vermarkten.

Der Ermittlung individueller Vorteile für die betroffenen Gewerbetreibenden und Immobilieneigentümer kommt somit besondere Bedeutung zu. Insofern ist es erforderlich, die beiden Gruppen frühzeitig in die Entwicklung des Maßnahmen- und Finanzierungskonzepts einzubinden.

Die Ansprache der Immobilieneigentümer und der Gewerbetreibenden sollte mindestens folgende Schritte umfassen:

- Aufbau einer Datenbank über Grundeigentümer und gewerbliche Mieter
- Durchführung von gezielten, Themen bezogenen Informationsveranstaltungen für Eigentümer, Gewerbetreibende und Freiberufler
- Befragung der Betroffenen zu möglichen Handlungsfeldern der ISG
- Permanente Information der potentiellen Mitglieder durch Mailing-Aktionen und Rundschreiben
- Einbindung der Immobilieneigentümer, Gewerbetreibenden und Freiberufler in themenbezogene Projektgruppen

Beispielhaft für mögliche Handlungsoptionen, die aufgrund ihrer Bedarfs- und Mehrwertorientierung für die den Einzelnen die Umsetzung der in den Szenarien aufgezeigten Entwicklungen begünstigen, stehen die beiden nachfolgenden Instrumentarien:

1. PROAKTIVES FLÄCHENMANAGEMENT

Im Mittelpunkt des Flächenmanagements steht die Suche nach konkreten Ansatzpunkten, die Attraktivität verfügbarer Flächenpotenziale zu steigern und die Vermarktung der Einzelhandels- und Dienstleistungsflächen zu verbessern.

Flächenmanagement hat das Ziel, gewerbliche Mindernutzungen und Leerstände möglichst schon vor dem Eintreten zu verhindern bzw. bestehende Leerstände möglichst schnell einer neuen, städtebaulich sinnvollen Nutzung zuzuführen. Dabei

zeichnet sich ein aktives und präventives Leerstandsmanagement dadurch aus, dass es sich weg von einem nachfrageorientierten und hin zu einem angebotsorientierten Management entwickelt. Auf der Grundlage eines angebots- und nachfrageorientierten Nutzungskonzepts gehört hierzu u.a.:

- Kenntnisse über freie und freiwerdende Ladenlokale
- Ausreichende Kontakte zu den Immobilieneigentümern
- Erarbeitung qualifizierter Angebote für interessierte Unternehmen
- Vermittlung zwischen Eigentümern und möglichen Betreibern
- Kenntnisse über den Branchenmix
- Kenntnisse über die Handelsentwicklung am Standort
- Kenntnisse über Anforderungsprofile von Filialisten

Das Flächenmanagement lässt sich i.d.R. in drei Arbeitsebenen untergliedern. Aufbauend auf einer „Analyseebene“ - in der die Einzelhandels- und Dienstleistungsstruktur am Standort erfasst und analysiert wird - erfolgt in der so genannten „Zielebene“ die Formulierung von konkreten Entwicklungsperspektiven.

Hierbei handelt es sich nicht um die Fixierung globaler Ziele, sondern - wie in den Szenarien dargestellt - um die Ausarbeitung konkreter, umsetzungsfähiger Funktions- und Angebotsprofile von Quartier- und Straßenbereichen.

Im Rahmen der Funktions- und Angebotsprofile sollte der Zustand und die Wirtschaftlichkeit der verfügbaren Geschäftsflächen unter Berücksichtigung ihrer räumlichen Lage, ihrer Flächenzuschnitte und -größe sowie ihrer Infrastrukturausstattung bewertet und im Bezug auf ihre zukünftige Nutzung in eine der drei nachstehenden Flächenkategorien eingeordnet werden:

- Kategorie 1: Weitere Einzelhandelsnutzung
- Kategorie 2: Umnutzung
- Kategorie 3: Rückbau

Daraus abgeleitet ergibt sich eine Vielzahl konkreter Handlungsempfehlungen sowohl im Hinblick auf die zukünftigen Nutzungen der einzelnen Flächen, als auch in Bezug auf die Ausrichtung und die Positionierung des Gesamtstandortes.

