



Hochschule  
Augsburg University of  
Applied Sciences

# CITY-IN-USE

Nachhaltige Services für die lebendige Innenstadt von Morgen

Hrsg.: Frank Danzinger



# Inhalt

<b>Vorwort: Warum Brummen gar nicht mehr so einfach ist</b> Frank Danzinger	4
<b>1. Die City-in-Use: Nur weiteres Konzept für die Stadt der Zukunft?</b> Frank Danzinger	6
<b>2. Lebendiges Augsburg: Erfahrungen und Ansätze aus der Fuggerstadt</b> Stephan Mayr	32
<b>3. Blick nach oben: Herausforderung Leerstand in den oberen Stockwerken</b> Clara Sauer mann	42
<b>4. Zukunftsfähige Konzepte für den Handel in der Stadt</b> Maximilian Perez Mengual, Michaela Pichlbauer	52
<b>5. Die Innenstadt als Inkubator für neue, nachhaltige Services</b> Frank Danzinger, Maximilian Perez Mengual	58
<b>6. Die Innenstadt als Ort des Transfers</b> Jessica Hövelborn	76
<b>Weiterlesen</b>	80

## IMPRESSUM & KONTAKT

Hochschule Augsburg  
Fakultät für Wirtschaft  
An der Hochschule 1  
86161 Augsburg  
www.hs-augsburg.de/Wirtschaft

**Herausgeber**  
Frank Danzinger  
www.hs-augsburg.de/  
Wirtschaft/Frank-Danzinger

**Redaktion**  
Benedikt Markus

**Kooperationspartner**  
HSA\_transfer – Agentur für kooperati-  
ve Hochschulprojekte der Hochschule  
Augsburg im Rahmen der Bund-  
Länder-Förderinitiative „Innovative  
Hochschule“

**Konzeption & Umsetzung**  
wppt: kommunikation gmbh  
Gesellschaft für visuelle Kultur  
Treppenstraße 17 – 19  
42115 Wuppertal  
Rob Fähmann, Sascha Zerbe,  
Beatrix Göge  
Tel. +49 202 42966-0  
Fax +49 202 42966-29  
direkt@wppt.de  
www.wppt.de

**Fotos und Grafiken**  
Hochschule Augsburg, andere  
Bildrechte liegen bei den genannten  
Urheber:innen und Autor:innen.  
Cover: Benedikt Markus, s. auch  
Seiten 4 – 5, Fußnote 1.

**Druck**  
Druckerei Hans Hitzegrad  
GmbH & Co. KG  
Friedrich-Ebert-Straße 102  
42117 Wuppertal

**Auflage**  
150 Exemplare

ISBN: 978-3-939788-43-0  
DOI: 10.23779/0014

© Hochschule Augsburg 2023  
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck,  
auch auszugsweise, nur mit Genehmi-  
gung der Redaktion und der Autor:in-  
nen. Namentlich gekennzeichnete  
Beiträge geben nicht unbedingt die  
Meinung der Redaktion oder des Her-  
ausgebers wieder. Die Redaktion behält  
sich die Überarbeitung und Kürzung vor.

**Gender-Hinweis**  
Gewählt wurde die Schreibweise mit  
dem Doppelpunkt. Im Sinne einer  
besseren Lesbarkeit der Texte wurde  
in bestimmten Fällen häufig entweder  
die männliche oder weibliche Form  
von personenbezogenen Substantiven  
gewählt. Dies impliziert keinesfalls eine  
Benachteiligung des jeweils anderen  
Geschlechts.

