

Die Zukunft unserer Innenstädte

Szenarien und Perspektiven –
Ergebnisse des Projektes „Zukunft der Innenstädte Südwestfalens
und seiner relevanten Umfeldler bis ins Jahr 2030“



Inhalt

Ansprechpartner	Seite 2
Vorwort	Seite 3
Projektpartner	Seite 4
Warum Städte in Szenarien denken	Seite 4
Innovationen aus dem CityLab	Seite 5
Im Online-Prozess zu Innenstadt-Szenarien	Seite 6
Das Szenarioteam	Seite 7
Szenario 1: Regionaler Marktplatz	Seite 12
Szenario 2: Erlebnis statt Shopping	Seite 14
Szenario 3: Service prägt Neuerfindung	Seite 16
Szenario 4: Abkehr von der City	Seite 18
Szenario 5: Verödung der Innenstadt	Seite 20
Szenario 6: Ketten prägen Shopping-City	Seite 22
Szenario 7: Zurück zur alten City	Seite 24
Szenario 8: Innenstadt als Anker	Seite 26
Szenario-Bewertung: Entwicklungspfade in die Zukunft	Seite 28
Ausblick: Arbeiten mit Szenarien	Seite 34
Impressum	Seite 35

Ihre Ansprechpartner:



Miriam Beine
Scenario Management International AG
Telefon: +49 (5251) 150-583
Email: beine@scmi.de



Dr. Alexander Fink
Scenario Management International AG
Telefon: +49 (5251) 150-572
Email: fink@scmi.de



Anja Schulte
Fachhochschule Südwestfalen
Competence Center E-Commerce
Telefon: +49 (2921) 3440-752
Email: schulte.anja@fh-swf.de



Prof. Dr. Peter Weber
Fachhochschule Südwestfalen
Competence Center E-Commerce
Telefon: +49 (2921) 378-3475
Email: weber.peter@fh-swf.de



Tim Wittemund
Fachhochschule Südwestfalen
Competence Center E-Commerce
Telefon: +49 (2921) 3440-752
Email: wittemund.tim@fh-swf.de



Liebe Leserinnen und Leser,

wenn man die Richtung einer Bewegung kennt, kann man auch Schub gewinnen – wer also Veränderungen versteht, kann ihnen klug begegnen und auch die ihnen innewohnenden Chancen ergreifen. Für die Zukunft unserer Innenstädte gilt dies in besonderem Maße, denn der Veränderungsdruck ist groß. Der wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Wandel wirkt sich gravierend auf die Funktion und Entwicklung unserer Innenstädte aus.

Handel und Gastronomie, Kunst und Kultur – alle diese Bereiche prägen die Attraktivität der städtischen Zentren. Und sie alle werden sich verändern, werden reagieren und auch, etwas wagemutig agieren müssen. Der digitale Umbruch im Handel und das veränderte Kauf- und Konsumverhalten, die demografische Entwicklung und ein klima- und umweltfreundliches Leben und Arbeiten sind Herausforderungen, die mit Gestaltungskraft und Kreativität anzunehmen sind.

Als Landesregierung wollen wir diese kreativen Kräfte unterstützen. Aus dem Projektauftrag »Regio.NRW - Innovation und Transfer«, mit dem wir regional wirksame Projekte zur Standortentwicklung fördern, ist auch das Projekt »City Lab Südwestfalen« hervorgegangen, das bereits wesentliche Impulse zur Steigerung von Attraktivität und Aufenthaltsqualität in den Innenstädten erarbeitet hat. Mit dem Projektauftrag »Digitalen und stationären Einzelhandel zusammendenken« unterstützen wir die digitale Transformation im Handel – denn die Digitalisierung ist ganz sicher eine richtungsweisende Veränderung.

Die vorliegende Szenario-Studie kann für das Verständnis des Wandels und den daraus zu gewinnenden Schub interessante Impulse bieten. Kreative Ansätze für die Stärkung der innerstädtischen Angebote – beginnend mit dem stationären Einzelhandel und dem lokalen Gastronomieangebot bis hin zu möglichen Freizeit- und Kulturangeboten – sollen zur Umsetzung anregen.

In diesem Sinne wünsche ich eine erkenntnisreiche Lektüre, die Motivation gibt, mit innovativen Ideen eine neue Lebendigkeit unserer Innenstädte zu gestalten.

Prof. Dr. Andreas Pinkwart

Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

Die Projektpartner

Die Szenarien wurden von der ScMI AG gemeinsam mit dem Competence Center E-Commerce (CCEC) der Fachhochschule Südwestfalen entwickelt.



Scenario Management International

ScMI steht für Scenario Management International. Die ScMI AG ist eine 1998 gegründete Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung und strategische Unternehmensführung. Als Spezialist und einer der Marktführer für die Entwicklung von Zukunftsszenarien unterstützt die ScMI AG Unternehmen und Organisationen bei der Erschließung von Zukunftswissen, der Entwicklung visionärer Strategien und Geschäftsmodelle sowie der Gestaltung strategischer Planungs- und Früherkennungsprozesse. Darüber hinaus begleitet die ScMI AG ihre Kunden nach einer Strategie-Entscheidung auch bei der Strategie-Implementierung im nachfolgenden Change-Prozess.

Aufgrund ihres breiten Methodenspektrums hat die ScMI AG sowohl mit der Mehrzahl der DAX-Unternehmen als auch mit zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen sowie mit einzelnen Geschäfts- und Funktionsbereichen in mehr als 500 Szenarioprojekten erfolgreich zusammengearbeitet. Darüber hinaus wurde das Szenario-Management™ auch von Verbänden und Organisationen sowie von Ländern und Regionen nutzbringend angewendet. (www.scmi.de)



COMPETENCE CENTER eCOMMERCE

Das Competence Center E-Commerce (CCEC) mit seinen Standorten an der Ruhr-Universität Bochum, der Freien Universität Berlin und der Fachhochschule Südwestfalen wurde im Jahr 2000 als Arbeitsbereich des Instituts für Unternehmensführung (ifu) der Ruhr-Universität Bochum gegründet.

Das CCEC versteht sich als Plattform für einen interdisziplinären Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis. Es widmet sich der wissenschaftlichen Analyse der digitalen Transformation sowie der Erarbeitung innovativer Lösungsansätze für hiermit verbundene Herausforderungen. Das Ziel ist die (Weiter-) Entwicklung ökonomischer Theorien in Bezug auf die veränderten oder gar neuen Herausforderungen, denen sich Unternehmen gegenübersehen. Gleichzeitig werden zusammen mit Partnern aus der Praxis Analysen und innovative Konzepte zu unternehmerischen Fragestellungen erarbeitet. (www.ccec-online.de)



Warum Städte in Szenarien denken ...

Szenarien sind Geschichten aus der Zukunft. Was bringt Städte dazu, sich mit dem Geschichtenerzählen zu befassen? Gibt es nicht genügend Probleme im Hier und Heute, die vornehmlich zu lösen sind? Mir ist wichtig darauf hinzuweisen, dass es kein Entweder-Oder zwischen Gegenwart und Zukunft gibt. Aber die Stärken von heute bleiben nicht automatisch, und die gegenwärtigen Schwächen müssen auch keine bleiben. Die Zukunft liegt vielmehr in unserer Hand, wir können sie gestalten.

Wenn wir aber die Zukunft gestalten wollen, dann brauchen wir ein Verständnis davon, wie die Zukunft überhaupt aussehen könnte. Und dabei helfen klassische Prognosen und Trends nicht weiter. Wir müssen uns vielmehr für verschiedene Möglichkeiten öffnen – und dabei denkbare Umfeldeinflüsse ebenso berücksichtigen wie unsere eigenen Handlungsmöglichkeiten. Genau dafür entwickelt man Szenarien – quasi als »Denkwerkzeug«.

In den vergangenen Jahren haben wir als ScMI AG städtische Themen in vielen Szenarioprozessen aufgegriffen – von der urbanen Mobilität über Smart Cities bis zur Entwicklung von Freizeit- und Sportstätten. Andersherum war die Entwicklung von Städten auch immer wieder Gegenstand in übergeordneten Zukunftsprozessen – bei »Deutschland 2030« oder der Entwicklung von Post-Corona-Szenarien.

Daher war es für uns umso reizvoller und spannender, mit dem City Lab und vielen Praktikern aus Südwestfalen in einem interaktiven Online-Prozess darüber nachzudenken, welche Rolle Innenstädte in der Zukunft haben könnten, und auch haben sollten. Ich bin mir sicher, dass die Ergebnisse bei vielen Diskussionen in der Nach-Corona-Zeit Anstöße geben und unterstützen können.

Dr. Alexander Fink
Vorstand ScMI AG



Das City Lab-Projekt – Stärken und Schwächen im Licht der Zukunft

Wachsende Online-Konkurrenz und Nachfolgeprobleme im Handel, ökologische Herausforderungen und gesellschaftlicher Wandel, wie etwa die allgemeine demografische Entwicklung und sich ändernde Verhaltensweisen, konfrontieren die Innenstädte mit sichtbaren Strukturveränderungen und einem erheblichen Veränderungsdruck.

Vor diesem Hintergrund setzt das vom Europäischen Fond für Regionale Entwicklung (EFRE) geförderte Projekt City Lab Südwestfalen auf der Ebene der Städte an und befasst sich mit den Akteuren und Einflussfaktoren, die gemeinsam unsere Innenstädte prägen. Ziel des Projektkonsortiums aus Hochschulen (Fachhochschule Südwestfalen und Technische Universität Dortmund) und IHKs (IHK Arnsberg und SIHK Hagen) ist es, die beteiligten Kommunen aus Südwestfalen bei der Förderung ihrer Attraktivität und der Aufenthaltsqualität für Einwohner, Besucher, Touristen und Arbeitskräfte zu unterstützen. Dabei steht vor allem die digitale und betriebswirtschaftliche Stärkung der innenstadtrelevanten Unternehmen aus Einzelhandel, Gastronomie, Ladenhandwerk und Dienstleistern im Fokus des Projektes.

Doch in welche Richtung sollte eine Stadt ihre Kräfte und ihre Projekte heute lenken? Welche Rolle werden unsere Innenstädte in 10 Jahren spielen, welchen Charakter werden sie haben, und welche Akteure werden sie prägen? Der technologische Fortschritt und die damit einhergehenden gesellschaftlichen Veränderungen sind sehr dynamisch und mit einer großen Unsicherheit behaftet – auch, wenn uns im jeweiligen Moment durchaus offensichtlich erscheinen mag, wohin sich die Dinge entwickeln. In nahezu allen Branchen und Bereichen unseres Lebens zeigt ein Blick in die Vergangenheit, dass eine reine Fortschreibung aktueller Gegebenheiten und Entwicklungen meistens zu kurz gegriffen hätte.

Gleichzeitig können sich die Städte und Unternehmen aber nicht verstecken. Grundlegende Entscheidungen zur Gestaltung und Ausrichtung der Fußgängerzonen sowie zur Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle der Innenstadtakteure müssen gerade in Zeiten dynamischer Veränderung mutig und konsequent getroffen werden. Wenn dabei etwas so Wertvolles wie unsere Innenstädte, unser Innenstadterleben als Bürger, und nicht zuletzt die Existenz der vielen ansässigen Händler, Gastronomen und Dienstleister auf dem Spiel stehen, dann braucht es eine möglichst gute Entscheidungsgrundlage.

Städte und Kommunen müssen sich systematisch ihrer gegenwärtigen Stärken und Schwächen bewusst werden, und sie müssen sich gleichzeitig ein Bild von möglichen zukünftigen Entwicklungen machen. Erst dann können sie heute Maßnahmen ergreifen, die mit Blick auf die Zukunft zielgerichtet ihr Profil schärfen und die gleichzeitig so zukunftsrobust wie möglich ausgestaltet sind.

Um diese große Herausforderung ging es in der ersten Projektphase des City Lab Südwestfalen, im Rahmen derer die vorliegende Szenarioanalyse »Die Zukunft unserer Innenstädte« durchgeführt wurde. An der Erarbeitung der acht Innenstadtszenarien waren neben den Projektpartnern und der ScMI AG Vertreter aus 25 Kommunen aus Südwestfalen beteiligt. In dieser Dokumentation finden Sie sowohl Erläuterungen zu unserem methodischen Vorgehen, als auch eine Beschreibung der herausgearbeiteten Szenarien und der sie definierenden Schlüsselfaktoren.

Im Namen aller Projektpartner wünsche ich den Kommunen Mut und Geschick bei den erforderlichen Weichenstellungen für die Zukunft unserer Innenstädte. Wir hoffen, dass die im vorliegenden Bericht dokumentierte Szenarioanalyse den Entscheidungsträgern dabei hilft, zukunftssoffen zu denken und zukunftsorientiert zu handeln. Weitere Informationen zu den Arbeitsphasen, den Ergebnissen und den Angeboten des City Lab Südwestfalen bekommen Sie auf der Projektseite www.citylab-swf.de.

Prof. Peter Weber
Fachhochschule Südwestfalen



Gemeinschaftlicher Szenarioprozess:

Im Onlineprozess zu Innenstadt-Szenarien

Die in dieser Studie beschriebenen Szenarien sind in einem gemeinschaftlichen Szenarioprozess auf Basis der Methodik des Szenario-Management™ entstanden. Initiiert wurde der Prozess durch das Competence Center E-Commerce der Fachhochschule Südwestfalen, das als Teil des City Labs für das Frühjahr 2020 einen partizipativen Prozess mit zwei großen Workshops geplant hatte. Aufgrund der Corona-Pandemie wurde das Vorgehen kurzfristig modifiziert, so dass die Szenarien in mehreren Online-Workshops erarbeitet wurden. Auch in diesem Verfahren haben die unterschiedlichen Stakeholder aus über 20 Kommunen ihre heterogenen Perspektiven und Sichtweisen eingebracht, und damit maßgeblich zur Breite der Ergebnisse beigetragen.

Der Begriff »Szenario« wird umgangssprachlich sehr unterschiedlich verwendet. Im Szenario-Management™ verstehen wir darunter eines von mehreren systematisch entwickelten Zukunftsbildern, das in Kombination mit anderen Szenarien genutzt wird, um den »Raum der Möglichkeiten« zu beschreiben. Die Entwicklung der Szenarien erfolgte zunächst in drei Schritten, denen sich eine spezifische Bewertung anschloss:

Welche Schlüsselfaktoren bestimmen das Szenariofeld? (Schritt 1)

Zunächst wurde das definierte Szenariofeld systematisch gegliedert und in einem Systembild dargestellt. Anschließend ließen sich die einzelnen Einflussbereiche durch insgesamt 63 konkrete Einflussfaktoren beschreiben. Im Rahmen einer Vernetzungsanalyse wurde sodann das systemische Verhalten der einzelnen Faktoren überprüft:

- Zukünftige Dynamik lässt sich vor allem anhand der sogenannten Systemknoten erkennen. Dies waren beispielsweise Lebensstile, gesellschaftliche Entwicklung, Arbeitsorte, Entwicklung von Oberzentren sowie Technologieakzeptanz und Digitalisierung.

- Relevante äußere Einflüsse ergeben sich häufig über die Systemhebel. Dazu zählten wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Gastronomie- & Freizeitangebote sowie Siedlungspolitik.
- Auf eher nachlaufende aber häufig volatile Veränderungen weisen die System-Indikatoren hin. Dazu zählen Kultur- & Freizeitverhalten, Engagement & Ehrenamt sowie Wohnen, Leben & Bauen.

Basierend auf dieser Analyse wurden schließlich vom Szenarioteam 22 Schlüsselfaktoren ausgewählt – sozusagen die Fragen, für die in den Szenarien eine Antwort gegeben werden soll.

Wie könnten sich die Schlüsselfaktoren entwickeln? (Schritt 2)

Anschließend wurden je Schlüsselfaktor mögliche künftige Entwicklungen aufgezeigt. Diese Zukunftsprojektionen beschreiben strategisch relevante, charakteristische und qualitative Entwicklungsalternativen der einzelnen Schlüsselfaktoren. Bei deren Entwicklung war es wichtig Alternativen zu identifizieren, die über reines Schwarz-Weiss-Denken hinausgehen.

Zu welchen Szenarien lassen sich die einzelnen Projektionen verknüpfen? (Schritt 3)

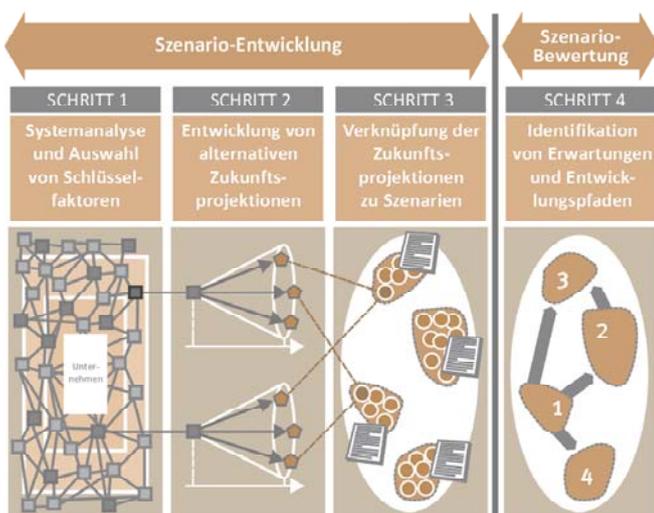
Die Szenariobildung begann mit einer Bewertung der Verträglichkeit der einzelnen Zukunftsprojektionen. Diese Konsistenzbewertung bildete die Grundlage, um mit Hilfe der ScMI-Software Scenario-Manager alle denkbaren Kombinationen – die sogenannten Projektionsbündel – durchzuspielen. Unter Verwendung einer Clusteranalyse wurden anschließend acht Rohszenarien ermittelt, die den »Raum der Möglichkeiten« bestmöglich abbilden.