Darauf aufbauend erfolgt in der „Informations- und Beratungsebene“ die Aufbereitung und Weitergabe der gewonnenen Informationen. Im Mittelpunkt steht die Bereitstellung spezifischer Informationsmaterialien, die Durchführung von Informationsveranstaltungen sowie - im Bedarfsfall - von separaten Beratungsgesprächen.

Wesentliche Inhalte der Beratung sind u.a. die Themenbereiche Standortsituation und -entwicklung, Fassadengestaltung, Zustand und Zuschnitt der Geschäftslokale sowie Mietpreisgestaltung und Nachfrageentwicklung im Einzelhandels- und Dienstleistungssektor.

Aufgrund der Notwendigkeit, frühzeitig in die Umsetzungsphase einzutreten, werden differenzierte Maßnahmenkataloge erarbeitet, die sowohl perspektivische Aufgabenfelder konkretisieren als auch die Umsetzung einzelner Maßnahmen vorbereiten. Dabei ist es Ziel, weitere Eigentümer in die Projektarbeit mit einzubeziehen. Entsprechend sind für die Akzeptanz des Projektes gleichermaßen kurzfristige - also sichtbare - Maßnahmen, wie mittel- und langfristige Handlungsansätze von Bedeutung.

2. MEHRWERT DURCH POOLANGEBOTE

Um den Anreiz für eine Mitgliedschaft in der Immobilien- und Standortgemeinschaft nachhaltig zu sichern, gilt es den konkreten Mehrwert für die Mitglieder zu verdeutlichen. Das Kosten-Nutzen-Denken potenzieller und vorhandener Mitglieder aufgreifend, gilt es eine Vielzahl innovativer Leistungen zu entwickeln. Im Mittelpunkt sollten dabei Angebote mit "Magnetwirkung" stehen, aus denen sich für die einzelnen Mitglieder - Immobilieneigentümer, Gewerbetreibende und Freiberufler - unmittelbare Vorteile ergeben.

Dabei muss die ISG - im Vergleich zu vielen BIDs in Nordamerika - einen deutlich höheren Innovationsgrad erreichen bzw. eine dauerhafte Innovationsdichte sicherstellen - nach dem Motto: "Legimitation durch Innovation".

Vor diesem Hintergrund gewinnen u.a. so genannte „Poolangebote“ an Bedeutung: "Große Menge erzielt niedrige Preise." Diese einfache Faustregel sollte sich in einem Konzept „ISGplus“ der Immobilien- und Standortgemeinschaft Bermuda3Eck Bochum e.V. wiederfinden.

Im Mittelpunkt von „ISGplus“ steht die Erarbeitung und Umsetzung von Mehrwert-Leistungen, als Instrument der Mitgliedergewinnung und -pflege. Die "Plus-Variante" ist quasi ein Akquisitions- und Bindungsinstrument. Dafür entwickelte die Bochumer Immobilien- und Standortgemeinschaft ein neues Preiskonzept und eine erweiterte Leistungspalette für Dienstleistungen und Waren.

Das Bochumer Mehrwert-Programm basiert auf zwei wesentlichen Faktoren: Erstens die Nachvollziehbarkeit und zweitens die Nachrechenbarkeit. Mehrwert-Leistungen müssen im Leben der Mitglieder eine Rolle spielen, d.h. relevant und klar verständlich sein. Darüber hinaus müssen die Mitglieder die Leistungen in Anspruch nehmen wollen, denn sonst würden sie keinen Mehrwert darstellen.

Das „ISGplus“-Programm der Immobilien- und Standortgemeinschaft Bermuda3Eck Bochum e.V. umfasst Mehrwert-Angebote u.a. in den Bereichen Versorgung, Entsorgung, Dienstleistung und Waren-Einkauf.

ERFOLGREICHES MANAGEMENT VON STANDORTGEMEINSCHAFTEN

Sichtbare gemeinsame Erfolge und erkennbarer persönlicher Nutzen sind die wesentlichen Grundlagen für die erfolgreiche Gewinnung und langfristige Motivation von Vereinsmitgliedern.

Die nachfolgenden Stichpunkte sind Auszüge eines Seminars der Arbeitsgemeinschaft CESA über die Bildung und das Management von Standortgemeinschaften:

WIN-WIN-Chance:

Kooperationsanreiz und Prüfstein für erfolgreiche Standortallianzen

Definitionen

Standorte:

Räumlich verankerte Netzwerke von wirtschaftlichen Akteuren, die am Ort ihres Wirkens ihre Zukunftsperspektiven zu sichern und/oder auszubauen versuchen.