**Dank**  
Die Hochschule Augsburg dankt allen  
Autorinnen und Autoren für die Bei-  
träge.

# Vorwort: Warum Brummen gar nicht mehr so einfach ist

Eine oft gesendete und eingängige Werbebotschaft eines deutschen Kreditinstituts besagt: „Brummen ist einfach.“ Denkt man über Orte nach, an denen das „Brummen“ zuhause ist oder sein müsste, dann fallen einem schnell unsere Zentren und Innenstädte ein. Dort passiert das öffentliche Leben, dorthin geht man zum Einkaufen, Freunde treffen usw. Doch das Brummen, so wie wir es jahrelang aus den Innenstädten gewohnt waren, wird spürbar leiser. Stattdessen hören und lesen wir aus vielen unserer Zentren negative Nachrichten: von zahlreichen Geschäftsaufgaben, von Nachfolgeproblemen im Einzelhandel, von strukturellem Leerstand bis hin zur Verödung ganzer Innenstädte. Die Belege dafür sind durch viele, in den letzten Jahren angebrachte Lasermesspunkte zur Passantenfrequenz-Messung quer durch alle Innenstädte anhand objektiver Kennzahlen gut festgehalten und die Gründe dafür sind in zahlreichen Studien zum veränderten Einkaufsverhalten bestens dokumentiert.

Aufgrund der Corona-Pandemie und den damit verbundenen Einschränkungen und Lockdowns hat das Thema der Veränderungen in den Innenstädten in den letzten Monaten drastisch an Sichtbarkeit gewonnen. Die Herausforderung der Innenstadtbelebung allerdings einzig der Pandemie zuzuschreiben, ist falsch. Corona hat letztlich nur eine Brennglas-Wirkung auf einen bereits viel länger laufenden Veränderungsprozess. Als nächstes Argument wird oft der Online-Handel als große Konkurrenz des innerstädtischen Handels als Begründung für die Probleme der Innenstadt angeführt. Tatsächlich hat die zunehmende Online-Verfügbarkeit von Waren den Einzelhandel und das Konsumentenverhalten drastisch verändert. Dadurch sind einige Handels-Geschäftsmodelle bereits komplett vom Markt und damit auch aus der Innenstadt verdrängt (z. B. Einzelhandel für Musikträger). Jedoch auch das Onlinehandel-Argument greift zu kurz. So verkaufen viele erfolgreiche stationäre Händler:innen lange nicht mehr nur online oder offline, sondern bespielen konsequent beide Kanäle. Der Grund für die aktuelle Misere vieler Innenstädte liegt also tiefer, in der (Erneuerung der) Wertschöpfungsfunktion der Innenstadt. Dabei waren (Innen-)Städte schon immer Ausdruck eines kontinuierlichen Wandels. Sie blieben aufgrund ihrer zentralen Lage jedoch bislang immer ein beinahe konkurrenzloser, bevorzugter Ort des Handel(n)s, der sich über eine sehr lange Zeit quasi automatisch selbst in seiner Wertschöpfungsfunktion erneuert hat und dadurch auch kontinuierlich gewachsen ist. Und genau dieser Erneuerungsmotor stottert nun und lässt das innerstädtische Brummen verstummen.

Wir wollen alle nach Rom, aber könnten vielleicht in Springfield landen: Aufgrund der hohen Bedeutung für das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben ist es wenig verwunderlich, dass sich viele auf den Weg mach(t)en, um Lösungen für die Belebung der Innenstädte zu entwickeln. Wie sieht sie aus, die City-in-Use, die lebendige Innenstadt? Und wie kommen wir dorthin? An Lösungsansätzen mangelt es nicht: Lebenswerte (Innen-)Städte, innovative Städte, grüne Städte, resiliente Städte, Nutzungsgemischte Innenstädte, smarte Cities, kompakte Städte u.v.m. werden vorgestellt und diskutiert. Um in der Stadt-Metapher zu bleiben, könnte man meinen: „Viele Wege führen nach Rom“. Die Stadtentwicklungsentwürfe propagieren absolut erstrebenswerte Ziele, wie z. B. das Ziel der Lebenswertigkeit. Versucht man die Konzepte umzusetzen, bleibt aber eine riesige Zahl möglicher Gestaltungsmöglichkeiten.