An dieser Stelle lagen für jedes Rohszenario die Projektionen vor, aus denen es sich zusammensetzt – und die nun die Basis für eine Beschreibung der einzelnen Zukünfte bildeten. Zusätzlich wurden alle acht Szenarien mathematisch in einem Zukunftsraum-Mapping™ strukturiert, aus dem anschließend die »Landkarte der Zukunft« entstanden ist.

Mit welchen Szenarien ist zu rechnen – und wie sollten wir mit dem Zukunftsraum umgehen? (Schritt 4):

An die Szenario-Entwicklung schließt sich üblicherweise die Szenario-Interpretation an. Sie umfasst neben der Kommunikation üblicherweise zwei weitere Aktivitäten:

- Im Fokus stand in diesem Projekt die **Szenario-Bewertung**. Dabei wurden die einzelnen Schlüsselfaktoren und ihre Projektionen von den Vertretern der beteiligten Kommunen bewertet – und zwar anhand deren Nähe zur gegenwärtigen Situation sowie zur erwarteten und gewünschten Zukunft. Die Analyse erfolgte dann sowohl gemeinschaftlich für alle Städte in Südwestfalen, als auch für ausgewählte Städte-Cluster sowie für jede einzelne Kommune.
- Ein weiterer Teil der Szenario-Interpretation ist die **Konsequenzanalyse**. Hierzu wurden im Abschluss-Workshop für ausgewählte Szenarien erste Fragen diskutiert, beispielsweise die Möglichkeiten von Städten, Zivilgesellschaft und übergeordneten Ebenen sowie die Rolle der Digitalisierung bei der Entwicklung der Städte.



Das Szenarioteam

Das Szenarioteam, welches sich zu mehreren Online-Sitzungen traf, setzte sich wie folgt zusammen:

Julia **Aschenbrenner**, Stadtmarketing Winterberg mit seinen Dörfern e.V.

Michael **Aufmhof**, Wirtschaftsförderung Medebach

Miriam **Beine**, Scenario Management International AG

Ingo **Borowicz**, IHK Arnsberg

Stefan **Britten**, IHK Arnberg

Benjamin **Bußmann**, Provinzial Versicherung (Bad Sassendorf)

Dr. Alexander **Fink**, Scenario Management International AG

Dr. Jürgen **Fischbach**, Sauerland-Tourismus e.V.

Thomas **Frye**, IHK Arnsberg

Jutta **Groß**, SIHK Hagen

Hana **Janeckova**, Freizeit- und Tourismusverband Märkisches Sauerland

Simone **Korte**, Stadtmarketing Iserlohn

Dietmar **Lange**, Ortsvorsteher Warstein

Marco **Milisenda**, Juwelier Fischer (Bad Sassendorf)

Simon **Nowack**, Wirtschaftsförderung Schwelm

Anja **Schulte**, FH Südwestfalen

Jeroen **Tepas**, Stadtmarketing Warstein

Osita **Uchegbu**, Wirtschaftsförderung Herdecke

Viktor **Waal**, Digitales Zentrum Mittelstand (Lippstadt)
Christoph **Wimmeler**, Wimmeler Planen und Bauen GmbH (Werl)

Tim **Wittemund**, FH Südwestfalen

Prof. Peter **Weber**, FH Südwestfalen

Christina **Wolff**, Stadtmarketing & Wirtschaftsförderung Meschede



Szenarien im Überblick:

Unsere Landkarte der Zukunft

Szenarien sind Beschreibungen möglicher zukünftiger Entwicklungen. Ihr Ziel ist es, uns für denkbare Entwicklungen zu sensibilisieren. Daher sollten die Szenarien möglichst anschaulich sein – in etwa wie ein Bildband oder eine Reportage aus der Zukunft.

Gleichzeitig soll uns die Gesamtheit der entwickelten Szenarien einen Überblick über die zukünftigen Möglichkeiten bieten. Ein weiteres Ziel dieser Szenarioentwicklung ist es daher, mit mehreren Bildern den »Raum der Möglichkeiten« aufzuzeigen.

Treffenderweise lassen sich die Szenarien am besten in einer sogenannten »Landkarte der Zukunft« abbilden. Sie dient als Instrument und Orientierungshilfe auf dem Weg in die Zukunft. Für die Zukunft unserer Innenstädte zeigt die Landkarte acht alternative Szenarien, deren Unterschiede hier näher betrachtet werden.

Die vorliegenden Szenarien basieren auf 22 Schlüsselfaktoren, deren Entwicklungsmöglichkeiten jeweils durch zwei oder mehr Dimensionen ausgedrückt wurden. Folglich gibt es mindestens 44 Ungewissheiten, in denen sich die Szenarien unterscheiden können. Wie aber hängen die einzelnen Perspektiven miteinander zusammen? Und was sind die dominanten Unterschiede – sozusagen die Grenzlinien zwischen den einzelnen Szenarien?

Um dies zu analysieren haben wir zunächst die Statistik bemüht. Dabei wurde mit Hilfe einer Multidimensionalen Skalierung (MDS) ein sogenanntes Zukunftsraum-Mapping™ durchgeführt. In diesem Mapping sind die denkbaren Zukünfte entsprechend ihrer Ähnlichkeit grafisch angeordnet und anschließend entsprechend der Zugehörigkeit zu den acht Szenarien eingefärbt (siehe kleines Bild unten links). Dabei zeigte sich bereits, dass sich die acht Szenarien durch vier Kernunterschiede voneinander abgrenzen lassen.

Diese vier Kernunterschiede wurden anschließend in ein Achteck übertragen, in dem die einzelnen Szenarien als »Kuchenstücke« dargestellt sind (Bild rechts). Insofern ist diese Darstellungsform nicht primär aus grafischen Gründen entstanden, sondern bildet die Komplexität des Zukunftsraums mit seinen mehr als 40 einzelnen Fragestellungen ab.

Vier Kerndimensionen in der Landkarte

Die vier Kernunterschiede zwischen den Szenarien lassen sich anhand der folgenden Fragestellungen verdeutlichen:

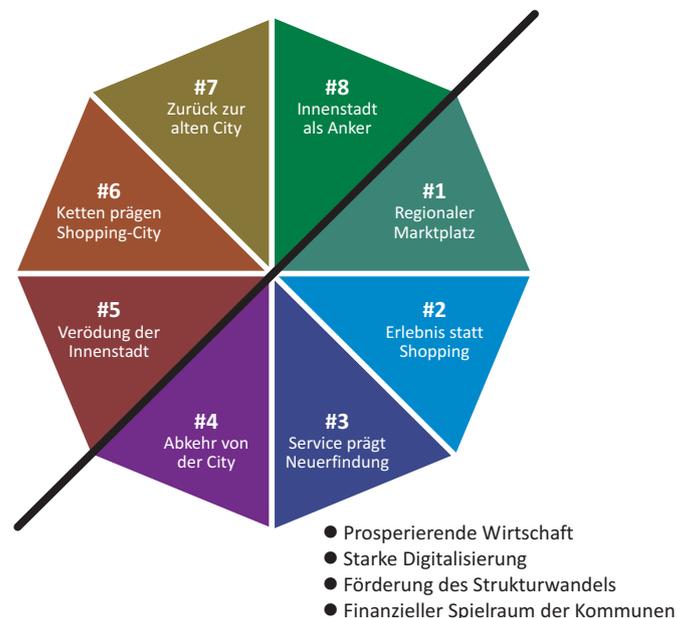
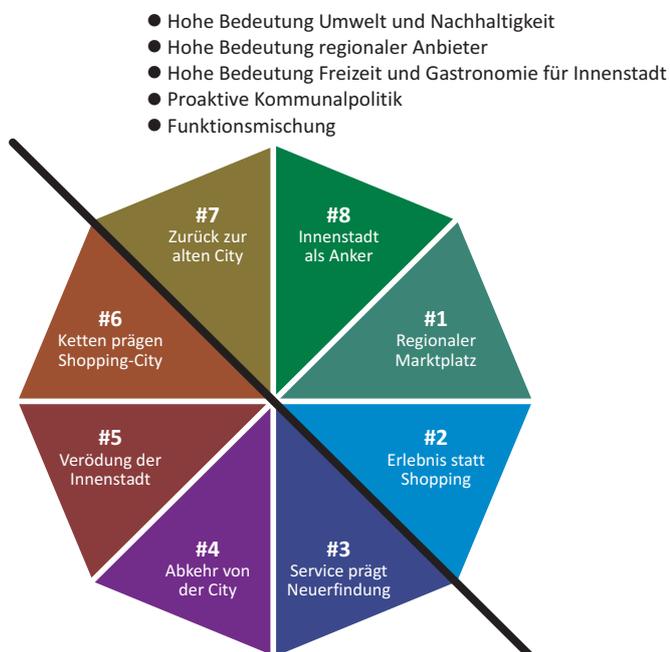
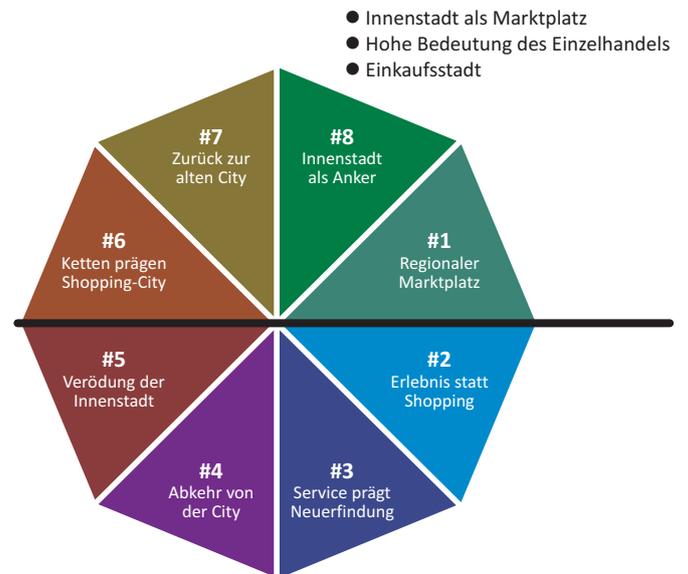
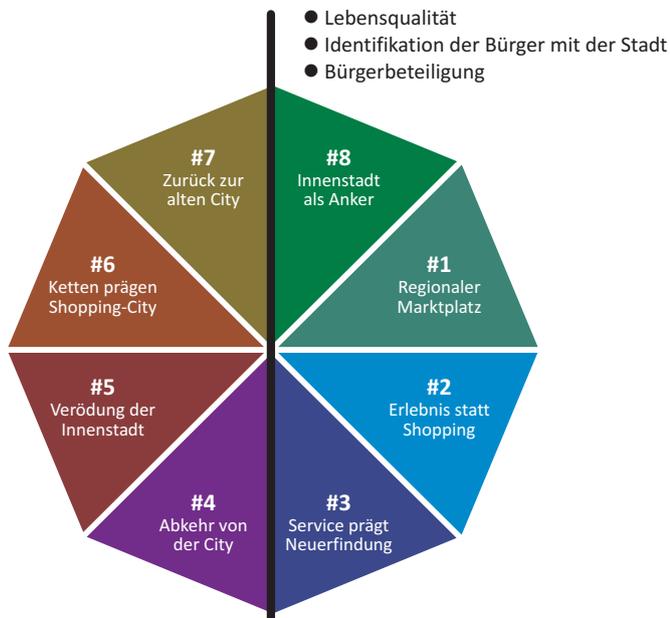
- **Wie entwickeln sich die Wirtschaft und die Digitalisierung?** Die Szenarien 1 bis 4 sind von einer prosperierenden Wirtschaft und großem finanzielltem Spielraum der Kommunen geprägt. Auch der Strukturwandel wird gefördert. Hinzu kommt hier die starke Digitalisierung. In den anderen vier Szenarien setzt sich Digitalisierung nicht so stark durch und die Wirtschaft hat Schwierigkeiten.
- **Wie steht es um die Lebensqualität und Bürgerbeteiligung?** Neben den wirtschaftlich starken Szenarien 1 bis 3 kann auch das Szenario 8 mit einer hohen Lebensqualität und Bürgerbeteiligung ein positives Zukunftsbild für die Bewohner bieten. In diesen Szenarien ist auch die Identifikation mit der eigenen Stadt stark ausgeprägt.
- **Werden die Innenstädte noch als Marktplätze dienen und bleibt der Einzelhandel bestehen?** Während in den Szenarien 2 bis 5 die Innenstadt ihre zentrale Rolle als Marktplatz verliert, hat in den Szenarien 1, 6, 7 und 8 der Einzelhandel weiterhin eine hohe Bedeutung für das Innenstadtbild. Die Innenstadt wird hier als Einkaufsstadt wahrgenommen und der Einzelhandel prägt die Shopping-City.
- **Wie proaktiv ist die Kommunalpolitik und welchen Stellenwert haben Regionalität und Nachhaltigkeit?** Die Szenarien 1, 2, 7 und 8 sind von einer hohen Bedeutung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten geprägt.



Rohszenarien in einem Zukunftsraum-Mapping™



Landkarte der Zukunft



So werden hier auch regionale Anbieter bevorzugt. Gleichzeitig kommt es im Rahmen einer proaktiven Kommunalpolitik zu einer Funktionsmischung in der Innenstadt. Freizeit- & Gastronomieangebote haben einen hohen Stellenwert für die Innenstadt.

Rolle der Innenstadt als fünfte Dimension

Zusätzlich zu den vier Kernunterschieden lohnt sich ein Blick auf die Rolle der Innenstadt in den acht Szenarien. Hier zeigt sich zunächst, dass die Szenarien 6 und 7 von einer traditionellen Marktplatzfunktion ausgehen, die entweder passiv übernommen wird (Dominanz der Ketten in Szenario 6) oder proaktiv gestaltet wird (Renaissance der alten City in Szenario 7).

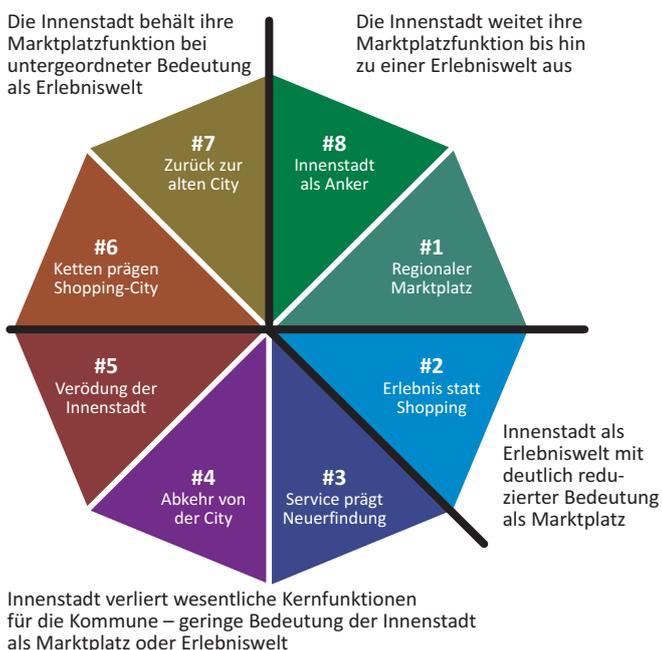
Eine jeweils deutlich erweiterte Rolle der Innenstadt ergibt sich in den Szenarien 8 und 1. Hier wird die Marktplatzfunktion durch eine Erlebniswelt ersetzt, was bei unterschiedlichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfolgen kann. Noch weiter geht dann das Szenario 2, denn hier drängt die Erlebniswelt die alte Marktplatzfunktion zunehmend zurück.

Im vierten Feld mit drei Szenarien verliert die Innenstadt wesentliche Kernfunktionen für ihre Kommune, nämlich einerseits ihre Marktplatzfunktion und andererseits die Rolle als Erlebniswelt. Dies kann insgesamt mit einer kritischen Stadtentwicklung zusammenhängen (Szenario 5) oder maßgeblich von Virtualisierung verursacht sein (Szenario 4). Denkbar ist aber auch eine Neuerung der Innenstadt durch bürgernahe Serviceleistungen und aktive Funktionsmischung (Szenario 3).

Welche Szenarien ergeben sich auf der Landkarte?