Allianzen:

Vereinbarungen zwischen einzelnen Akteuren oder Gruppen von Akteuren für gemeinsame Ziele zusammenzuarbeiten.

Standortallianzen:

Vereinbarungen zwischen räumlich verankerten Akteuren, zur Förderung ihrer ortsgebundenen wirtschaftlichen Interessen direkt oder indirekt zusammenzuarbeiten.

WIN-WIN-Chance:

Möglichkeit der Allianzpartner, durch ihre Zusammenarbeit einen Zusatznutzen oder einen wirtschaftlichen Mehrwert zu erzielen.

Klassifizierung von WIN-WIN-Konzepten für ISGs:

a) Intra-Gruppen-Konzepte („Verbands-Konzepte“)

1. die gesamte Gruppe betreffende Konzepte
2. einzelne Mitglieder der Gruppe betreffende Konzepte

b) Inter-Gruppen-Konzepte („Crossover-Konzepte“)

1. mehrere Gruppen betreffende Konzepte
2. einzelne Mitglieder aus unterschiedlichen Gruppen betreffende Konzepte

WIN-WIN: Beispiele für „Verbands-Konzepte“

- Dachorganisationen: Werbegemeinschaft, Grundbesitzerverein
- Poolangebote: private Müllabfuhr, Fachberatung
- Gruppenveranstaltungen: Modenschau (Einzelhandel)
- Branchenmix: Young-Fashion-Cluster einzelner Händler
- gruppenspezifisches Standortmarketing: Gastromeile

Zwischenfazit: „Verbands-Konzepte“ stärken einzelne Gruppen und nicht notwendigerweise Standorte.

WIN-WIN: „Crossover-Konzepte“ versus „Verbands-Konzepte“

- „Verbands-Konzepte“ können im Einzelfall Dominanzbeziehungen bewirken, die bestimmte Nutzergruppen verdrängen können.
- „Verbands-Angebote“ sind häufig schon vorhanden; Motto: „Warum soll ich der ISG beitreten, wenn ich schon Mitglied im Grundbesitzerverein bin?“
- „Crossover-Konzepte“ fördern die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Nutzergruppen und stabilisieren hierdurch den Standort.
- Die Bedeutung von „Crossover-Angeboten“ für Standortgemeinschaften ist in weiten Teilen unentdeckt (Unique Selling Proposition)

„Crossover“-Beispiel I: Umsatzmietmodell „Mex“ (Individualallianz zwischen Ladenmieter und Vermieter)

Kerngedanke:

Statt einer Festmiete vereinbaren Mieter und Vermieter einen kombinierten Sockel-/Umsatzmietvertrag. Sockelmiete und Umsatzbeteiligung werden mit Rücksicht auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Mieters bestimmt.

WIN-WIN-Chance:

Der Umsatzmietvertrag bringt für den Mieter geringere Fixkosten mit sich; steigen seine Umsätze belastet ihn die höhere Miete nicht. Der Vermieter kann in Revitalisierungslagen im Erfolgsfall höhere Mieten erzielen und seinen Immobilienwert sanieren.

„Crossover“-Beispiel II: Kommunale Mehrwertleistungen (Gruppenallianz zwischen der ISG und Stadt/Land)

Kerngedanke:

Der Staat schafft durch eine zweckgebundene Reduzierung bestimmter öffentlicher Abgaben lokale Investitionsanreize mit dem Ziel der Revitalisierung des Standortes. Beispiele: lokale Reduzierung von Stellplatzablösebeträgen, Übertragung der Parkplatzbewirtschaftung auf die ISG als Einnahmequelle, ...

WIN-WIN-Chance:

Aus Sicht des Staates: mittelfristige Steigerung des lokalen Steueraufkommens, Vermeidung von Sozialkosten durch Einbindung Privater. Aus Sicht der Privaten: lokaler Wettbewerbsvorteil.

„Crossover“-Beispiel III: lokale Kaufkraftbindungsfonds (Gruppenallianz zwischen Einzelhändler und Bürger/Kunden)

Kerngedanke:

Die Einwohner im Einzugsgebiet eines Handelszentrums können von den lokalen Einzelhändlern Rentenfondsanteile erwerben. Zusätzlich zur garantierten Verzinsung führen die angeschlossenen Einzelhändler einen Teil ihres Umsatzes an den Bürgerfonds („Einkaufsgenossenschaft“) ab.