Für das Cover der vorliegenden Publikation haben wir mithilfe künstlicher Intelligenz ein Experiment gewagt, um die mögliche Ergebnisvielfalt darzustellen: Alle dort sichtbaren Bilder sind laut der KI „DALL-E2“ künstlerische, fiktive Umsetzungen der gleichen Stadtentwicklungsrichtlinie(n).<sup>[1]</sup>

Trotz dieser Breite an Umsetzungsmöglichkeiten besteht aber auch eine Gefahr für den zentralen Lebensraum Innenstadt. Die Gefahr der „Springfieldisierung“. Springfield, die Heimat von Matt Groenings Comic-Familie „Simpsons“, kann bekanntlich nirgendwo verortet werden und entspricht zugleich der Gestaltung und dem Leben vieler amerikanischer Kleinstädte. Könnte man also Innenstädte, wie in anderen Teilen der Welt möglich und notwendig, komplett neu entwerfen, besteht die Gefahr der Gleichförmigkeit und der Identitätsarmut. Aus diesem Grund müssen bei der Umsetzung großer Stadtentwicklungskonzepte die Historie, die räumlichen Gegebenheiten und die Menschen des Lebensraums Innenstadt unbedingt mit einbezogen werden.

Neben der Makroperspektive der Stadtentwicklung ist für die Gestaltung des Wegs in eine neue, innerstädtische Zukunft die Mikroperspektive auf einzelne Nutzungen und Geschäftsmodelle in der Innenstadt von zentraler Bedeutung. Welche Nutzungen und Geschäftsmodelle lassen sich jetzt und zukünftig in der Innenstadt nieder? Welchen nachhaltigen Wert schaffen sie dort für sich und die Nutzer:innen der Innenstadt? Hier kommt es letztlich zum Realitätscheck der Stadtentwicklungsplanung: Welche, auf dem Papier sinnvollen Konzepte und Nutzungsmischungen werden tatsächlich in welcher Innenstadt Fuß fassen bzw. gibt es überhaupt genügend Konzepte, die von der Stadtbevölkerung, Tourist:innen usw. akzeptiert werden, um den aktuellen innerstädtischen Raum nachhaltig zu beleben? Die Beiträge in der vorliegenden Publikation beschäftigen sich schwerpunktmäßig mit der Mikroperspektive und möchten Ein- und Ausblicke zu detaillierten Entwicklungs- und Forschungsfragen geben, die sich auf dem Weg in genutzte(re) und nachhaltige Städte, im Sinne dieser Publikation der City-in-Use, ergeben.

Die Leser:innen erwartet in den folgenden Beiträgen vielfältige Eindrücke und Perspektiven rund um das Thema City-in-Use. Den Beginn macht ein Beitrag, der die City-in-Use als Entwicklungsumgebung charakterisiert und sie als einen Aufruf zur Entwicklung und Forschung versteht (Danzinger). Der Status Quo wird beispielhaft anhand regionaler Aktivitäten und Erfahrungen im Raum Augsburg (Mayr) vorgestellt. Die beiden folgenden Beiträge lenken den Blick „nach oben“, auf den Leerstand in oberen Stockwerken (Sauermaier) und „nach vorne“, wenn es um Erfolgsgeschichten und große Sprünge für Handel geht (Mengual, Pichlbauer). Abschließend wird, ausgehend von der Entwicklungsumgebung der Projektserie City-in-Use, ein Ausblick auf Inkubationsmöglichkeiten für neue und nachhaltige Konzepte gegeben (Danzinger, Mengual) und die Transferaufgabe im innerstädtischen und gesellschaftlichen Raum beleuchtet (Hövelborn).