Anhand dieser vier Kerndimensionen sowie der zusätzlichen vier Innenstadtwelten lassen sich die acht Szenarien kompakt beschreiben:

- Szenario 1 (»Regionaler Marktplatz«) beschreibt die Innenstadt als Magnet für lokale Einkäufer und Touristen. Die Zukunft südwestfälischer Innenstädte ist erfolgsversprechend.
- Szenario 2 (»Erlebnis statt Shopping«) beinhaltet ebenfalls eine vitale Innenstadt, die sich aber verändert hat. Bürgerorientierung verändert die Rolle der Stadt.
- Szenario 3 (»Service prägt Neuerfindung«) sieht eine deutliche Veränderung der Innenstädte: Die Innenstädte wie wir sie kennen verlieren an Bedeutung. Soziale Distanz und Serviceorientierung zwingen die Stadt sich neu zu erfinden.
- Szenario 4 (»Abkehr von der City«). Die Digitalisierung lähmt die Innenstadt. Die Innenstädte in Südwestfalen sind smart aber nur online attraktiv.
- Szenario 5 (»Verödung der Innenstadt«) beschreibt den Verlust jeglicher Funktion der Innenstadt. Die Innenstädte verlieren in diesem Szenario an Glanz und nehmen eine untergeordnete Rolle in der Kommune ein.
- Szenario 6 (»Ketten prägen Shopping City«). In diesem Szenario werden die Innenstädte in Südwestfalen von Ketten im Einzelhandelsangebot geprägt. Eine „Welt der Ketten“ dominiert das Innenstadtbild.
- Szenario 7 (»Zurück zur alten City«) fokussiert auf die Kernfunktion der Innenstadt als Marktplatz. Dieses Szenario bildet eine kaum veränderte Struktur der Innenstädte und die ursprüngliche Marktplatzzfunktion wird beibehalten.
- Szenario 8 (»Innenstadt als Anker«) stellt eine Welt dar, in der die Innenstadt als Mittelpunkt gesellschaftlichen Lebens fungiert. In diesem Szenario bilden die Innenstädte den Mittelpunkt der Stadt und werden zum Treffpunkt von Bürgern, Unternehmen und Familien.



Selbstverständlich beinhalten die einzelnen Szenarien nicht allein die vier skizzierten Kerndimensionen, sondern enthalten Aussagen zur gesamten Bandbreite der Schlüsselfaktoren – und darüber hinaus weitere angereicherte Informationen. Diese Zukunftsbilder inklusive der einzelnen Elemente werden in den folgenden Kapiteln ausführlich beschrieben.

Gegensatzpaare im Zukunftsraum

Schließlich hilft es bei der Orientierung im Zukunfts- und Möglichkeitsraum, wenn man sich die jeweils gegensätzlichen Szenarien vorstellt:

- **Wunschbild gegen Albtraum-Szenario:** Während das Szenario 1 (»Regionaler Marktplatz«) eine dynamische City in einem prosperierenden Umfeld skizziert, stellt das Szenario 5 (»Verödung der Innenstadt«) ein in nahezu allen Faktoren kritisches Zukunftsbild dar.
- **Rolle der Innenstadt:** Im Gegensatz der Szenarien 4 und 8 spiegelt sich die Rolle und Bedeutung der Innenstadt für die kommunale Entwicklung wider. So nimmt die City im Szenario 8 eine Ankerfunktion ein – selbst bei kritischer Umfeldentwicklung. Demgegenüber bewirkt die Digitalisierung im Szenario 4, dass die City selbst bei positiven Rahmenbedingungen strukturell an Bedeutung verliert.
- **Rückwärts gegen Vorwärts:** Das Szenario 7 stellt ein eher konservatives Innenstadt-Verständnis dar, während sich im Szenario 3 die Innenstadt quasi neu erfinden muss, da sowohl die Marktplatz- als auch die Erlebnisfunktion rückläufig sind.
- **Rolle des Einzelhandels:** Im vierten Gegensatzpaar spielt der Einzelhandel eine entscheidende Rolle. Während im Szenario 6 eine von Ketten geprägte Shopping-City dominiert, verliert im Szenario 2 der Einzelhandel an Bedeutung für die Entwicklung der (prosperierenden) Innenstadt.



Szenario 1:

Regionaler Marktplatz

Die Innenstadt als Magnet für lokale Einkäufer und Touristen

Die Zukunft südwestfälischer Innenstädte ist erfolgsversprechend.

Der Grundstein dafür ist eine boomende lokale Wirtschaft. Da die Wirtschaft in Deutschland jedoch ins Stocken geraten ist bleibt unklar, wie lange der positive lokale Trend anhält. Die Politik gibt hierfür finanzielle Anreize und fördert nicht nur den Erhalt der bestehenden Infrastruktur, sondern auch Innovationen in der Region. Das Zusammenspiel aus Förderungen und einer hohen Technologieakzeptanz in der Bevölkerung führt zur erfolgreichen digitalen Transformation der Städte. Über die hohe Bedeutung von Nachhaltigkeit sind sich die lokalen und bundesweiten Akteure auf politischer Ebene einig und auch die Gesellschaft setzt auf Nachhaltigkeit in der Sozialkultur und Gemeinschaftlichkeit. Bei einer durchmischten Altersstruktur kommt vor allem der älteren Bevölkerung eine gute und wohnortsnahe Gesundheitsversorgung zugute.

Die Lebensqualität in der Region Südwestfalen ist hoch, weswegen der Wohnungsmarkt hart umkämpft ist. Das ist jedoch nur ein Luxusproblem, denn die Attraktivität der Stadt lockt neue Bürger in vielerlei Hinsicht an. Ein qualitatives Bildungsangebot zieht besonders Familien aber auch akademisch-interessierte Bürger an. Zum Wohnen und Arbeiten müssen keine großen Pendlerdistanzen

überwunden werden, da die Stadt auch als Arbeitsort fungiert. Ein weiteres Plus sind funktionierende Mobilitäts-Alternativen, sodass der Individualverkehr weitgehend abgelöst werden kann. Der wirtschaftliche Erfolg der Region wird sichergestellt durch einen gesunden Mix aus traditionellen und neuen Unternehmen. Das beflügelt den Wettbewerb unter den Kommunen, die dennoch zu Kooperationen untereinander bereit sind, um Synergien zu nutzen. Die Regionalförderungen und die Lokalpolitik sorgen für hohe finanzielle Spielräume und begünstigen eine innovative Innenstadtpolitik, an der auch die Bürger beteiligt sind.

Neben den Aktivitäten des Stadtmarketings unterstützen auch die Bürger den Handel als Kernfunktion der Innenstadt. Sie können sich gut mit ihrer Stadt identifizieren und zeigen ihre Solidarität durch lokales Einkaufen. Unter diesen Voraussetzungen können Ketten und inhabergeführte Geschäfte nebeneinander bestehen. Ein gesunder Einzelhandel hilft dabei, die hohe Bedeutung der Innenstadt im touristischen Angebot zu stärken, sodass die Innenstadt sowohl als Marktplatz als auch als Erlebniswelt wahrgenommen wird. Das attraktive Angebot und ausgewählte Events beschenken der Stadt einen konstanten Tagestourismus und beleben auch die lokale Gastronomie. Somit sorgen alle Branchen dafür, dass die Innenstadt unverzichtbar und ein Magnet für lokale Einkäufer und Touristen bleibt.

- Prosperierende Wirtschaft und starke Digitalisierung
- Hohe Lebensqualität und Bürgerbeteiligung
- Regionalität und Nachhaltigkeit sowie proaktive Kommunalpolitik
- Innenstadt als Marktplatz



1	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	Prosperierende lokale wirtschaftliche Entwicklung, aber stagnierende Wirtschaft in Deutschland
2	Bevölkerungsstruktur und Gesundheit	Gute wohnortnahe Gesundheitsversorgung bei einer durchmischten Altersstruktur
3	Gesellschafts- und Werteentwicklung	Nachhaltige Sozialkultur: Hohe Bedeutung von Nachhaltigkeit und Gemeinsinn und insgesamt starke soziale Kontakte
4	Umweltschutz	Allgemein hohe Bedeutung von Umweltschutz - in der übergeordneten Umweltpolitik und auf lokaler Ebene
5	Digitalisierung und Technikakzeptanz	Hohe Technologieakzeptanz in der Gesellschaft und eine schnelle Durchdringung der Digitalisierung führen zu einer digitalen Transformation
6	Umgebungsstruktur	<i>Intensive und freiwillige Kooperation mit Umland-Kommunen – Wettbewerbsintensität unklar</i>
7	Wirtschaftsstruktur in der Region	Dynamische Wirtschaftsstruktur - Hohe Standortbindung der bestehenden Unternehmen und hohe Bedeutung neuer Unternehmen
8	Regionalförderung	Umfangreiche Regionalförderung - sowohl auf Innovationen ausgerichtet als auch auf die Linderung von Folgen des Strukturwandels
9	Arbeitsorte	Hohe Bedeutung der Innenstadt als Arbeitsort und geringe Pendlerdistanzen
10	Mobilität	Breite Ablösung von Privatfahrzeugen in der Region
11	Wohnen, Leben und Bauen	Hohe Lebensqualität in der Kommune bei eher geringerer Verfügbarkeit von erschwinglichem Wohnraum
12	Einkaufs- und Konsumverhalten	Regional & Stationär: Hohe bzw. gestiegene Bedeutung von regionalen Produkten und Anbietern bei moderater Bedeutung von Online-Shopping
13	Lernen, Kreativität, Wissen und Kultur	Verfügbarkeit und Qualität von Schulen und allgemeinbildenden Angeboten ist gegeben. Angebot und Qualität tertiärer Bildung unklar
14	Kommunalpolitik und finanz. Spielräume	Signifikante finanzielle Spielräume der Kommune und proaktive/ innovative kommunale Innenstadtpolitik
15	Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung	Stadtmarketing mit Fokus auf die Innenstadt und Wirtschaftsförderung ist primär auf den Handel gerichtet
16	Stadtgesellschaft und Ehrenamt	Hohe Identifikation mit der eigenen Stadt bei hohem ehrenamtlichen Engagement und Gemeinschaftlichkeit
17	Digitale Ausrichtung der Stadt	Breite Digitalisierung der Stadt mit hoher Durchdringung – Bedeutung analoger Services bleibt unklar
18	Tourismus-Angebot	Hohe Bedeutung der Innenstadt im touristischen Angebot aber geringe Bedeutung von über den Tagestourismus und Events hinausgehenden Angeboten
19	Gastronomie- und Freizeit-Angebote	Hohe Bedeutung von Gastronomie- und Freizeitangeboten für die Innenstadt und hohe Attraktivität der Angebote
20	Innenstädtischer Einzelhandel / Services	Durchmischtes Einzelhandelsangebot - Hohe Bedeutung von Ketten und inhabergeführtem Handel in der Innenstadt
21	Planung und Entwicklung der Innenstadt	Geringer Grad der Funktionsmischung in Innenstädten und hohe Bürgerbeteiligung bei der Planung und Entwicklung innerstädtischer Strukturen
22	Rolle der Innenstädte	Die Innenstadt weitet ihre Marktplatzfunktion bis hin zu einer Erlebniswelt aus



Szenario 2:

Erlebnis statt Shopping

Bürgerorientierung verändert die Rolle der Stadt

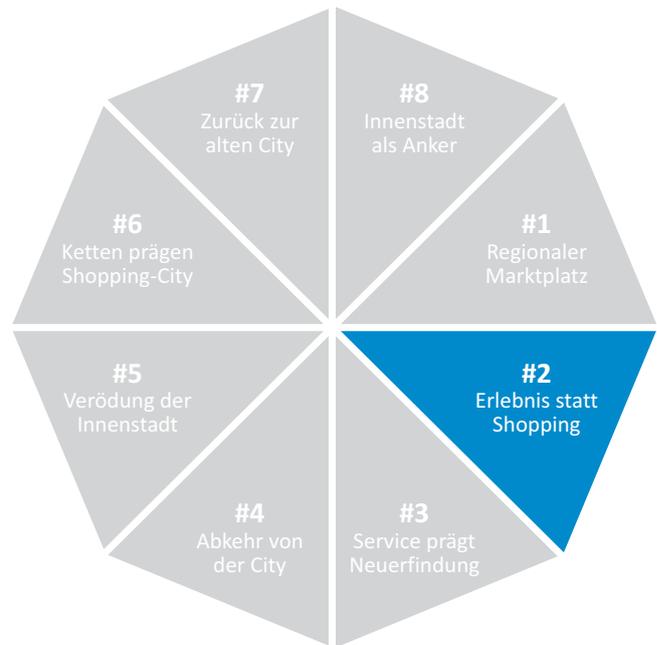
Die Innenstädte in Südwestfalen bleiben vital aber verändern sich.

Ein Hauptgrund dafür ist die Digitalisierung, die nicht nur durch Innovationsförderungen, sondern auch durch die Zustimmung der Gesellschaft weit vorangeschritten ist. Auch die Bedeutung des Umweltschutzes ist sowohl auf Bundesebene als auch in der Gesellschaft weiter gestiegen. Es gibt vermehrt soziale Bewegungen, die zentrale Vorgaben der Politik begrüßen. Bei den lokalen Akteuren hingegen ist der Umweltschutz nicht wichtiger geworden als noch 2020.

Die lokale Wirtschaft profitiert weiter von einer soliden Unternehmensstruktur. Dadurch stehen den Kommunen ausreichend finanzielle Mittel für eine innovative Innenstadtpolitik mit massiver Digitalisierung bereit. Ausgerichtet an den Wünschen der Bürger gibt es deutlich weniger analoge Services und ein weitreichendes Mobilitätsangebot bestehend aus Privatfahrzeugen und Alternativen. Entgegen dem Nachhaltigkeitsstreben der Gesellschaft und der Politik können Privatfahrzeuge aber nicht abgelöst werden. Der Vorteil des breiten Mobilitätsangebots ist die Sicherung der Erreichbarkeit wohnortsnaher Gesundheitsversorgung und der Innenstadt als Arbeitsort, was zu einer hohen Lebensqualität beiträgt.

Die Beteiligung der Bürger an der Stadtplanung und ein geändertes Konsumverhalten verschieben die Rolle der Stadt vom Marktplatz zur Erlebniswelt. Eingekauft wird zwar regional - aber online. Durch den Rückgang des stationären Handels lautet die Devise jetzt: offline erleben - online versorgen. Das Stadtmarketing fokussiert dabei die Innenstädte als Begegnungszentrum und setzt auf Dienstleister, Gastronomen und touristische Konzepte zur Belebung der Stadt.

- Prosperierende Wirtschaft und starke Digitalisierung
- Hohe Lebensqualität und Bürgerbeteiligung
- Regionalität und Nachhaltigkeit sowie proaktive Kommunalpolitik
- Innenstadt verliert die Marktplatzfunktion



1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	<i>Prosperierende lokale wirtschaftliche Entwicklung</i>
2 Bevölkerungsstruktur und Gesundheit	Gute wohnortnahe Gesundheitsversorgung bei einer durchmischten Altersstruktur
3 Gesellschafts- und Werteentwicklung	Nachhaltige Sozialkultur: Hohe Bedeutung von Nachhaltigkeit und Gemeininn und insgesamt starke soziale Kontakte
4 Umweltschutz	Umweltschutz durch zentrale Vorgaben: Gestiegene Bedeutung von übergeordneter Umweltpolitik, aber konstante Bedeutung auf lokaler Ebene
5 Digitalisierung und Technikakzeptanz	Hohe Technologieakzeptanz in der Gesellschaft und eine schnelle Durchdringung der Digitalisierung führen zu einer digitalen Transformation
6 Umgebungsstruktur	<i>Moderater Wettbewerb mit umliegenden Kommunen</i>
7 Wirtschaftsstruktur in der Region	Dynamische Wirtschaftsstruktur - Hohe Standortbindung der bestehenden Unternehmen und hohe Bedeutung neuer Unternehmen
8 Regionalförderung	Umfangreiche Regionalförderung - sowohl auf Innovationen ausgerichtet als auch auf die Linderung von Folgen des Strukturwandels
9 Arbeitsorte	Hohe Bedeutung der Innenstadt als Arbeitsort und geringe Pendlerdistanzen
10 Mobilität	Parallelität von Privatnutzung und Alternativnutzungen – bei wenig Unterschieden zwischen Innenstadt und Umland
11 Wohnen, Leben und Bauen	Hohe Lebensqualität der Kommune und hohe Verfügbarkeit von erschwinglichem Wohnraum
12 Einkaufs- und Konsumverhalten	Regional & Online: Hohe bzw. gestiegene Bedeutung von regionalen Produkten und Anbietern - aber bei massiv reduziertem stationärem Handel
13 Lernen, Kreativität, Wissen und Kultur	<i>Verfügbarkeit und Qualität von Schulen und allgemeinbildenden Angeboten ist gegeben. Angebot und Qualität tertiärer Bildung unklar</i>
14 Kommunalpolitik und finanz. Spielräume	Signifikante finanzielle Spielräume der Kommune und proaktive/ innovative kommunale Innenstadtpolitik
15 Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung	Stadtmarketing mit Fokus auf die Innenstadt, wobei der Handelsfokus der Wirtschaftsförderung gering ist
16 Stadtgesellschaft und Ehrenamt	Hohe Identifikation mit der eigenen Stadt bei hohem ehrenamtlichen Engagement und Gemeinschaftlichkeit
17 Digitale Ausrichtung der Stadt	Massive Digitalisierung: Analoge Services werden zunehmend eingestellt
18 Tourismus-Angebot	Hohe Bedeutung der Innenstadt im touristischen Angebot und viele Angebote über den Tagestourismus und Events hinaus
19 Gastronomie- und Freizeit-Angebote	Hohe Bedeutung von Gastronomie- und Freizeitangeboten für die Innenstadt und hohe Attraktivität der Angebote
20 Innenstädtischer Einzelhandel / Services	Vom Handel zum Service: Dienstleistungsanbieter lösen Einzelhandel als prägende Elemente der Innenstadt ab
21 Planung und Entwicklung der Innenstadt	Geringer Grad der Funktionsmischung in Innenstädten und hohe Bürgerbeteiligung bei der Planung und Entwicklung innerstädtischer Strukturen
22 Rolle der Innenstädte	Die Innenstadt als Erlebniswelt mit deutlich reduzierter Bedeutung als Marktplatz



Szenario 3:

Service prägt Neuerfindung

Soziale Distanz und Serviceorientierung zwingen die Stadt sich neu zu erfinden

Die Innenstädte, wie wir sie kennen, verlieren an Bedeutung.