WIN-WIN-Chance:

Die Einzelhändler binden den Bürger durch die Umsatzbeteiligung an das lokale Handelsangebot. Kauft der Bürger vermehrt in „seinem“ Zentrum ein, steigt gleichzeitig die Rendite seiner Fondsanteile.

Welche weiteren „Crossover-Konzepte“ sind denkbar?

Mögliche Partner für Standortallianzen:

- Eigentümer
- Einzelhändler
- Dienstleister
- Hoteliers und Gastronomen
- Kultur- und Freizeitbetriebe
- Einwohner
- Stadtverwaltung
- Politik
- Handelskammer

WIN-WIN-Chance als Prüfstein für die Zukunftsfähigkeit der ISG

Allianzbelastung Zielerreichung

Werden die gemeinsamen Ziele der Standortallianz auf Dauer nicht erreicht, bzw. entsteht bei den Allianzpartnern der Eindruck, dass sich die Beiträge für sie nicht lohnen, droht die Allianz auseinander zu brechen.

Evaluation als wesentliches Fundament des ISG-Managements

Die Leistungen der ISG müssen für die Mitglieder nachvollziehbar sein; Kosten und Nutzen sollten aus Sicht der Mitglieder nachrechenbar, zumindest jedoch plausibilisierbar sein. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit den Standort bzw. ausgesuchte ISG-Maßnahmen regelmäßig zu bewerten (Benchmarking).

WIN-WIN: Ist der Erfolg von Standorten überhaupt messbar?

Problem der Objektivierbarkeit

Standorte sind Netzwerke mit äußerst komplexen Wirkungszusammenhängen. Das Bewertungsdilemma besteht darin, dass sich erhobene Daten und Phänomene in der Regel nicht auf Einzelursachen zurückführen lassen. Zudem wird die Erfolgsgeschichte eines Standortes genauso von den Entwicklungen außerhalb der Grenzen der ISG beeinflusst. Es gibt somit keine eindeutige Kausalkette zwischen der Verwendung des ISG-Budgets und den gemessenen Umfelddaten.

Problem der Quantifizierbarkeit

Ein weiteres Problem ergibt sich aus der Zusammenführung der Standortdaten, die sowohl quantitativer (z. B. Passantenfrequenzen) als auch qualitativer Natur (z. B. Kundenbefragungen) sein können.

Qualitative Daten lassen sich formal maximal zu Ordinalskalen im Sinne von Noten weiterverarbeiten.

Ein weiteres Problem ergibt sich aus dem Umstand, dass eine Gesamtbewertung automatisch eine Gewichtung der Einzeldaten voraussetzt.

WIN-WIN: „Messbarkeit“ durch standardisierte Index-Methode

Grundsätzlich lassen sich die Ursachen des Erfolgs nicht objektiv bestimmen; es lassen sich jedoch die Meinungen der Nutzergruppen objektiv erfassen: Sind die Kunden mit dem Standort, die ISG-Mitglieder mit den Beiträgen zufrieden?

Weiter lassen sich u. a. die folgenden Standortdaten quantitativ erheben: Kundenstrukturen, Leerstandsdaten, Gewerbemieten, Umsätze, Mitarbeiter, Passantenfrequenzen, Einzugsgebiet.

Die o. g. Daten lassen sich bei regelmäßiger Erhebung für ein Benchmarking verwenden, bei dem die einzelnen Datentypen in Indexwerte umgerechnet und in Zeitreihen miteinander verglichen werden.

WIN-WIN: Benchmarking und Standortindex

Durch das **Benchmarking** kann die ISG Veränderungen des Standortes frühzeitig erkennen und bei Bedarf in die Entwicklung mit Gegenmaßnahmen eingreifen.