Diese Publikation wurde inspiriert durch über 10 Jahre Entwicklungs- und Forschungsarbeit zu innovativen Nutzungen im innerstädtischen Raum. Ein großes Dankeschön gilt daher allen Inspirator:innen und Wegbegleiter:innen, insbesondere dem Team des JOSEPHS®, den Kolleg:innen des Fraunhofer-Instituts für Integrierte Schaltungen (IIS), der Industrie- und Handelskammer und der Günther Rid-Stiftung für den bayerischen Einzelhandel. An der Hochschule Augsburg wurde das Thema der City-in-Use mit offenen Armen willkommen geheißen und insbesondere durch das Projekt HSA\_transfer im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“ und die Wirtschaftsförderung der Stadt Augsburg tatkräftig unterstützt. So konnte durch die Mitentwicklung von Maximilian Perez-Mengual, Alexandra Kornacher und Lena Kempf eine Projektserie ins Leben gerufen werden, die in der vierten Auflage und nach zweijähriger Erfolgsgeschichte mit 47 Studierenden aktiv daran arbeitet, die Entwicklung innovativer innerstädtischer Nutzungen anhand konkreter Services voranzubringen. Allen Unterstützer:innen, teilnehmenden Studierenden, Abschlussarbeiter:innen und City-in-Use-Begeisterten möchte ich ein großes Dankeschön für ihren Einsatz um das „neue Brummen in der Innenstadt“ aussprechen!

*Frank Danzinger*

<sup>1</sup> Genutzt wurden die Künstlichen Intelligenzen DALL-E und DEEPL ([www.laps.openai.com](http://www.laps.openai.com); [www.deepl.com](http://www.deepl.com)). Die Bildbeschreibung bzw. die zentralen Schlagwörter für eine City-in-Use waren: „Menschen in einer lebendigen, lebenswerten, innovativen, grünen, Nutzungsgemischten, widerstandsfähigen, funktionierenden, intelligenten, kompakten, lärmarmen, nutzbaren und freien Stadt.“ Die hier beschriebenen Konzepte werden im ersten Kapitel genauer beschrieben.

# 1. Die City-in-Use: Nur weiteres Konzept für die Stadt der Zukunft?

Frank Danzinger [1]

Die Stadt und insbesondere die Innenstadt ist ein Konzentrationspunkt menschlicher Aktivität und leistet seit jeher einen essenziellen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung, indem sie Menschen unterschiedlicher kultureller, sozialer, wirtschaftlicher und politischer Hintergründe zusammenbringt und ihnen die Möglichkeit gibt, sich auszutauschen und zu vernetzen. Historisch betrachtet waren die innerstädtischen Zentren neben ihrer ökonomischen Funktion als Marktplatz schon immer wichtige Orte der Zusammenkunft. In ihrem Umfeld wurden Innovationen geschaffen und der (verkehrs)technische, wirtschaftliche, soziale, gesellschaftliche sowie zunehmend auch der bauliche und ökologische Wandel finden hier maßgeblich statt. Zlonicky und Ebert (1990) und Vrhovac et al. (2021) bringen es auf den Punkt: „Innenstädte sind nicht nur die räumliche Mitte der Städte, sondern ihr Wesenskern“ (S. 87).

Innenstädte sind seit jeher Gegenstand und Treiber von Veränderungen und Wandel: In Deutschland ergaben sich angesichts der großflächigen Zerstörungen im zweiten Weltkrieg und im Rahmen des langsam einsetzenden wirtschaftlichen Aufschwungs vielfältige Möglichkeiten, den innerstädtischen Raum neu zu strukturieren und mit Nutzungen auszufüllen. Der wachsende Wohlstand in den Nachkriegsjahren erhöhte die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen, die in den Innenstädten als zentraler Ort für viele Konsument:innen gebündelt angeboten wurden. In Folge stieg der Flächenbedarf des Einzelhandels beständig an und viele Innenstädte wurden so zu (monofunktionalen) Konsumräumen (Podjavorsek 2020). Verstärkt wurde dieser Trend durch die Eröffnung innerstädtischer Einkaufszentren und die Filialisierung des Einzelhandels, insbesondere ab den 1980er-Jahren (Deutscher Städtetag 2021b). Neben einer einsetzenden Marktsättigung sorgte die ebenfalls in den 1990er-Jahren einsetzende Digitalisierung dafür, dass die Flächenproduktivität gleichzeitig mit den Einzelhandelsumsätzen vieler innerstädtischer Geschäfte deutlich sank (Junker und Pump-Uhlmann 2019; Statista et al. 2019). Aus ökonomischer Sicht zeigt sich das Spiel des Marktes anhand der Nachfrage nach Services und Flächen.