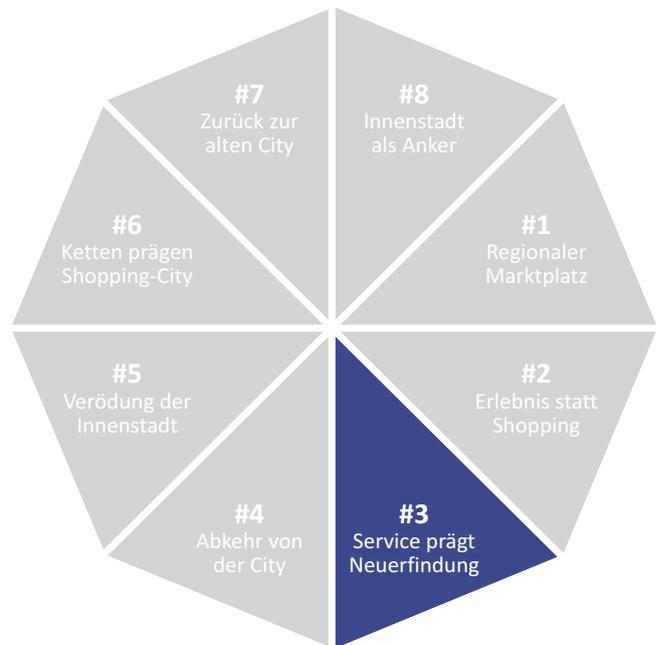
Vor allem ein allgemeiner Wandel der Gesellschaft, in der die Menschen mehr auf sich bedacht sind als auf das Gemeinwohl, ist dafür verantwortlich. Das Thema Nachhaltigkeit ist für die Bürger in Deutschland weniger wichtig und wird nur noch von den lokalen Akteuren getrieben. Digitalisierung wird im ganzen Land begrüßt und die digitale Transformation schreitet voran.

Die gute regionale Wirtschaftslage stützt sich auf einen gesunden Mix aus bestehenden und neuen Unternehmen. Die Konkurrenzsituation unter den Kommunen ist dabei moderat und sorgt für intensive Kooperationen mit gemeinsamen Konzepten. Die Bürger setzen weniger auf Gemeinschaftlichkeit und Loyalität. Sie können sich zwar mit ihrer Stadt identifizieren, zeigen das aber nur individuell durch die Beteiligung an politischen Entscheidungen, nicht durch soziales Engagement oder lokales Einkaufen. Im Gegenteil: sie schränken ihren Konsum deutlich ein und genießen in Ihrer Freizeit lieber die lokale Kreativkultur. Der Individualismus und der Bedeutungsverlust von Nachhaltigkeit zeigt sich auch in der Mobilität, die durch

die Nutzung von Privatfahrzeugen geprägt ist. So viel Selbstbestimmung bringt aber eine hohe Lebensqualität für den Einzelnen, zu der auch die gute Verfügbarkeit von Wohnraum und Gesundheitsversorgung beiträgt. Trotz großer finanzieller Spielräume ist die Innenstadtpolitik eher passiv. Die von den Bürgern gewünschte und vom Land vorgelebte Digitalisierung wird in den Städten zwar in mehreren Bereichen durch koordinierte Projekte aufgegriffen, jedoch eher oberflächlich umgesetzt. Grund hierfür ist der fehlende Fokus der Kommunen, der wiederum auf die geänderten Bedürfnisse der städtischen Bürger zurückzuführen ist.

Die Innenstadt wird hauptsächlich wegen des Dienstleistungsangebotes besucht. Auch die Gastronomie und der Tourismus spüren den Konsumverzicht und die soziale Distanz der Bürger, sodass nur die attraktivsten Angebote bestehen bleiben. Da die Innenstadt insgesamt an Bedeutung verliert und sich weder als Marktplatz noch als Erlebniswelt positioniert, richtet das Stadtmarketing den Fokus auf regionale Konzepte solange sich keine neue Kernfunktion der Stadt gefestigt hat.

- Prosperierende Wirtschaft und starke Digitalisierung
- Hohe Lebensqualität und Bürgerbeteiligung
- Wenig Regionalität und Nachhaltigkeit sowie reaktive Kommunalpolitik
- Innenstadt verliert die Marktplatzfunktion



1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	<i>Prosperierende lokale wirtschaftliche Entwicklung</i>
2 Bevölkerungsstruktur und Gesundheit	Gute wohnortnahe Gesundheitsversorgung bei einer durchmischten Altersstruktur
3 Gesellschafts- und Werteentwicklung	Individualistische Vereinzelung: Geringe Bedeutung von Nachhaltigkeit und Gemeinsinn aber insgesamt geringe Intensität sozialer Kontakte
4 Umweltschutz	Lokale Akteure treiben Umweltschutz: Gestiegene Bedeutung von Umweltschutz auf lokaler Ebene, aber konstante Bedeutung in der übergeordneten Politik
5 Digitalisierung und Technikakzeptanz	Hohe Technologieakzeptanz in der Gesellschaft und eine schnelle Durchdringung der Digitalisierung führen zu einer digitalen Transformation
6 Umgebungsstruktur	Intensive und freiwillige Kooperation mit Umland-Kommunen bei moderatem Wettbewerb miteinander
7 Wirtschaftsstruktur in der Region	Dynamische Wirtschaftsstruktur - Hohe Standortbindung der bestehenden Unternehmen und hohe Bedeutung neuer Unternehmen
8 Regionalförderung	<i>Umfangreiche Regionalförderung - so wohl auf Innovationen ausgerichtet als auf die Linderung von Folgen des Strukturwandels</i>
9 Arbeitsorte	Geringe Bedeutung der Innenstadt als Arbeitsort und geringe Pendlerdistanzen
10 Mobilität	Individualverkehr in der Region wird stark durch Privatfahrzeuge geprägt
11 Wohnen, Leben und Bauen	Hohe Lebensqualität der Kommune und hohe Verfügbarkeit von erschwinglichem Wohnraum
12 Einkaufs- und Konsumverhalten	Insgesamt signifikanter Konsumrückgang
13 Lernen, Kreativität, Wissen und Kultur	Lokale Kreativkultur auch ohne breite Basis tertiärer Bildungsangebote
14 Kommunalpolitik und finanz. Spielräume	Signifikante finanzielle Spielräume bei reaktiver kommunaler Innenstadtpolitik
15 Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung	Städtische Marketingaktivitäten fokussieren auf die ganze Region / Kommune und; Wirtschaftsförderung nimmt andere Bereiche außerhalb des Handels in den Fokus
16 Stadtgesellschaft und Ehrenamt	Trotz hoher Identifikation mit der eigenen Stadt gibt es praktisch nur wenig ehrenamtliches Engagement und Gemeinschaftlichkeit
17 Digitale Ausrichtung der Stadt	Durchgängige Digitalisierung auf niedrigem Niveau: Breite Digitalisierung bei geringer Durchdringung
18 Tourismus-Angebot	Geringe Bedeutung der Innenstadt im touristischen Angebot und viele Angebote über den Tagestourismus und Events hinaus
19 Gastronomie- und Freizeit-Angebote	Moderate Bedeutung von Gastronomie- und Freizeitangeboten für die Innenstadt, aber hohe Attraktivität der Angebote
20 Innenstädtischer Einzelhandel / Services	Vom Handel zum Service: Dienstleistungsanbieter lösen Einzelhandel als prägendes Element der Innenstadt ab
21 Planung und Entwicklung der Innenstadt	Hoher Grad der Funktionsmischung in Innenstädten und hohe Bürgerbeteiligung bei der Planung und Entwicklung innerstädtischer Strukturen
22 Rolle der Innenstädte	Innenstadt verliert wesentliche Kernfunktionen für die Kommune - geringe Bedeutung der Innenstadt als Marktplatz oder Erlebniswelt



Szenario 4:

Abkehr von der City

Digitalisierung lähmt die Innenstadt

Die Innenstädte in Südwestfalen sind smart, aber nur online attraktiv.

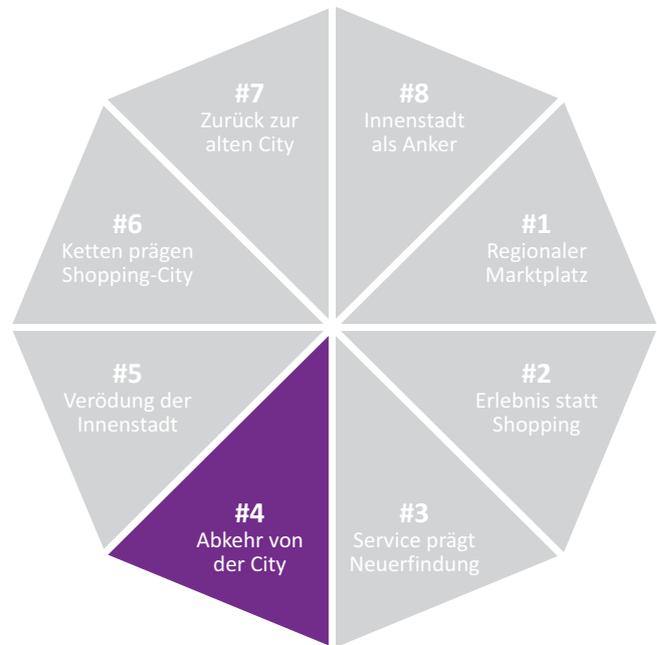
Die gute Wirtschaftslage schafft beste Voraussetzungen für ein digitales Deutschland. Die Digitalisierung trifft den Nerv der Zeit und dringt durch Innovationsförderungen weit in die Kommunen vor. Durch die digitalen Möglichkeiten sind die Menschen unabhängiger und suchen weniger soziale Kontakte. Neben der Gemeinschaft hat auch die Nachhaltigkeit für sie an Bedeutung verloren und ist auch auf politischer Ebene nicht wesentlich wichtiger geworden.

Da die Bestandspflege durch Förderungen eher vernachlässigt wird, leidet die Infrastruktur der Kommunen und es fällt schwer den vorhandenen Wohnraum auszulasten. Wegen der kritischen Gesundheitsversorgung und einem mangelnden Schulangebot können die Kommunen weder bei der älteren Bevölkerung noch bei Familien in Sachen Lebensqualität punkten. Es gibt zwar ein gutes Angebot für Erwachsenenbildung, zur Arbeit müssen die Anwohner allerdings weite Pendlerdistanzen auf sich nehmen. Zum einen dient die Innenstadt nicht als Arbeitsort, zum anderen bieten auch die bestehenden Unternehmen der Region wenig Beständigkeit. Dementsprechend und passend zu den Werten der

Gesellschaft bleibt die Mobilität von Privatfahrzeugen bestimmt. Die Kommunen setzen aber darauf, durch ihre digitale Ausrichtung und durch intensive Kooperationen junge Unternehmen und damit Arbeitskräfte in die Region zu holen. Dazu fokussiert sich auch das örtliche Stadtmarketing mehr auf die Bewerbung der Region mit ihren smarten Kommunen, als auf die Innenstädte selbst.

Es wurde verpasst, die Innenstadt in ein Omni-Channel-Konzept mit einzubeziehen, denn trotz hoher finanzieller Mittel wird nur eine passive Innenstadtpolitik betrieben. Da sich die Bürger nur noch wenig mit Ihrer Stadt identifizieren können, werden auch lokale Anbieter und Produkte nicht mehr unterstützt und viel online gekauft. Durch ausbleibende Innenstadtbesucher wird wiederum das Angebot der Gastronomie zurückgefahren und verliert an Attraktivität. In diesem Szenario kann sich die Innenstadt weder als Marktplatz noch als Erlebniswelt positionieren und steht zunehmend im Schatten der digitalen Angebote.

- Prosperierende Wirtschaft und starke Digitalisierung
- Mäßige Lebensqualität und geringe Bürgerbeteiligung
- Wenig Regionalität und Nachhaltigkeit sowie reaktive Kommunalpolitik
- Innenstadt verliert die Marktplatzfunktion



1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	Insgesamt prosperierende Wirtschaftsentwicklung - in Deutschland und lokal
2 Bevölkerungsstruktur und Gesundheit	Teilweise kritische wohnortsnahe Gesundheitsversorgung bei einer durchmischten Altersstruktur
3 Gesellschafts- und Werteentwicklung	Individualistische Vereinzelung: Geringe Bedeutung von Nachhaltigkeit und Gemeininn, aber insgesamt geringe Intensität sozialer Kontakte
4 Umweltschutz	Konstante Bedeutung von Umweltschutz
5 Digitalisierung und Technikakzeptanz	Hohe Technologieakzeptanz in der Gesellschaft und eine schnelle Durchdringung der Digitalisierung führen zu einer digitalen Transformation
6 Umgebungsstruktur	Intensive und freiwillige Kooperation mit Umland-Kommunen bei moderatem Wettbewerb miteinander
7 Wirtschaftsstruktur in der Region	Veränderte Wirtschaftsstruktur - Geringe Standortbindung der bestehenden Unternehmen und hohe Bedeutung neuer Unternehmen
8 Regionalförderung	Regionalförderung ist primär auf Innovationen ausgerichtet und damit weniger auf den Strukturwandel lindernde Regionalförderung
9 Arbeitsorte	Geringe Bedeutung der Innenstadt als Arbeitsort und hohe Pendlerdistanzen
10 Mobilität	Individualverkehr in der Region wird stark durch Privatfahrzeuge geprägt
11 Wohnen, Leben und Bauen	Eher geringe Lebensqualität der Kommune und hohe Verfügbarkeit von erschwinglichem Wohnraum
12 Einkaufs- und Konsumverhalten	Geringe bzw. reduzierte Bedeutung von lokalen Anbietern & Produkten bei stark gestiegenem Online- Shopping (Amazon-Welt)
13 Lernen, Kreativität, Wissen und Kultur	Hohes Angebot an tertiärer Bildung - aber Defizite bei den allgemeinbildenden Angeboten
14 Kommunalpolitik und finanz. Spielräume	Signifikante finanzielle Spielräume bei reaktiver kommunaler Innenstadtpolitik
15 Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung	Städtische Marketingaktivitäten fokussieren auf die ganze Region / Kommune und; Wirtschaftsförderung nimmt andere Bereiche außerhalb des Handels in den Fokus
16 Stadtgesellschaft und Ehrenamt	Rückläufiger ehrenamtliches Engagement bei geringer Identifikation mit der eigenen Stadt
17 Digitale Ausrichtung der Stadt	Smarte Kommune: Hohe digitale Durchdringung in der Breite
18 Tourismus-Angebot	Geringe Rolle der Innenstadt im touristischen Angebot. Über den Tagestourismus und Events hinausgehende Angebote sind ungewiss
19 Gastronomie- und Freizeit-Angebote	Moderate Bedeutung von Gastronomie- und Freizeitangeboten für die Innenstadt aber geringe Attraktivität der Angebote
20 Innenstädtischer Einzelhandel / Services	Verödung der Innenstadt: Insgesamt Rückgang von Einzelhandels- und Dienstleistungsangeboten
21 Planung und Entwicklung der Innenstadt	Hoher Grad der Funktionsmischung in Innenstädten und hohe Bürgerbeteiligung bei der Planung und Entwicklung innerstädtischer Strukturen
22 Rolle der Innenstädte	Innenstadt verliert wesentliche Kernfunktionen für die Kommune - geringe Bedeutung der Innenstadt als Marktplatz oder Erlebniswelt



Szenario 5:

Verödung der Innenstadt

Verlust jeglicher Funktion der Innenstadt

Die Innenstädte in Südwestfalen verlieren in diesem Szenario an Glanz und nehmen eine untergeordnete Rolle in der Kommune ein.

Die insgesamt stagnierende Wirtschaft in Deutschland sorgt für eine geringe Innovationskraft. Im Gegensatz zu rückläufigen Umwelt- und Nachhaltigkeitsgedanken herrscht eine hohe Technologieakzeptanz in der Gesellschaft. Trotzdem setzt sich die digitale Transformation nur schleppend durch, da Förderungen von Innovationen lediglich eine Nebenrolle in der Politik einnehmen.

Auch die Kommunalpolitik handelt eher reaktiv als proaktiv und nutzt die geringen Spielräume nicht zur Entwicklung der Innenstädte. Dadurch verliert die Innenstadt an Bedeutung als Arbeitsort und die Wirtschaftsstruktur in der Region ist grundsätzlich eher angespannt. Insgesamt sinkt auch die Lebensqualität für die Bürger, die nur ein minderwertiges Bildungs- und Kulturangebot in ihrer Stadt vorfinden. Der Attraktivitätsverlust der Innenstadt sorgt für eine höhere Nachfrage im Bereich des Onlinehandels und das Angebot durch regionale Anbieter reduziert sich. Aktivitäten des Stadtmarketings und der Wirtschaftsförderung konzentrieren sich auf Bereiche außerhalb der Innenstadt und abseits des Handels, und

auch das ehrenamtliche Engagement durch die Bürger und ihre Identifikation mit der Stadt sind gering. Zwar setzen sich in der Kommune einzelne digitale Leuchtturmprojekte durch, die jedoch nur isoliert und unkoordiniert umgesetzt werden.