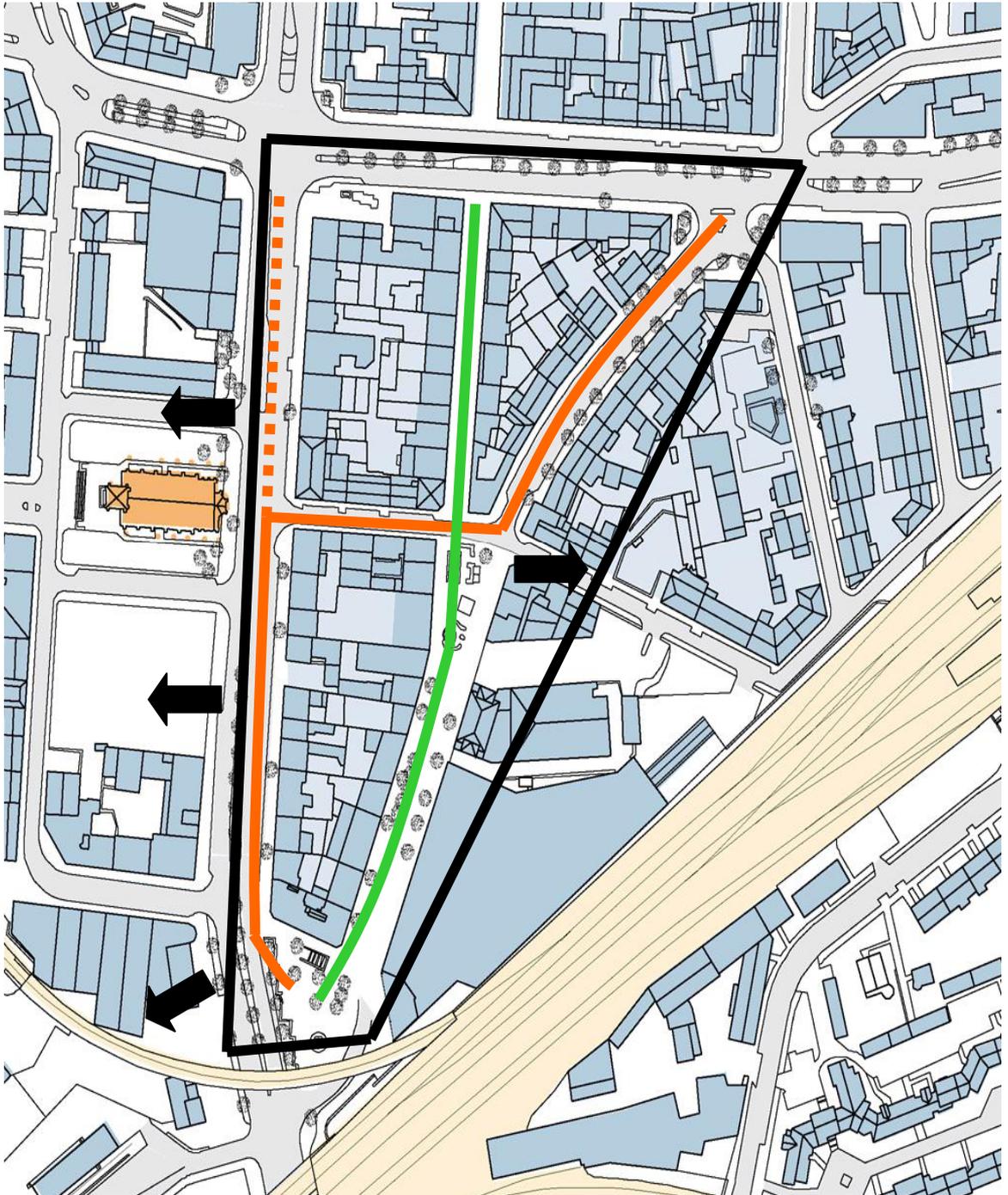
Die einzelnen Indices lassen sich bei Festlegung eines Gewichtungssystems zu einem **Gesamtindex** verdichten, so dass sich die Gesamtsituation des Standortes an einer Indexzahl, vergleichbar mit einem **Aktienkurs**, ablesen lässt.

WIN-WIN: Einsatzmöglichkeiten für die Standortindices

Die regelmäßig erhobenen lokalen Wirtschaftsdaten lassen sich verwenden für:

- die Selbstreflexion: „Wo stehen wir – wo wollen wir hin?“
- die Unterstützung von Immobilienverkäufen
- die Einwerbung von anspruchsvollen Ankernutzern
- die Ergänzung von Beleihungsunterlagen für Investitionen
- strategische Managemententscheidungen
- das Standortmarketing
- ...