Ein Rückgang der Nachfrage nach Services in der Innenstadt und dem damit verbundenen Rückgang der Nachfrage nach Handelsflächen ist zunächst einmal ein Auslöser bzw. „ein Zeichen der Innovation und Weiterentwicklung“ (Henckel et al. 2007). Es entsteht so der Bedarf und die Chance, Services und Flächen neu zu gestalten oder gänzlich neuen Konzepten Raum zu geben (Netzwerk Innenstadt NRW 2016). Auf den zweiten Blick handelt es sich jedoch aus zweierlei Gründen um mehr als nur ein einfaches Spiel zwischen Angebot und Nachfrage. Zum einen handelt es sich bei Innenstädten aufgrund ihrer Nähe und Lage auch um zentrale Sozial- und Lebensräume. Zum anderen erscheinen die aktuellen Veränderungen derart heftig, dass die traditionelle Gesamtfunktion einer Innenstadt in Frage gestellt wird und zielgerichtet diskutiert werden muss.

## AUTOR

Frank Danzinger ist Professor für Digital Business an der Fakultät für Wirtschaft der Hochschule Augsburg und Geschäftsfeldkoordinator für Digitalen Wandel am Fraunhofer-Institut für integrierte Schaltungen (IIS).

**1** Dieser Artikel entstand mit Unterstützung von Alicia Fischer und durch Anregungen, die im Rahmen der studentischen Arbeiten von Lena Kempf, Thomas Völk und Lukas Vtelensky an der Hochschule Augsburg entstanden sind, sowie vor dem Hintergrund einer langfristigen Zusammenarbeit mit der Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel und dem Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen (IIS).



# 1.1 City-not-in-Use?!

Doch zunächst noch einen Schritt zurück: Was genau verändert sich eigentlich? Angelehnt an Steinebach (2002) definieren Stepper und Wietzel (2009) Innenstadt als „zentral gelegene[n] Stadtteil einer Stadt [...], der sich in einem historischen, räumlichen und gestalterischen Differenzierungsprozess als bevorzugter Standort von Handelsbetrieben, privaten und öffentlichen Dienstleistern, Verwaltung, Kulturstätten und des Wohnens entwickelt hat.“ (S. 262)

## City oder Innenstadt?

Neben der Multifunktionalität und dem Multiakteurs-Aspekt heben die Autoren die zentrale Lage der Innenstadt hervor. Im Sinne eines Schichten- bzw. Lagemodells stellt die Innenstadt den Bereich der City bzw. des Stadtkerns. Im Stadtkern liegen insbesondere die Fußgängerzone und der City-Rand (Ergänzungsgebiete). Von Stadt zu Stadt unterschiedlich liegen Bereiche, wie die Altstadt und der Bahnhof (inkl. dessen Umgebung) sowohl in der City als auch im City-Rand (Wietzel 2007). Zur Entwicklung eines ganzheitlichen Innenstadtvverständnisses muss ebenso der kulturelle, räumliche und zeitliche Kontext einbezogen werden: In Anbetracht der sehr unterschiedlichen gestalterischen Möglichkeiten und Bedürfnisse müssen in kultureller und räumlicher Hinsicht, Konzepte für das Leben in sogenannten Megacities, wie sie beispielsweise in Asien zu finden sind, von dem hier genutzten Verständnis abgegrenzt werden (Hoerning 2012). Im Folgenden soll daher vom Bild einer „europäischen Stadt“ (kultureller-räumlicher Bezug; in Anlehnung z. B. an Siebel (2012) und Hardt und Kläsener (1998)) schwerpunktmäßig mit einer Größe von über 100.000 Bewohner:innen [2] (soziokultureller-räumlicher Bezug; sogenannte „Großstädte“) ausgegangen werden. Auch zeitliche bzw. historische Aspekte prägen maßgeblich die Voraussetzungen und die Gestalt und Gestaltbarkeit des innerstädtischen Raumes (Siebel 2012). Hier sind insbesondere der urbane Charakter und wiederum die lange, über 7000jährige, europäische Entwicklungsgeschichte hervorzuheben (Wietzel 2007; Siebel 2012; Steinebach 2002), die eine hohe Dichte und Vielfalt unterschiedlicher Funktionen hervorgebracht und einem kontinuierlichen Wandel unterzogen haben.