Der Tourismus in der Region nimmt eine zunehmend geringe Bedeutung ein und in der ohnehin schon angeschlagenen Innenstadt spielen auch Gastronomie- sowie Freizeitangebote nur noch eine geringe Rolle. Einzelhandels- und Dienstleistungsangebote gehen stark zurück, wodurch Raum in der Innenstadt entsteht, um neue Orte zum Arbeiten und Wohnen zu schaffen. Die Innenstadt in Südwestfalen verliert somit ihre wesentliche Kernfunktion als Marktplatz oder Erlebniswelt und verödet zunehmend.

- Stagnierende Wirtschaft und schwache Digitalisierung
- Mäßige Lebensqualität und geringe Bürgerbeteiligung
- Wenig Regionalität und Nachhaltigkeit sowie reaktive Kommunalpolitik
- Innenstadt verliert die Marktplatzfunktion



1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	Insgesamt stagnierende Wirtschaftsentwicklung - in Deutschland und lokal
2 Bevölkerungsstruktur und Gesundheit	Bei einer überalterten Altersstruktur ist die wohnortsnahe Gesundheitsversorgung teilweise kritisch
3 Gesellschafts- und Werteentwicklung	Individualistische Vereinzelung: Geringe Bedeutung von Nachhaltigkeit und Gemeininn, aber insgesamt geringe Intensität sozialer Kontakte
4 Umweltschutz	Rückläufige Bedeutung des Umweltschutz
5 Digitalisierung und Technikakzeptanz	Bremsklötze: Trotz hoher Technologieakzeptanz in der Gesellschaft setzt sich die digitale Transformation nur langsam durch
6 Umgebungsstruktur	Moderater Wettbewerb mit umliegenden Kommunen. Grad der Kooperation mit Umland-Kommunen ist ungewiss
7 Wirtschaftsstruktur in der Region	Schwierige Wirtschaftsstruktur - Geringe Standortbindung der bestehenden Unternehmen und geringe Bedeutung neuer Unternehmen
8 Regionalförderung	Geringe, auf Strukturwandel ausgerichtete Regionalförderung und kaum Innovationsförderung
9 Arbeitsorte	Geringe Bedeutung der Innenstadt als Arbeitsort und hohe Pendlerdistanzen
10 Mobilität	Individualverkehr in der Region wird stark durch Privatfahrzeuge geprägt
11 Wohnen, Leben und Bauen	Eher geringe Lebensqualität der Kommune und hohe Verfügbarkeit von erschwinglichem Wohnraum
12 Einkaufs- und Konsumverhalten	Geringe bzw. reduzierte Bedeutung von lokalen Anbietern & Produkten bei stark gestiegenem Online- Shopping (Amazon-Welt)
13 Lernen, Kreativität, Wissen und Kultur	Die Kommune hinkt im Bereich Lernen insgesamt hinterher
14 Kommunalpolitik und finanz. Spielräume	Geringe finanzielle Spielräume der Kommune bei reaktiver kommunaler Innenstadtpolitik
15 Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung	Städtische Marketingaktivitäten fokussieren auf die ganze Region / Kommune und; Wirtschaftsförderung nimmt andere Bereiche außerhalb des Handels in den Fokus
16 Stadtgesellschaft und Ehrenamt	Rückläufiges ehrenamtliches Engagement bei geringer Identifikation mit der eigenen Stadt
17 Digitale Ausrichtung der Stadt	Leuchttürme: Hohe digitale Durchdringung und einzelne, unkoordinierte Digitalisierungsprojekte
18 Tourismus-Angebot	Insgesamt geringe Bedeutung des Tourismus
19 Gastronomie- und Freizeit-Angebote	Moderate Bedeutung von Gastronomie- und Freizeitangeboten für die Innenstadt aber geringe Attraktivität der Angebote
20 Innenstädtischer Einzelhandel / Services	Verödung der Innenstadt: Insgesamt Rückgang von Einzelhandels- und Dienstleistungsangeboten
21 Planung und Entwicklung der Innenstadt	Hoher Grad der Funktionsmischung in Innenstädten und hohe Bürgerbeteiligung bei der Planung und Entwicklung innerstädtischer Strukturen
22 Rolle der Innenstädte	Innenstadt verliert wesentliche Kernfunktionen für die Kommune - geringe Bedeutung der Innenstadt als Marktplatz oder Erlebniswelt



Szenario 6:

Ketten prägen Shopping-City

Eine „Welt der Ketten“ dominiert das Innenstadtbild

In diesem Szenario werden die Innenstädte in Südwestfalen von Ketten im Einzelhandelsangebot geprägt.

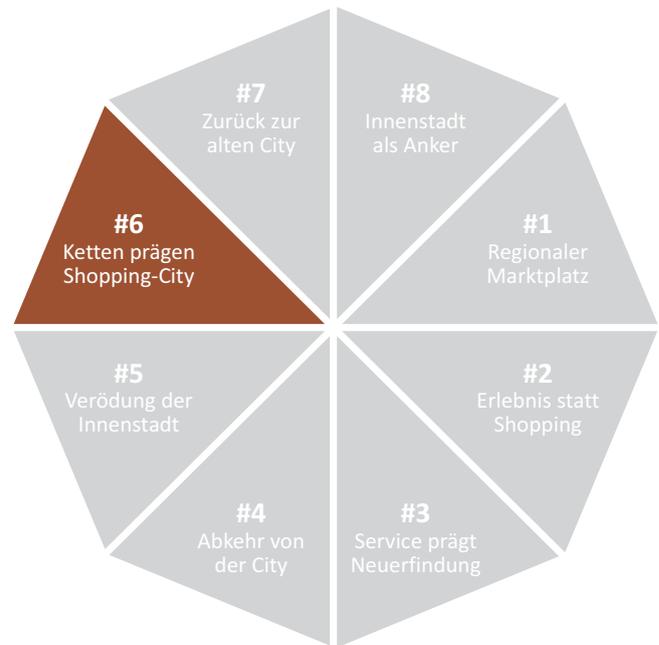
Eine individuelle Erlebniskultur setzt sich in der Gesellschaft durch und spiegelt eine hohe Bedeutung sozialer Kontakte bei gleichzeitig geringer Bedeutung von Nachhaltigkeit und Gemeinssinn wieder. Derweil bleibt jedoch die Bedeutung des Umweltschutzes konstant und verliert kaum an Wert. Die Wirtschaft in Deutschland und der Region Südwestfalen stagniert, worunter auch die digitale Transformation leidet, die von der Gesellschaft auch nur bedingt akzeptiert wird.

Die bundesweiten wirtschaftlichen Probleme machen es auch der heimischen Wirtschaft schwer, traditionelle Unternehmen in der Region zu halten. Überhaupt weist die Region insgesamt eine geringe Lebensqualität auf und es zeichnet sich ein schlechtes Bildungsangebot und eine restriktive Kommunalpolitik ab. So ist die Kommunalpolitik geprägt von reaktiven Handlungen und wird durch geringe finanzielle Spielräume stark eingeschränkt. Die Bürger haben nur eine geringe Identifikation mit der eigenen Stadt, wodurch auch die Bereitschaft für ehrenamtliche Aktivitäten sinkt und die Stadt weiter an Attraktivität

und Lebensqualität verliert. Um dem entgegenzuwirken, fokussieren sich die Aktivitäten des Stadtmarketings auf die Attraktivitätssteigerung der Kommune sowie die Stützung des Handels in der Innenstadt. Bei einer nur moderaten Entwicklung des Onlinehandels wird das innerstädtische Angebot weiter vom Einzelhandel geprägt, jedoch beherrschen Ketten das Bild und die Nachfrage nach lokalen sowie regionalen Produkten sinkt.

Tourismus hat in diesem Szenario nur eine geringe Bedeutung und die Relevanz von Gastronomie- sowie Freizeitangeboten in der Innenstadt sinkt in Angebot und Attraktivität. Bei der Gestaltung innerstädtischer Strukturen ist die Bürgerbeteiligung nur sehr gering und der Grad der Funktionsmischung nimmt zu, weshalb die Innenstadt als Arbeitsort an Bedeutung gewinnt. Insgesamt behält die Innenstadt ihre Marktplatzfunktion bei und wird von einer „Welt der Ketten“ geprägt.

- Stagnierende Wirtschaft und schwache Digitalisierung
- Mäßige Lebensqualität und geringe Bürgerbeteiligung
- Wenig Regionalität und Nachhaltigkeit sowie reaktive Kommunalpolitik
- Innenstadt als Marktplatz



1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	Insgesamt stagnierende Wirtschaftsentwicklung - in Deutschland und lokal
2 Bevölkerungsstruktur und Gesundheit	Bei einer überalterten Altersstruktur ist die wohnortsnahe Gesundheitsversorgung teilweise kritisch
3 Gesellschafts- und Werteentwicklung	Individuelle Erlebniskultur: Geringe Bedeutung von Nachhaltigkeit und Gemeinnutzen, aber hohe Intensität sozialer Kontakte
4 Umweltschutz	Konstante Bedeutung von Umweltschutz
5 Digitalisierung und Technikakzeptanz	Geringe Technologieakzeptanz in der Gesellschaft behindert die digitale Transformation
6 Umgebungsstruktur	<i>Intensiver Wettbewerb mit umliegenden Kommunen. Grad der Kooperation mit Umland-Kommunen ist ungewiss</i>
7 Wirtschaftsstruktur in der Region	Schwierige Wirtschaftsstruktur - Geringe Standortbindung der bestehenden Unternehmen und geringe Bedeutung neuer Unternehmen
8 Regionalförderung	<i>Geringe, auf Strukturwandel ausgerichtete Regionalförderung und kaum Innovationsförderung</i>
9 Arbeitsorte	Geringe Bedeutung der Innenstadt als Arbeitsort und hohe Pendlerdistanzen
10 Mobilität	Individualverkehr in der Region wird stark durch Privatfahrzeuge geprägt
11 Wohnen, Leben und Bauen	Eher geringe Lebensqualität in der Kommune und hohe Verfügbarkeit von erschwinglichem Wohnraum
12 Einkaufs- und Konsumverhalten	Geringe bzw. reduzierte Bedeutung von lokalen Anbietern und Produkten bei moderater Bedeutung von Online-Shopping (Welt der Ketten)
13 Lernen, Kreativität, Wissen und Kultur	Die Kommune hinkt im Bereich Lernen insgesamt hinterher
14 Kommunalpolitik und finanz. Spielräume	Geringe finanzielle Spielräume der Kommune bei reaktiver kommunaler Innenstadtpolitik
15 Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung	<i>Städtische Marketingaktivitäten fokussieren auf die ganze Region / Kommune, wobei die Wirtschaftsförderung primär auf den Handel gerichtet ist</i>
16 Stadtgesellschaft und Ehrenamt	Rückläufiges ehrenamtliches Engagement bei geringer Identifikation mit der eigenen Stadt
17 Digitale Ausrichtung der Stadt	<i>Breites aber weitgehend unkoordiniertes Feld von Digitalisierungsprojekten</i>
18 Tourismus-Angebot	Insgesamt geringe Bedeutung des Tourismus
19 Gastronomie- und Freizeit-Angebote	Moderate Bedeutung von Gastronomie- und Freizeitangeboten für die Innenstadt, aber geringe Attraktivität der Angebote
20 Innenstädtischer Einzelhandel / Services	Ketten prägen das Einzelhandelsangebot in der Innenstadt
21 Planung und Entwicklung der Innenstadt	Hoher Grad der Funktionsmischung in Innenstädten und hohe Bürgerbeteiligung bei der Planung und Entwicklung innerstädtischer Strukturen
22 Rolle der Innenstädte	Die Innenstadt behält ihre Marktplatzfunktion bei untergeordneter Bedeutung als Erlebniswelt



Szenario 7:

Zurück zur alten City

Marktplatz bleibt Kernfunktion der Innenstadt

Dieses Szenario bildet eine kaum veränderte Struktur der Innenstädte in Südwestfalen und die ursprüngliche Marktplatzfunktion wird beibehalten.

Die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland gerät ins Stocken und macht auch vor der heimischen Wirtschaft keinen Halt. Auch die Gesundheitsversorgung in der Umgebung ist kritisch, was bei einer überalterten Bevölkerung dringenden Handlungsbedarf erzeugt. Dagegen stehen Faktoren wie Nachhaltigkeit und Umweltschutz hoch im Kurs, obwohl die Bedeutung sozialer Kontakte rückläufig ist. Gleichzeitig wird die digitale Transformation nicht weiter vorangetrieben, da Innovationen in der Gesellschaft keine Akzeptanz finden und sich Förderprogramme der Regierung vermehrt mit der Linderung der aufkommenden wirtschaftlichen Probleme beschäftigen müssen.

Trotz des geringen Handlungsspielraumes auf Grund der geringen Fördermittel legt die Innenstadtpolitik in der Kommune großen Wert auf das proaktive Vorantreiben von Innovationen und schöpft ihre Möglichkeiten aus. Insgesamt ist jedoch der Smart City Hype rückläufig und die proaktiven Bemühungen der Kommune können nur einzelne unkoordinierte Digitalisierungsprojekte auf den Weg bringen, die nur wenig Akzeptanz finden. Ein

schlechtes Bildungsangebot in den Bereichen Kreativität, Wissen und Kultur, sowie eine geringe Stadt-Identifikation der Bürger und wenig ehrenamtlicher Tätigkeiten sorgen für eine vergleichsweise geringe Lebensqualität, die auch Wohnraum tendenziell erschwinglicher werden lässt. In der Innenstadt richten sich die Aktivitäten von Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung primär auf den Handel, der durch den inhabergeführten Einzelhandel geprägt wird und durch die hohe Nachfrage nach regionalen und lokalen Produkten auch wettbewerbsfähig gegenüber dem Onlinehandel ist, der sich nur noch moderat entwickelt.

Der Einzelhandel in der Innenstadt liegt voll im Trend. Andere Funktionen finden keinen Anklang in der innerstädtischen Struktur, die mit einer nur sehr geringen Bürgerbeteiligung geplant wird. Im Gegensatz zum Tourismus haben Gastronomie- und Freizeitangebote eine hohe Bedeutung für die Innenstadt, jedoch bei einer nur geringen Attraktivität des Angebots. In Südwestfalen kehren die Innenstädte zu Ihrer Kernfunktion als Marktplatz zurück und das Schaffen einer Erlebniswelt spielt eine untergeordnete Rolle.

- Stagnierende Wirtschaft und schwache Digitalisierung
- Mäßige Lebensqualität und geringe Bürgerbeteiligung
- Regionalität und Nachhaltigkeit sowie proaktive Kommunalpolitik
- Innenstadt als Marktplatz



1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	Insgesamt stagnierende Wirtschaftsentwicklung - in Deutschland und lokal
2 Bevölkerungsstruktur und Gesundheit	Bei einer überalterten Altersstruktur ist die wohnortsnahe Gesundheitsversorgung teilweise kritisch
3 Gesellschafts- und Werteentwicklung	Nachhaltigkeit bei sozialer Distanz: Hohe Bedeutung von Nachhaltigkeit und Gemeininn, aber insgesamt geringe Intensität sozialer Kontakte
4 Umweltschutz	Allgemein hohe Bedeutung von Umweltschutz - in der übergeordneten Umweltpolitik und auf lokaler Ebene
5 Digitalisierung und Technikakzeptanz	Geringe Technologieakzeptanz in der Gesellschaft behindert die digitale Transformation
6 Umgebungsstruktur	Moderate Kooperation mit Umland-Kommunen bei extremen Wettbewerb miteinander
7 Wirtschaftsstruktur in der Region	Traditionelle Wirtschaftsstruktur - Hohe Standortbindung der bestehenden Unternehmen und geringe Bedeutung neuer Unternehmen
8 Regionalförderung	Regionalförderung ist primär auf die Linderung von Folgen ausgerichtet, aber geringe Förderung von Innovationen
9 Arbeitsorte	Hohe Bedeutung der Innenstadt als Arbeitsort und geringe Pendlerdistanzen
10 Mobilität	Breite Ablösung von Privatfahrzeugen in der Region
11 Wohnen, Leben und Bauen	Eher geringe Lebensqualität in der Kommune und hohe Verfügbarkeit von erschwinglichem Wohnraum
12 Einkaufs- und Konsumverhalten	Regional & Stationär: Hohe bzw. gestiegene Bedeutung von regionalen Produkten und Anbietern bei moderater Bedeutung von Online-Shopping
13 Lernen, Kreativität, Wissen und Kultur	Die Kommune hinkt im Bereich Lernen insgesamt hinterher
14 Kommunalpolitik und finanz. Spielräume	Proaktive/ innovative kommunale Innenstadtpolitik trotz geringer finanzieller Spielräume
15 Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung	Stadtmarketing mit Fokus auf die Innenstadt und Wirtschaftsförderung ist primär auf den Handel gerichtet
16 Stadtgesellschaft und Ehrenamt	Rückläufiges ehrenamtliches Engagement bei geringer Identifikation mit der eigenen Stadt
17 Digitale Ausrichtung der Stadt	Smart City Hype vergeht: Nur einzelne, unkoordinierte Digitalisierungsprojekte mit moderater Durchdringung
18 Tourismus-Angebot	Insgesamt geringe Bedeutung des Tourismus
19 Gastronomie- und Freizeit-Angebote	Hohe Bedeutung von Gastronomie- und Freizeitangeboten für die Innenstadt, aber geringe Attraktivität der Angebote
20 Innenstädtischer Einzelhandel / Services	Großes, inhabergeführtes innerstädtisches Einzelhandelsangebot. Bedeutung von Ketten beim innerstädtischem Einzelhandelsangebot ist ungewiss
21 Planung und Entwicklung der Innenstadt	Geringer Grad der Funktionsmischung in Innenstädten und geringe Bürgerbeteiligung bei der Planung und Entwicklung innerstädtischer Strukturen
22 Rolle der Innenstädte	Die Innenstadt behält ihre Marktplatzfunktion bei untergeordneter Bedeutung als Erlebniswelt



Szenario 8:

Innenstadt als Anker

Die Innenstadt als Mittelpunkt gesellschaftlichen Lebens

In diesem Szenario bilden die Innenstädte in Südwestfalen den Mittelpunkt der Stadt und werden zum Treffpunkt von Bürgern, Unternehmen und Familien.