Szenario 3: Weiterentwicklung durch Strukturwandel

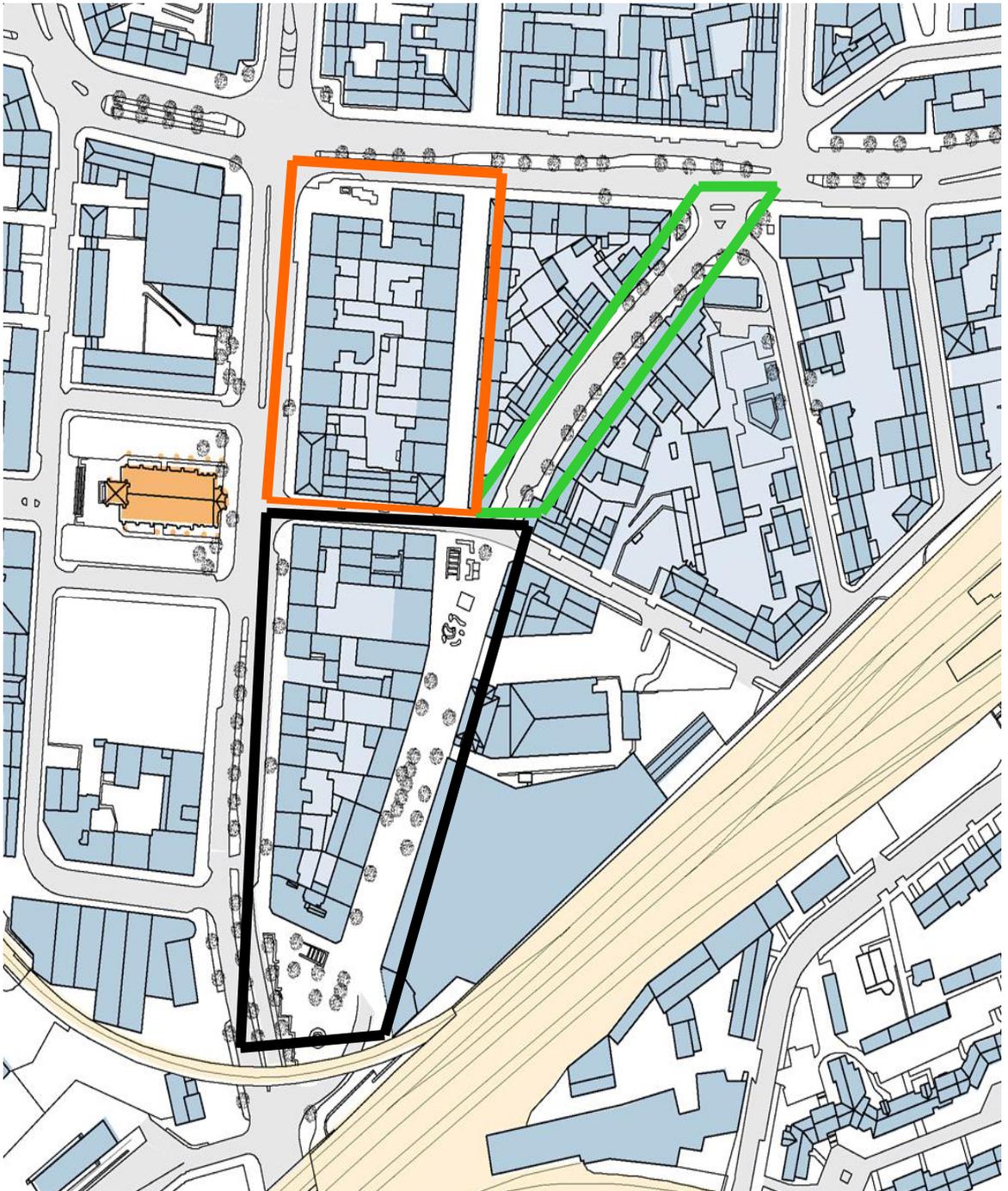


Legende

Grün: Mainstreamlauf – **Orange:** Niveaulauf –

Schwarz: Grenzen des B3E (mit Expansionsrichtung)

Szenario 2: Verbesserungen im System



Legende

Grün: überwiegend „Kulturstraße“ – **Orange:** überwiegend „High-End“ – **Schwarz:** überwiegend Gastronomie