## Die Innenstadt als bevorzugter Standort

Neben einer Definition aus Sicht der Stadtentwicklung (z. B. Lage, Akteure, Begrenzung) lässt der Ansatz von Steinebach (2002) und Stepper (2015) durch den Begriff des „bevorzugten Standorts“ auch Raum für einen organisationstheoretischen Erklärungsansatz, der im Lichte der zu beobachtenden Umbrüche einen wesentlichen Erkenntnisbeitrag mit sich bringt: Die Transaktionskostentheorie (TK-Theorie [Coase 1937; Williamson 1975, 1985, 1998]).

Die zentrale Frage der TK-Theorie lautet: „Wie wirken sich Veränderungen von Transaktionskosten auf die Entstehung und Entwicklung wirtschaftlicher Organisation[en] aus?“ Die TK-Theorie stellt die Transaktion, also die Interaktion, bei der tatsächlich Wert übertragen wird, in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung. Dies kann die Auslieferung von Produkten oder der Empfang von Dienstleistungen sein. Als (1) Transaktionskosten werden generell Aufwände und Reibungsverluste bezeichnet, die vor, während und nach der jeweiligen Transaktion entstehen. Hierzu zählen die Aufwände für Planung (Wo gibt es das Produkt in der Stadt zu kaufen?), die Koordination (Wie einfach kann ich Rückfragen stellen bis ich mich entscheide? Gilt überall das gleiche bzw. von mir genutzte Rabattsystem?), die Abwicklung (Kann ich mit dem Handy bezahlen? Wie kommen meine Einkäufe nach Hause?) und auch die Anpassung und Kontrolle (Was passiert, wenn der Einkauf nicht funktioniert? Wie erfolgt eine Wartung?). Die Summe aller Aufwände, d.h. neben konkret bezahlten Kosten für Waren und Dienstleistungen auch die benötigte Zeit oder negativer emotionaler Aufwand, ergeben die gesamten Transaktionskosten. Je nach Organisationsform fallen unterschiedliche Transaktionskosten an. Allein die genannten Beispiele entlang der einzelnen Teilkosten lassen vermuten, dass auch eine Innenstadt als eine Form „wirtschaftlicher Organisation“ mit einem bestimmten Transaktionskostenprofil im Sinne der TK-Theorie verstanden werden kann und sollte.