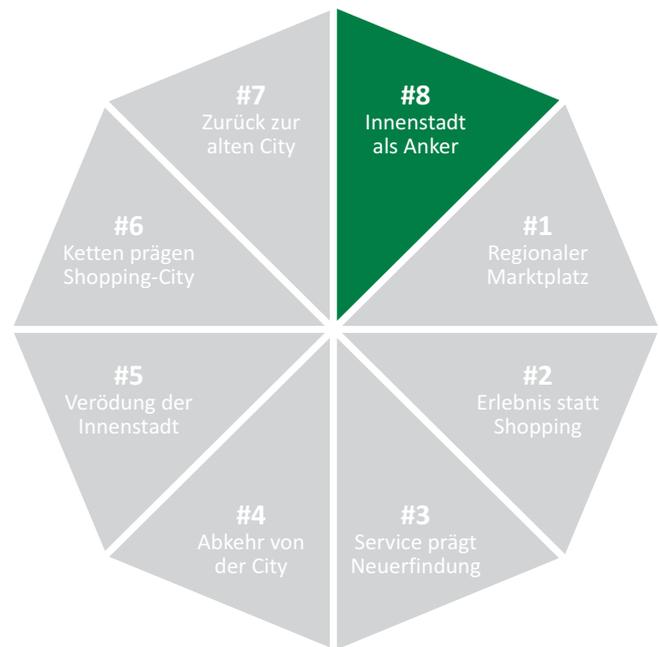
Die Wirtschaftsentwicklung kommt sowohl in Deutschland als auch in der Region zum Stillstand und eine geringe Technologieakzeptanz in der Gesellschaft behindert die digitale Transformation. Auf Grund dessen ist die regionale Standortförderung primär auf die Linderung von Folgen ausgerichtet und Innovationen geraten zunehmend in den Hintergrund. Insgesamt steigt dafür die Bedeutung nachhaltiger und sozialer Bedürfnisse, was sich auch in der Umweltpolitik widerspiegelt. Zusätzlich wird auf Bundesebene aufgrund des weiter zunehmenden Altersdurchschnitts viel Wert auf eine gute Gesundheitsversorgung gelegt.

Speziell in der Region Südwestfalen herrscht eine hohe Lebensqualität, die durch erschwinglichen Wohnraum und gute allgemeinbildende Angebote begünstigt wird. Die Solidarität der Bürger steigt gegenüber regionalen Produkten und Anbietern, wovon der inhabergeführte Einzelhandel profitiert. Daraus resultierend konzentrieren sich die Aktivitäten des Stadtmarketings und der Wirtschaftsförderung auf die Unterstützung und

Entwicklung des stationären Handels vor Ort, der ein durchmisches Angebot von Ketten und inhabergeführten Geschäften zu bieten hat. Neben der insgesamt traditionellen Wirtschaftsstruktur in Südwestfalen gewinnt die Innenstadt auch als Arbeitsort an Bedeutung. Gleichzeitig werden Privatfahrzeuge zunehmend durch alternative Mobilitätsformen abgelöst. Durch die insgesamt geringe Innovationskraft bei der Digitalisierung haben die Kommunen in Südwestfalen nur kleine finanzielle Spielräume zur Verfügung, um digitale Projekte umzusetzen. Trotzdem agiert die Innenstadtpolitik proaktiv und innovativ, um vereinzelte Digitalisierungsprojekte voranzutreiben.

Bei der Entwicklung der innerstädtischen Strukturen ist der Grad der Bürgerbeteiligung und das Engagement während der Planungs- und Entwicklungsphase sehr hoch. Gastronomische Betriebe punkten mit einem breiten Angebot, wodurch die Innenstadt zu einem wichtigen Anker der Stadt und der Zusammenkunft von Bürgern, Besuchern und Familien wird. Die Marktplatzfunktion wird durch ein gutes Einzelhandelsangebot erhalten und durch vielfältige Freizeitangebote bis hin zu einer Erlebniswelt ausgeweitet.

- Stagnierende Wirtschaft und schwache Digitalisierung
- Hohe Lebensqualität und Bürgerbeteiligung
- Regionalität und Nachhaltigkeit sowie proaktive Kommunalpolitik
- Innenstadt als Marktplatz



1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	Insgesamt stagnierende Wirtschaftsentwicklung - in Deutschland und lokal
2 Bevölkerungsstruktur und Gesundheit	Bei einer überalterten Altersstruktur ist die wohnortnahe Gesundheitsversorgung gut
3 Gesellschafts- und Werteentwicklung	Nachhaltige Sozialkultur: Hohe Bedeutung von Nachhaltigkeit und Gemeinsinn und insgesamt starke soziale Kontakte
4 Umweltschutz	Allgemein hohe Bedeutung von Umweltschutz - in der übergeordneten Umweltpolitik und auf lokaler Ebene
5 Digitalisierung und Technikakzeptanz	Geringe Technologieakzeptanz in der Gesellschaft behindert die digitale Transformation
6 Umgebungsstruktur	Moderate Kooperation mit Umland-Kommunen bei extremem Wettbewerb miteinander
7 Wirtschaftsstruktur in der Region	Traditionelle Wirtschaftsstruktur - Hohe Standortbindung der bestehenden Unternehmen und geringe Bedeutung neuer Unternehmen
8 Regionalförderung	Regionalförderung ist primär auf die Linderung von Folgen ausgerichtet; nur geringe Förderung von Innovationen
9 Arbeitsorte	Hohe Bedeutung der Innenstadt als Arbeitsort und hohe Pendlerdistanzen
10 Mobilität	Breite Ablösung von Privatfahrzeugen in der Region
11 Wohnen, Leben und Bauen	Hohe Lebensqualität in der Kommune und hohe Verfügbarkeit von erschwinglichem Wohnraum
12 Einkaufs- und Konsumverhalten	Regional & Stationär: Hohe bzw. gestiegene Bedeutung von regionalen Produkten und Anbietern bei moderater Bedeutung von Online-Shopping
13 Lernen, Kreativität, Wissen und Kultur	Hohe Verfügbarkeit allgemeinbildender Angebote, aber eher geringes Angebot an hochwertiger tertiärer Bildung und Kreativitätslücke
14 Kommunalpolitik und finanz. Spielräume	Proaktive/ innovative kommunale Innenstadtpolitik trotz geringer finanzieller Spielräume
15 Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung	Stadtmarketing mit Fokus auf die Innenstadt und Wirtschaftsförderung ist primär auf den Handel gerichtet
16 Stadtgesellschaft und Ehrenamt	Hohe Bürgeridentifikation / Gemeinschaft. Ehrenamtliches Engagement in der Kommune ist ungewiss
17 Digitale Ausrichtung der Stadt	Breites aber weitgehend unkoordiniertes Feld von Digitalisierungsprojekten
18 Tourismus-Angebot	Starke Rolle der Innenstadt im touristischen Angebot. Über den Tagestourismus und Events hinausgehende Angebote sind ungewiss
19 Gastronomie- und Freizeit-Angebote	Hohe Bedeutung von Gastronomie- und Freizeitangeboten für die Innenstadt, aber geringe Attraktivität der Angebote
20 Innenstädtischer Einzelhandel / Services	Durchmisches Einzelhandelsangebot - Hohe Bedeutung von Ketten und inhabergeführtem Handel in der Innenstadt
21 Planung und Entwicklung der Innenstadt	Geringer Grad der Funktionsmischung in Innenstädten und hohe Bürgerbeteiligung bei der Planung und Entwicklung innerstädtischer Strukturen
22 Rolle der Innenstädte	Die Innenstadt weitet ihre Marktplatzfunktion bis hin zu einer Erlebniswelt aus



Szenario-Bewertung:

Entwicklungspfade in die Zukunft

Unsere Szenarien sind zunächst »Denkwerkzeuge«, denen keinerlei Wahrscheinlichkeiten zugeordnet sind. Nur so stimulieren sie uns, bisher wenig genutzte Denkpfade zu beschreiten. Entwickelt wurden die Szenarien gemeinsam von Vertretern verschiedener Städte, so dass sie eine gewisse Allgemeingültigkeit haben. Gleichzeitig kann es aber sein, dass einzelne Städte sich in Richtung unterschiedlicher Szenarien entwickeln. Die folgenden Fragen können also nicht nur für Innenstädte allgemein und nicht nur für Südwestfalen, sondern auch für einzelne Städte gestellt werden: Wie viel Veränderung ist – von heute aus gesehen – mit einem Szenario verbunden? Welche Entwicklung erwarten wir für die Zukunft? Und gibt es Szenarien, deren Eintreten wir uns eher wünschen als andere? Diesen Fragen wurde im Rahmen einer Szenario-Bewertung nachgegangen.

Entwickelt wurden die Szenarien durch ein interdisziplinäres Team, welches sich aus 27 Vertretern aus 24 Kommunen zusammensetzte (siehe Seite 7). Dieses Team hat anschließend auch die Bewertung der Szenarien durchgeführt. Bewertet wurden dabei die Zukunftsprojektionen der einzelnen Schlüsselfaktoren, und zwar anhand von drei Fragestellungen: (1) Wie dicht liegt eine Zukunftsprojektion an der Gegenwart in unserer Stadt? (2) Wie dicht liegt eine Zukunftsprojektion an der für unsere Stadt erwarteten Zukunft? (3) Wie dicht liegt eine Zukunftsprojektion an der für unsere Stadt gewünschten Zukunft?

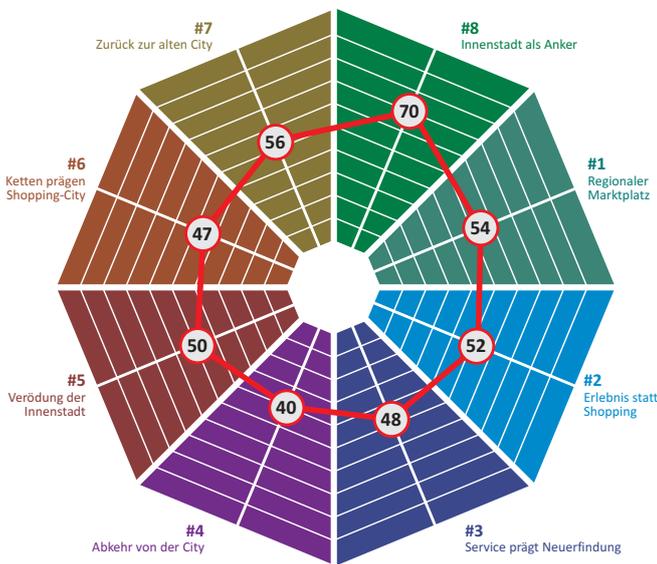
Diese Art der Befragung ermöglichte neben der Bewertung der übergeordneten Szenarien auch eine Auswertung für einzelne Schlüsselfaktoren sowie für bestimmte Städte-Gruppen – kategorisiert nach Größe, Einkommen, Zentralität und touristischer Stärke. Beide Spezialauswertungen werden nachfolgend dargestellt. Darüber hinaus wurden spezifische Ergebnisse für einzelne Städte ermittelt, auf die in dieser Dokumentation nicht explizit eingegangen wird.

Gesamtergebnisse auf Szenarioebene

Die Ergebnisse auf der Szenarioebene ergeben sich, in dem die einzelnen Bewertungen der Projektionen gleichgewichtig zusammengeführt werden. Es handelt sich bei den Ergebnissen folglich um eine Näherung, und nicht um das Ergebnis einer Simulation. Ausgewertet wurden die Bewertungen anhand der drei beschriebenen Fragestellungen.

Wo stehen wir heute?

Die gegenwärtige Situation wird von den befragten Kommunen sehr unterschiedlich bewertet. Die eindeutig größte Nähe zur Gegenwart weist das Szenario 8 („Innenstadt als Anker“) auf. Hier bilden die Innenstädte selbst in kritischem Wirtschaftsumfeld den Mittelpunkt des städtischen Lebens. Dem folgen die benachbarten Szenarien 7 („Zurück zur alten Innenstadt“), in dem Lebensqualität und Identifikation der Bürger mit der Stadt geringer sind, sowie 1 („Regionaler Marktplatz“), in dem die Rahmenbedingungen deutlich positiver sind.



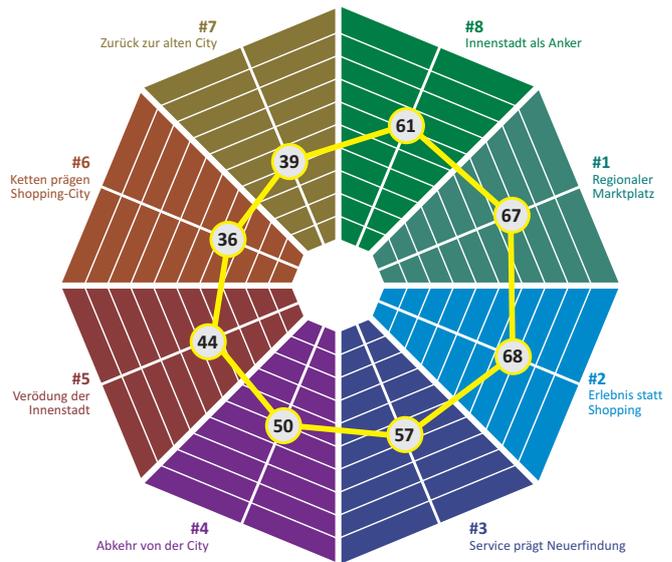
Interessant ist auch, dass die Ausgangssituation der beteiligten 24 Städte offensichtlich sehr unterschiedlich ist. Das zeigt sich daran, dass einzelne Kommunen jeweils unterschiedliche Szenarien als die Gegenwarts nächsten einschätzen. So liegt das Szenario 8 nur für neun Städte am dichtesten am „Hier und Heute“, während dies für die Szenarien 7 und 1 jeweils dreimal der Fall ist. Ebenfalls drei Städte sehen sich schon heute dicht am Szenario 3 „Service prägt Neuerung“, während es auch Kommunen gibt, die ihre Ausgangssituation am ehesten in den Szenarien 4 „Abkehr von der City“ sowie 5 „Verödung der Innenstadt“ ausgedrückt sehen.

Auch der Blick auf die erwartete Zukunft weist ein ausgewogenes Bewertungsergebnis auf. Dies bedeutet, dass alle acht Szenarien aus Sicht der befragten Kommunen in der Zukunft grundsätzlich vorstellbar sind. Die höchsten Erwartungswerte weisen die beiden Szenarien 1 („Regionaler Marktplatz“) und 2 („Erlebnis statt Shopping“) auf. Sie werden auch jeweils von sieben Städten als die am ehesten erwarteten Zukünfte für ihre Kommune angesehen.

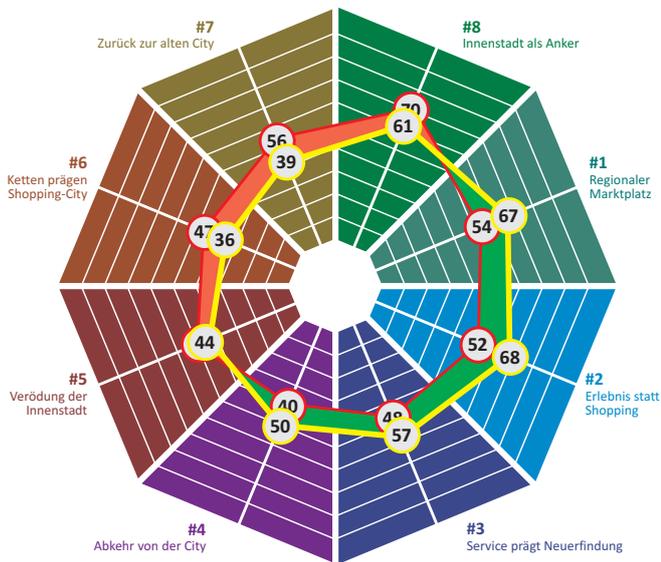
Hinzu kommen das besonders gegenwartsnahe Szenario 8 sowie das mit viel struktureller Veränderung verbundene Szenario 3. Beide Szenarien werden von jeweils zwei Städten erwartet. Darüber hinaus gibt es zwei Städte, die eine sehr negative Zukunftssicht ausdrücken, in dem sie das Szenario 5 erwarten.

Welche Zukunft erwarten wir?

Sieht man sich die Zukunftserwartung bezüglich der vier Kerndimensionen näher an, so wird deutlich, dass es bei drei Dimensionen eine klare Entwicklungsrichtung gibt: So wird (1) mit einer höheren Lebensqualität, Identifikation der Bürger und Bürgerbeteiligung gerechnet. Ebenso (2) mit einer proaktiven Kommunalpolitik, einer hohen Bedeutung von Umwelt und Nachhaltigkeit, mit stärkerer Funktionsmischung sowie einer hohen Relevanz von Freizeit und Gastronomie für die Innenstadt. Auch eine starke Digitalisierung und Förderung des Strukturwandels werden erwartet, allerdings bei geringerem finanziellem Spielraum der Kommunen. Unklar bis kritisch ist die Entwicklung allerdings hinsichtlich der vierten Dimension Einzelhandel. So werden die Marktplatzfunktion der Innenstadt und die Rolle des Einzelhandels für die Innenstadt sehr divergent bewertet. Hier könnte sich folglich ein Paradigmenwechsel anbahnen.



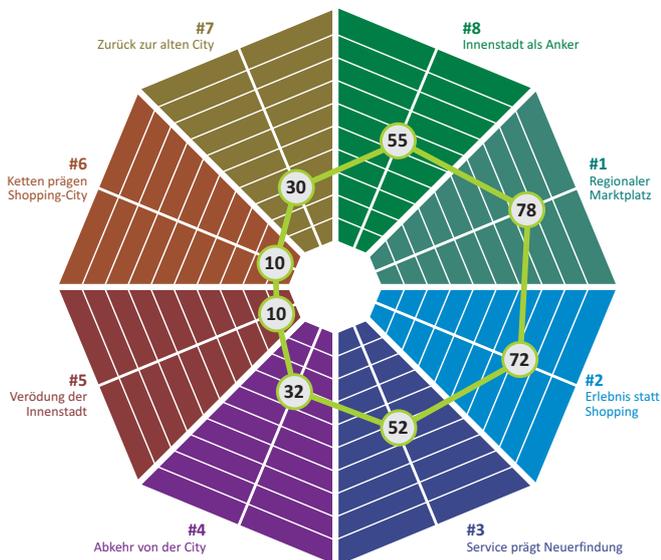
Verbindet man die Bewertungen von Gegenwart und erwarteter Zukunft, so ergibt sich ein Blick auf die erwartete Veränderung. Auch sie ist bei den beiden höchsterwarteten Szenarien 1 und 2 am größten. Es gibt folglich einen klaren Trend in Richtung dieser beiden Szenarien. Ebenfalls hohe Werte bezüglich der erwarteten Veränderung weisen die Szenarien 3 und 4 auf.



Welche Zukunft wünschen wir uns?

Bei der gewünschten Zukunft ist das Bewertungsbild eindeutig. Hier werden vor allem die Szenarien 1 und 2 präferiert – partiell auch noch die Szenarien 8 und 3. Besonders hervorzuheben ist auch, dass sich das Regionale Marktplatz-Szenario 1 in nahezu allen Städten als Wunschbild ergibt; lediglich drei Kommunen präferieren das Szenario 2.

Unterstrichen wird dieser eindeutige Wunsch noch dadurch, dass die beiden Szenarien 1 und 2 jeweils sehr hohe Werte für die gewünschte Veränderung (also die Differenz aus gewünschter Zukunft und Gegenwart) aufweisen. Lediglich das Szenario 3 hat ebenfalls einen geringen positiven Wert und alle anderen Szenarien verzeichnen negative Werte. Markant ist dann allerdings, dass die drei Szenarien mit gewünschter Veränderung jeweils unterschiedliche Innenstadtbilder aufweisen: das Miteinander von Shopping und Erlebnis (Szenario 1), die Dominanz von Erlebnis (Szenario 2) und die Service-basierte Neuerung der Innenstadt (Szenario 3).

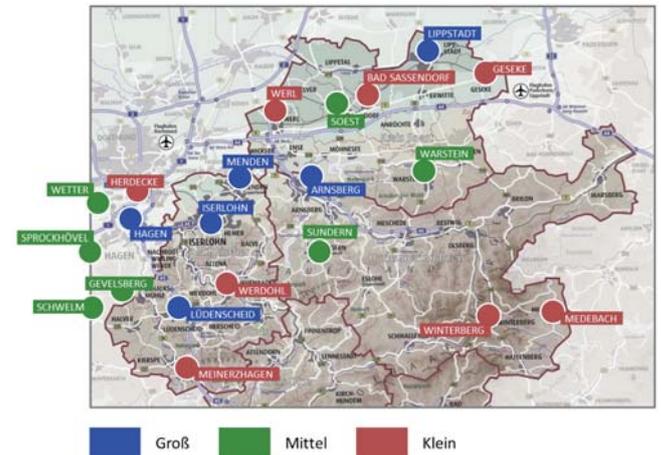


Detailergebnisse für unterschiedliche Städte-Cluster

Für eine genauere Untersuchung der Szenariobewertung wurden die beteiligten Städte anhand von vier Unterscheidungsmerkmalen untersucht:

Einwohnerzahl

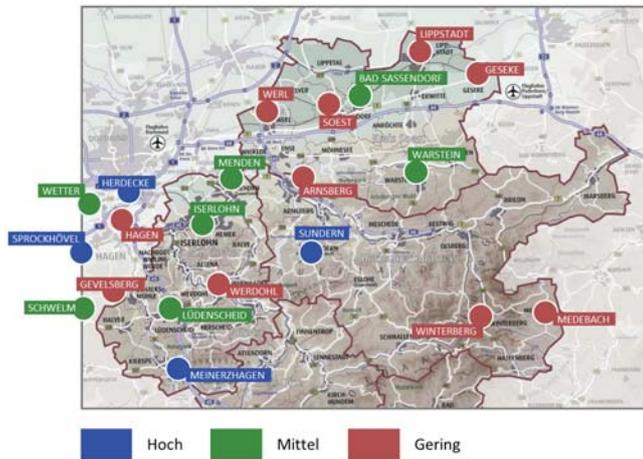
Hier wurden große Städte (mehr als 50.000 Einwohner), mittlere Städte und kleinere Städte (unter 25.000 Einwohner) unterschieden:



- *Große Städte* sehen die Gegenwart besonders stark von einer kritischen wirtschaftlichen Lage geprägt. Dafür wird überproportional ein Erhalt der Marktplatzfunktion konstatiert. Große Städte erwarten überdurchschnittlich, dass Ketten ihr Einzelhandelsangebot prägen werden. Außerdem erwarten sie besonders deutlich eine breite Ablösung von Privatfahrzeugen in der Region (wobei sie die Probleme von Umlandgemeinden tendenziell ausblenden).
- In *mittelgroßen Städten* wird bereits heute auffallend stark eine veränderte Wirtschaftsstruktur („Neue Unternehmen ersetzen alte“) wahrgenommen. Außerdem werden dort bereits heute Restriktionen für PKWs in den Innenstädten gesehen. Ketten prägen auffallend das Bild der Innenstädte. Dafür wird besonders selten eine intensive und freiwillige Kooperation mit Umland-Kommunen gesehen. Mitttelgroße Städte erwarten überdurchschnittlich Schnittstellenprobleme zwischen Innenstädten und Umland. Interessant: Obwohl mittlere Städte besondere Probleme beim Strukturwandel erwarten, gehen sie trotzdem überproportional von einer prosperierenden Entwicklung der lokalen Wirtschaft aus.
- In *kleinen Städten* herrscht heute eine auffallend hohe Identifikation mit dem eigenen Ort und ein starkes Ehrenamt. Zudem prägen besonders inhabergeführte Geschäfte das Bild der Innenstädte – Ketten werden überdurchschnittlich selten gesehen. Für die Zukunft wird allerdings von einer reduzierten Bedeutung von lokalen Anbietern und Produkten ausgegangen, was durch Online-Handel oder auch durch Ketten kompensiert werden könnte.

Einkommen

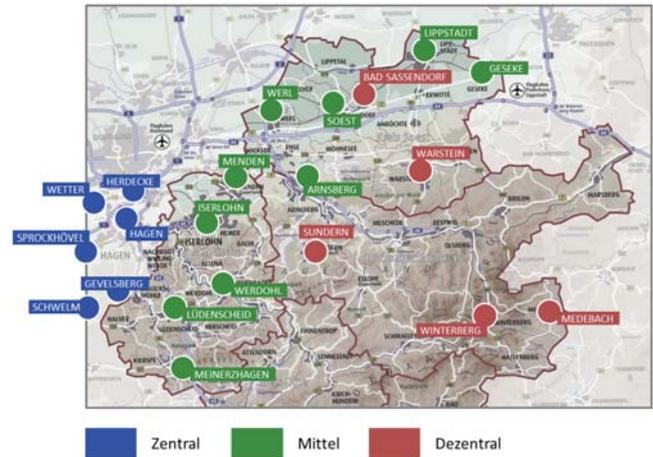
Hier wurden Städte mit hohem Einkommen (Pro-Kopf-Einkommen über 28.000€), mit mittlerem Einkommen und mit geringem Einkommen (Pro-Kopf-Einkommen unter 24.000€) unterschieden.



- *Einkommensstarke Städte* sehen in der Gegenwart eine überdurchschnittlich stark gestiegene Bedeutung regionaler Produkte und Anbieter – aber bei massiv reduziertem stationären Handel und einer Tendenz zur Verödung der Innenstädte. Außerdem wird hier die technologische Entwicklung als besonders langsam empfunden. Einkommensstarke Städte erwarten auffallend stark eine stagnierende Wirtschaft – aber auch ein durchmisches Einzelhandelsangebot. Dafür sehen sie besonders selten den Aufbau einer Erlebniswelt mit reduzierter Bedeutung als Marktplatz. Darüber hinaus befürchten diese Städte überdurchschnittlich, dass eine geringe Technologieakzeptanz in der Gesellschaft die digitale Transformation verhindern könnte.
- *Städte mit mittlerem Einkommen* fühlen sich heute überdurchschnittlich von der Regionalförderung abgeschnitten. Dafür empfinden sie besonders stark eine hohe Lebensqualität und gute Verfügbarkeit von erschwinglichem Wohnraum. Städte mit mittlerem Einkommen erwarten besonders häufig, dass der Verkehr weiterhin durch PkW geprägt sein wird. Außerdem wird hier in besonderem Maße eine nachhaltige Sozialstruktur mit Gemeinsinn, Ehrenamt und starken sozialen Kontakten erwartet. Dafür werden die Perspektiven für eine Kreativkultur jenseits der tertiären Bildung eher kritisch eingeschätzt.
- *Einkommensschwache Städte* kooperieren bereits heute auffallend stark mit benachbarten Kommunen. Inhabergeführte Geschäfte gibt es besonders wenig in einkommensschwachen Städten. Einkommensschwache Städte erwarten überdurchschnittlich, dass Innenstädte eine Erlebniswelt werden – teilweise mit Abbau der Marktplatzfunktion. Auch erwarten diese Städte in hohem Maße eine proaktive und innovative kommunale Innenstadtpolitik – trotz geringer finanzieller Spielräume.

Zentralität

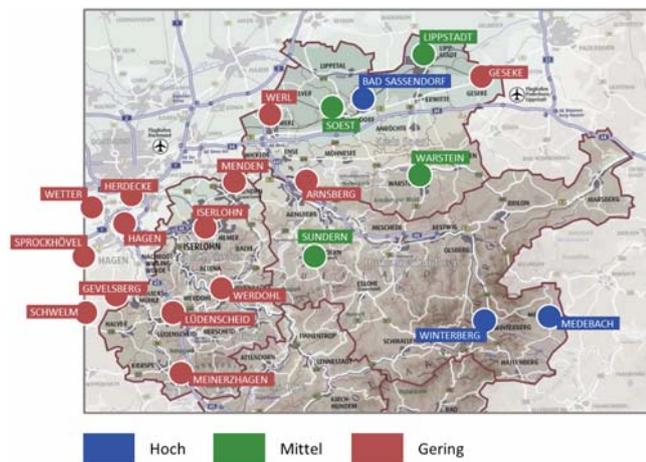
Hier ging es um die Zentralität, die in der zeitlichen Entfernung zur nächsten Großstadt (über 200.000 Einwohner) gemessen wurde. Diese Entfernung lag bei Städten in der Nähe der Großstadt unter 30 Minuten und bei Städten mit großer Distanz zur Großstadt bei über 45 Minuten.



- In *Städten mit großer Nähe zu einer Großstadt* zeigt sich trotz hoher Identifikation mit der eigenen Stadt ein deutlich geringeres ehrenamtliches Engagement und Gemeinschaftlichkeit. Bezüglich der Mobilität wird hier schon heute besonders stark von einer Parallelität von privat genutzten PkV und anderen Verkehrslösungen in der gesamten Region ausgegangen. Diese Städte gehen zudem besonders stark davon aus, dass sich dieser Trend noch verstärken wird. Außerdem rechnen diese Städte besonders stark damit, dass sie ihre Marktplatzfunktion beibehalten, während die Entwicklung der Erlebnisfunktion deutlich unterproportional ist. Dafür wird eine überdurchschnittlich positive Perspektive für Inhaber-geführten Einzelhandel gesehen.
- In *Städten mit mittlerer Distanz zu Oberzentren* gibt es ein überdurchschnittlich durchmisches Einzelhandelsangebot. Darüber hinaus kooperieren diese Städte besonders stark mit Umland-Kommunen. Städte mit mittlerer Distanz zu Oberzentren erwarten besonders wenig einen von Inhabern geführten Einzelhandel. Dafür wird hier überdurchschnittlich stark die Kommune als Lernort mit allgemeiner und tertiärer Bildung sowie Kreativkultur verstanden.
- *Städte mit großer Distanz zu Oberzentren* sind (auch aufgrund der teilnehmenden Städte) stark vom Tourismus geprägt. Überdurchschnittlich viele ihrer Innenstädte sind durch inhabergeführte Geschäfte geprägt. Dafür wird die wohnortsnahe Gesundheitssituation auffallend kritisch gesehen. In Städten weit weg von Oberzentren wird eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung von regionalen Produkten und Anbietern erwartet – bei gleichzeitig moderater Bedeutung von Online-Shopping. Diese Städte erwarten auffallend eine veränderte Wirtschaftsstruktur und eine prosperierende Wirtschaft. Ein Bedeutungsverlust des Tourismus wird von diesen Städten kaum befürchtet.

Tourismus

In stark touristisch geprägten Städten betragen die Übernachtungen im Jahr pro Einwohner mehr als 20, während dieser Kennwert bei wenig touristisch geprägten Städten unter 3 lag.



- In *stark touristischen Städten* werden heute besonders stark inhabergeführte Geschäfte und eine proaktive Innenstadtpolitik gesehen. Außerdem gibt es bereits viele touristische Angebote. Besonders wenig wird aktuell der Verlust von Kernfunktionen der Innenstadt gesehen. Sehr touristische Städte erwarten auch überdurchschnittlich, dass inhabergeführte Geschäfte weiterhin das Einzelhandelsangebot der Innenstadt prägen. Außerdem erwarten sie auffallend das Beibehalten von regionalem und stationärem Shopping. Sehr touristische Städte erwarten besonders eine prosperierende Wirtschaft und hohe finanzielle Spielräume der Kommunen.
- In *mittel touristischen Städten* haben die Gastro- und Freizeitangebote eine besonders starke Bedeutung und Marketingaktivitäten fokussieren sich überdurchschnittlich auf die ganze Region. Außerdem sind bereits heute auffallend viele Innenstädte autofrei. Ein Mobilitätsstrukturbruch wird besonders in Städten mit mittlerem Tourismus erwartet. Darüber hinaus erwarten diese Städte auffallend oft eine prosperierende lokale Entwicklung trotz stagnierender Entwicklung in Deutschland. Besonders wenig erwarten diese Städte inhabergeführte Geschäfte als prägendes Bild der Innenstadt.
- In *wenig touristischen Städten* wird - wie erwartet - überdurchschnittlich stark die heutige Situation mit einer geringen Bedeutung von Tourismus bewertet. Besonders wenig werden aktuell eine proaktive Innenstadtpolitik und hohe finanzielle Spielräume gesehen. Die wenig touristischen Städte erwarten auch in Zukunft keine hohe Bedeutung von Tourismus. Sie erwarten auch besonders wenig ein regionales und stationäres Shopping.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Veränderungen im Mobilitätssystem vor allem von großen Städten sowie solchen mit großer Nähe zu Oberzentren erwartet werden. Demgegenüber gehen mittelgroße Städte oder solche mit

mittlerem Pro-Kopf-Einkommen am ehesten von weiterer PKW-Dominanz sowie Schnittstellenproblemen zwischen den Großstädten und ihrem Umland aus.

Vermeintliche Nachteile können häufig ausgeglichen werden. Einkommensschwache Städte erwarten in hohem Maße eine proaktive und innovative kommunale Innenstadtpolitik – trotz geringer finanzieller Spielräume. Städte mit mittlerem Einkommen erwarten besonders häufig eine nachhaltige Sozialstruktur mit Gemeinsinn, Ehrenamt und starken sozialen Kontakten. Und Städte mit mittlerer Distanz zu Oberzentren erwarten überdurchschnittlich stark, dass sich ihre Kommune als Lernort mit allgemeiner und tertiärer Bildung sowie Kreativkultur etabliert.

Bewertung auf Ebene der 22 Schlüsselfaktoren

Zusätzlich zu den Resultaten auf Szenarioebene konnten weitere Einblicke hinsichtlich der einzelnen 22 Schlüsselfaktoren abgeleitet werden. Hier finden Sie eine Auswahl an Ergebnissen:

- Die gegenwärtig gute wohnortnahe Gesundheitsversorgung könnte sich im Zuge der Überalterung verschlechtern.
- Zusätzlich zu einer hohen Intensität sozialer Kontakte wird erwartet, dass sich auch Nachhaltigkeit und Gemeinsinn erhöhen werden.
- Heute herrscht eine allgemein hohe Bedeutung von Umweltschutz und dies wird auch in Zukunft erwartet und auch gewünscht.
- Insgesamt wird für die Gegenwart eine eher geringe Durchdringung der Digitalisierung konstatiert – allerdings mit deutlichen Unterschieden in den einzelnen Städten. Erwartet wird für die Zukunft eine hohe Technologieakzeptanz mit einer schnellen digitalen Transformation. Nur reiche Städte erwarten dies überdurchschnittlich wenig. Insgesamt fällt auf, dass reiche Städte die digitale Entwicklung besonders kritisch sehen.
- Regionalförderung dient heute und morgen der Linderung der Folgen des Strukturwandels. Für die Zukunft ist von einer Stärkung der Innovationsförderung auszugehen.
- Die Rolle der Innenstadt als Arbeitsort ist sehr ungewiss – die Pendlerdistanzen könnten zudem abnehmen.
- Beim Einkaufs- und Konsumverhalten wird schon heute eine stark gestiegene Bedeutung von Online-Shopping gesehen und dies dürfte sich in der Zukunft fortsetzen. Parallel könnte die Bedeutung regionaler Anbieter und Produkte ebenfalls steigen.
- Die heutige Situation ist durch geringe finanzielle Spielräume der Kommune geprägt, was sich auch nicht grundlegend ändern dürfte. Allerdings wird erwartet, dass in der Zukunft noch mehr als heute mit einer proaktiven und innovativen Kommunalpolitik neue Spielräume erschlossen werden.
- Beim Stadtmarketing und der Wirtschaftsförderung ist kein einheitlicher Trend erkennbar. Die Zukunftsaussichten sind unklar.

- Die heutige Situation und die erwartete Zukunft sind durch eine starke Identifikation mit der Stadt und ein hohes ehrenamtliches Engagement gekennzeichnet.
- Die heutige digitale Ausrichtung der Städte ist durch eine geringe digitale Durchdringung charakterisiert. Für die Zukunft ist kein klarer Trend erkennbar – höchstens eine sehr langsame weitere Durchdringung.
- Heute dominiert bei der Mobilität klar der Individualverkehr mit PKWs. Dies wird auch erwartet. In zentralen Städten und auch in großen Städten wird überdurchschnittlich häufig erwartet, dass es Alternativen zum motorisierten Individualverkehr geben wird.
- Die heutige touristische Entwicklung in den betrachteten Kommunen ist sehr heterogen. Für die Zukunft wird erwartet, dass die Innenstadt eine wichtige Rolle im touristischen Angebot spielt. Auch wird tendenziell mit Angeboten gerechnet, die über den Tagestourismus und Events hinausgehen.
- Heutzutage prägen inhabergeführte Geschäfte das Einzelhandelsangebot, besonders in touristischen Städten. In großen Städten gibt es heute deutlich weniger inhabergeführte Läden. Die zukünftige Entwicklung des Einzelhandels ist ungewiss. Allerdings zeigt sich eine leichte Tendenz zur Verödung von Innenstädten beziehungsweise zur Ablösung des Einzelhandels durch andere innerstädtische Akteure.
- Die heutige Situation bei der Planung und Entwicklung innerstädtischer Strukturen ist von einem hohen Grad an Funktionsmischung geprägt. Diese Tendenz wird sich noch festigen – verbunden mit einer stärkeren Bürgerbeteiligung an der Planung und Entwicklung innerstädtischer Strukturen.
- Heute haben die Innenstädte eine Marktplatzfunktion bei untergeordneter Bedeutung als Erlebniswelt. Für die Zukunft wird erwartet, dass die Innenstädte ihre Marktplatzfunktion bis hin zu einer Erlebniswelt ausweiten. Insbesondere große Städte befürchten aber auch, dass Innenstädte ihre wesentlichen Kernfunktionen verlieren könnten.

Weitergehende Informationen zu Szenarien und zur Zukunft unserer Innenstädte

- Wilhelm Bauer / Alanus von Redacki / Eva Ottendörfer: **Zukunftsfähige Städte und Regionen. Eine neue Strategie für die breite Umsetzung nachhaltiger Stadtentwicklung in Deutschland.** Fraunhofer IAO, Stuttgart, 2020
- Sarah Bell / James Paskins (Hrsg.): **Imagining the future City: London 2062.** ubiquity press, London, 2013
- Mike Berners-Lee: **Es gibt keinen Planet B. Das Handbuch für die Herausforderungen unserer Zeit.** Midas, Zürich, 2020
- Simon Book: **Zukunft der Innenstadt. Bloß kein zweites Hertie.** SPIEGEL, 11.07.2020
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung: **Zukunft Kleinstadt. Potenziale von Kleinstädten in peripheren Lagen.** 2019
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: **Perspektiven für eine lebendige Stadt.** IFH Institut für Handelsforschung, 2017
- Klaus Burmeister / Alexander Fink / Beate Schulz-Montag / Karlheinz Steinmüller: **Deutschland neu denken. Acht Szenarien für unsere Zukunft.** Oekom, München, 2018
- Thomas Berg / Alexander Fink / Carsten Hansn / Hanna Rammig: **Szenario-Management für Städte und Gemeinden. Leitfaden und Anwendungsbeispiele.** DSTGB-Dokumentation No. 134, Deutscher Städte- und Gemeindebund, Berlin, 2016
- European Commission: **The Future of Cities. Opportunities, Challenges and the way forward.** 2019
- Miriam Fekkek / Mark Fleischhauer / Stefan Greiving / Rainer Lucas / Jennifer Schinkel / Uta von Winterfeld: **Resiliente Stadt – Zukunftsstadt.** Wuppertal-Institut / plan+risk, 2016
- Alexander Fink / Andreas Siebe: **Szenario-Management. Von strategischem Vorausdenken zu zukunftsrobusten Entscheidungen.** Campus, Frankfurt, 2016
- Alexander Fink / Andreas Siebe: **Handbuch Zukunftsmanagement. Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung. 2., aktual. und erw. Auflage,** Campus, Frankfurt, 2011
- Yuval Noah Harari: **21 Lektionen für das 21. Jahrhundert.** C.H. Beck, München, 2018
- Thomas Heilmann / Nadine Schön: **NeuStaat. Politik und Staat müssen sich ändern.** Finanzbuch Verlag, München, 2020
- Heinrich-Böll-Stiftung: **Urban Futures 2050. Szenarien und Lösungen für das Jahrhundert der Städte.** Schriften zur Ökologie, Band 18, 2011
- Robert Kaltenbrunner / Peter Jakubowski: **Die Stadt der Zukunft. Wie wir leben wollen.** Aufbau Verlag, Berlin, 2018
- Thomas Klauß / Annika Mierke: **Szenarien einer digitalen Welt – heute und morgen. Wie die digitale Transformation unser Leben verändert.** Hanser, München 2017
- Wolf Lotter: **Zusammenhänge. Wie wir lernen, die Welt wieder zu verstehen.** Edition Körber, Hamburg, 2020
- Mariana Mazzucato: **Wie kommt der Wert in die Welt? Von Schöpfen und Abschöpfen.** Campus, Frankfurt, 2018
- Rainer Müller: **Post Corona City.** DIE ZEIT, 21.06.2020
- Markus Preißner / Erik Klautzsch / Susanne Eichholz-Klein / Hansjürgen Heinick / Ralf Jackels / Max-Henrik Fabian (IFH Köln): **Handelsszenarien Nordrhein-Westfalen 2030. Einzelhandel in Nordrhein-Westfalen im digitalen Zeitalter – Herausforderungen und Empfehlungen.** 2019
- Jörgen Randers: **2052. Der neue Bericht an den Club of Rome.** Oekom, München, 2012
- Joachim Raschke / Ralf Tils: **Politik braucht Strategie, Taktik hat sie genug.** Campus, Frankfurt, 2011
- Andreas Reckwitz: **Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne.** Suhrkamp, Berlin, 2019
- Florian Sandscheiper / Marisela Soto Salas / Marius Gaßmann: **Magazin Innenstadt. Thema Zukunft Innenstadt.** 01/2020
- Scenario Management International AG: **Post-Corona-Szenarien. Gesellschaft, Wirtschaft und Politik nach der Corona-Krise.** Working Paper. ScMI AG, Paderborn, 2020
- Jürgen Stember / Matthias Vogelgesang / Philip Pongratz / Alexander Fink (Hrsg.): **Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung. Moderne Konzepte kommunaler Struktur- und Entwicklungspolitik.** SpringerGabler, Wiesbaden, 2020
- Friedrich von Borries / Benjamin Kasten: **Stadt der Zukunft - Wege in die Globalpolis.** Fischer Taschenbuch, 2. Auflage, 2019



Ausblick:

Arbeiten mit Szenarien ...

Für eine erfolgreiche Nutzung von Szenarien ist es wichtig, dass alle Beteiligten ein gleiches Verständnis von der Funktion und Wirkweise von Szenarien haben. Dazu zählen mehrere, grundsätzliche Annahmen:

- Szenarien stellen nicht die »einzig wahre« Zukunft dar, sondern einen möglichen Zukunftsverlauf. Einzelne Elemente in einem Szenario sind nicht »die einzige Möglichkeit«, sondern in der Regel »die mit der höchsten Stimmigkeit zu den anderen Elementen im Szenario«.
- Szenarien sind keine Strategien, sondern (Denk-) Werkzeuge zur Entwicklung besserer Strategien.
- Szenarien sind nicht objektiv, sondern »gruppensubjektiv« – das heißt, sie repräsentieren die Sichtweisen des Szenarioteams.
- Szenarien beinhalten keine Entscheidungen, sondern sie stellen Umfelder dar, innerhalb derer wir Entscheidungen zu treffen haben.
- Szenarien wären nicht dann »gut entwickelt«, wenn sie exakt eintreten, sondern wenn sie Orientierungsprozesse in Unternehmen gezielt unterstützen und so zu besseren Entscheidungen beitragen.

Szenarien werden in Unternehmen und Organisationen auf vielfältige Weise genutzt.

Bewertung der Szenarien und Ableitung von Entwicklungspfaden (Anwendungsmöglichkeit 1)

Für Szenarien, die auf extremen Zukunftsprojektionen beruhen, lassen sich sinnvoll keine Wahrscheinlichkeiten bestimmen. Da aber in vielen Entscheidungsprozessen trotzdem Aussagen zu gegenwärtigen Entwicklungstendenzen gewünscht werden, kann nach der Beschreibung der Szenarien eine Bewertung durchgeführt werden. Dabei werden Gegenwart, Erwartung und Wunsch für die Projektionen jedes einzelnen

Schlüsselfaktors bewertet. So lassen sich Trends, Stabilitäten und Veränderungen sowie Chancen und Gefahren ermitteln. Gleichzeitig lässt sich herausarbeiten, in Richtung welcher Szenarien im Zukunftsraum die aktuelle Entwicklung weist. Außerdem können Wege von heute zu den einzelnen Szenarien vorausgedacht werden. Dabei zeigen sich häufig bestimmte Pfade, über die sich Veränderungsprozesse abspielen (siehe Anhang 2).

Konsequenzanalyse (Anwendungsmöglichkeit 2)

Viele eigene Handlungsmöglichkeiten sind Reaktionen auf Umfeldentwicklungen. Daher geht es häufig zunächst darum, die Auswirkungen der Szenarien auf das eigene Unternehmen oder die eigene Organisation zu analysieren. Bei dieser Auswirkungsanalyse sollten alle Szenarien so lange wie möglich »im Spiel gehalten« werden, um auf diese Weise auch die in den vermeintlich negativeren Szenarien versteckten Chancen sowie die gerne verdrängten Gefahren einer oberflächlich »guten« Entwicklung zu identifizieren. Aus diesen Chancen und Gefahren können anschließend konkrete Handlungsoptionen in Form von Maßnahmen, Projekten oder Programmen abgeleitet werden.

Robustheits-Check (Anwendungsmöglichkeit 3)

Umfeldszenarien sind wie der »langfristige Wetterbericht« für unser Geschäft. Daher können bestehende Strategien oder Konzepte mit Hilfe der Szenarien auf ihre Zukunftstauglichkeit hin überprüft werden. Auf diese Weise werden Schwachstellen bestehender Strategien deutlich gemacht. Gleichzeitig lässt sich auch erkennen, ob und wie robust die Strategien gegen Umfeldveränderungen sind.

Szenariogestützte Entscheidungsfindung (Anwendungsmöglichkeit 4)

Wie wir mit Ungewissheit umgehen hängt davon ab, wie viele und welche Umfeldszenarien bei einer strategischen Entscheidung berücksichtigt werden. Dabei können zwei Extreme unterschieden werden: Im Rahmen fokussierter Strategien konzentriert man sich auf ein erwartetes Szenario und entwickelt eine dafür passende Strategie. Im Rahmen robuster Strategien werden beim eigenen Handeln mehrere – unter Umständen sogar alle – Szenarien berücksichtigt. Folglich kann aus Sicht der Strategie zwischen zwei Arten von Szenarien unterschieden werden: Strategiebildende Szenarien sind Grundlage des eigenen Handelns. Häufig werden sie weiter konkretisiert, um so als Basis für Roadmaps und Planungen zu dienen. Strategiekritische Szenarien sind demgegenüber keine Grundlage für die eigene Strategie. Sie sind aber – und das ist ein zentraler Punkt des Szenario-Management™ – nicht vernachlässigbar. Sie müssen beobachtet werden und bilden somit den Fokus für eine systematische Früherkennung im Rahmen des Szenario-Monitorings.



Eine vertiefende Darstellung des methodischen Ansatzes sowie verschiedener Anwendungsmöglichkeiten finden sich in:

Alexander Fink / Andreas Siebe:
**Szenario-Management –
Von strategischem Vorabdenken zu
zukunftsrobusten Entscheidungen**
Campus-Verlag, 2016

Szenario-Monitoring (Anwendungsmöglichkeit 5)

Szenarien sind wie »Landkarten der Zukunft« – daher sollten sie auch nach der ersten Nutzung nicht weggeworfen, sondern weiter genutzt werden. Dieser Prozess der regelmäßigen Beobachtung eines von Szenarien aufgespannten Zukunftsraums wird als Szenario-Monitoring bezeichnet. Koordiniert wird dieser Prozess von einem Vorausschauteam, welches sich häufig aus einem Szenarioteam heraus entwickelt. Der Szenario-Monitoring-Prozess kann mit einem Trend-Management zu einem integrierten Früherkennungsprozess verknüpft werden.

Im Rahmen des Projektes City Lab Südwestfalen wurde neben der Szenarioanalyse eine weitere Studie durchgeführt, um die aktuelle Situation der Partnerkommunen des Projektes zu erheben und individuelle Attraktivitätsprofile zu erstellen. Die Ergebnisse sind in dem Dokument »Attraktivitätsprofile« festgehalten, welches auf der Projektwebseite verfügbar ist (www.citylab-swf.de/downloads).

Um Entwicklungstendenzen der Kommunen in Richtung bestimmter Szenarien abzuleiten und gleichzeitig für jede Stadt das Szenario mit der größten Gegenwartsnähe ermitteln zu können, wurden die Ergebnisse beider Studien im nächsten Schritt miteinander verbunden. Es liegt damit eine Basis für eine Konsequenzanalyse vor, die die Kommunen bei anstehenden strategischen Entscheidungen nutzen können. Diese Verbindung der Studienergebnisse und die hierauf aufbauende Ableitung von Maßnahmen mit Hilfe einer Konsequenzanalyse wird in dem Dokument »Von Szenarien zu Strategien« erläutert, welches ebenfalls auf der Projektwebseite zur Verfügung steht.

Impressum

Herausgeber:

Scenario Management International AG
Klingenderstraße 10-14, 33100 Paderborn
Telefon: +49 (5251) 150-570
Telefax: +49 (5251) 150-579
Email: info@scmi.de, Internet: www.scmi.de

Redaktion:

Dr. Alexander Fink

Autoren:

Dr. Alexander Fink, ScMI AG
Miriam Beine, ScMI AG
Prof. Dr. Peter Weber, FH Südwestfalen
Tim Wittemund, FH Südwestfalen
Anja Schulte, FH Südwestfalen

Dezember 2020

Bildquellen:

www.fotolia.de - Calin-Andrei STAN (Seite 1); santiago silver - Fotolia (Seite 8); jackfrog - Fotolia (Seite 12); Gennadiy Poznyakov - Adobe Stock (Seite 14); Maximilian Scheffler - Pixabay (Seite 16); Urupong - Adobe Stock (Seite 18); Heiko Küverling - Adobe Stock (Seite 20); Pixabay (Seite 22); Puravidaniel - Adobe Stock (Seite 24); Sina Ettmer - Adobe Stock (Seite 26); WoGi - Fotolia (Seite 28); PHOTOMORPHIC PTE. LTD - Fotolia (Seite 34)



Scenario Management International AG

Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn

Telefon: +49 (0) 5251 - 150 570

Telefax: +49 (0) 5251 - 150 579

E-Mail: info@scmi.de

Internet: www.scmi.de