Darüber hinaus sind laut Williamson's „Organizational Failure Framework“ im Sinne einer Atmosphäre für Transaktionen die (2) Spezifität der auszutauschenden Leistung (Wie individuell ist die Leistung?), die (3) Unsicherheit (Gibt es die gewünschte Leistung überhaupt in meiner Innenstadt?) und die (3) Häufigkeit der Transaktion (Wie oft wird die Leistung zwischen den Partnern erbracht [z. B. das Stammlokal]?) weitere zentrale Einflussfaktoren. Nimmt man die Transaktionsatmosphäre zu den definierten Transaktionskostenarten hinzu, dann stellt die Innenstadt die Atmosphäre für unterschiedlichste Transaktionen. Zugleich war und ist sie eine (virtuelle) Organisationsform für eine Vielzahl wirtschaftlicher Austauschbeziehungen von Werten (z. B. Erlebnisse). Die TK-Theorie trägt also dazu bei, aus der Sicht jedes Innenstadt-Akteures (Passant:in, Kund:in, Händler:in, etc.) die Wertschaffung der Innenstadt, und damit die Entstehung eines „bevorzugten Standorts“, zu verstehen. Letztlich ist diese Mikro-Perspektive plausibel, da die Innenstadt ihre Bedeutung durch die kontinuierlichen Entscheidungen vieler einzelner Akteure erhält. Zudem lässt sich auch die Entstehungsgeschichte der Städte und Innenstädte mithilfe der TK-Perspektive nachzeichnen: Die Innenstadt als Organisationsform erhielt zunächst ihre Bedeutung als bevorzugter Handels- und Produktionsort aufgrund der Zentralität und aufgrund von kurzen Wegen (z. B. Märkte, Gilden). Durch die Industrialisierung wurde sie zum bevorzugten Konsum- und Güterumschlagsort von industriell gefertigten Gütern (z. B. in Einkaufsstraßen). Zentralität, Nähe, Dichte von Transaktionen und die Anzahl unterschiedlichster Transaktionsmöglichkeiten rechtfertigt(en) aus Sicht der TK-Theorie den Status der Innenstadt als bevorzugten Standort und bevorzugte Organisationsform für eine Vielzahl an Funktionen.

## „No or New Use(s)“ in der digitalen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft?

So klar die Befunde sind, mit denen die TK-Theorie die Entwicklung der Innenstädte als Organisationsform unterstützt, so bedenklich sind die Schlüsse, die sie für die Zukunft der Innenstädte in der digitalisierten Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft [3] erahnen lässt. Dabei sind zwei eng verzahnte Entwicklungen in Anbetracht der Zukunft für Innenstädte auseinanderzuhalten:

Dienstleistungen und Wissen dominieren seit den beginnenden 1970er-Jahren den Strukturwandel in den westlichen Industrienationen. Sowohl Wissen selbst als auch Dienstleistungen, die i.d.R. auf (Umsetzungs-)Wissen aufbauen, zeichnen sich durch ein gemeinsames Merkmal aus: die Nicht-Greifbarkeit der ausgetauschten Leistungen (Intangibilität). Damit verliert die Bedeutung der Zentralität eines physischen Standorts bzw. die örtliche Nähe des Austausch- oder des Übergabeorts an Bedeutung. Dadurch werden einerseits die Kosten der Abwicklung verringert. Andererseits wird es zugleich schwieriger, die Leistungserbringungsfähigkeit des Dienstleisters oder des Wissensbereitstellers zu beurteilen. Das heißt, die Kosten der Planung, Beratung und Auswahl eines Anbieters steigen tendenziell. Tatsächlich war es in der ersten Phase der Dienstleistungsgesellschaft zu beobachten, dass für reine Dienstleistungsanbieter (z. B. Banken, Versicherungen und Fachgeschäfte) die Vorteile der Organisationsform der Innenstadt überwogen und die Innenstadt der bevorzugte Standort für ihre Angebote war und blieb (z. B. für Beratung, Verkauf von Musik-CDs).

Mit Blick auf das Funktionieren der Innenstädte setzt aus Sicht der TK-Theorie in den 1990er-Jahren die wesentliche Veränderung im Rahmen der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft ein: Die zunehmende Digitalisierung trifft zunächst sowohl auf „als Produkt erbrachte Dienstleistungen“ (z. B. Musik und einfache Beratungstätigkeiten) als auch auf standardisierte Prozesse (z. B. Verkauf von Büchern [4]) (Deutscher Städtetag 2021b). Dieser Prozess, der sich Grenzkosten (= Kosten für Reproduktion von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen) nahe Null und Vernetzungseffekte zunutze macht, setzt sich seither kontinuierlich fort. Aus Sicht der TK-Theorie werden die Planungs- und Auswahlkosten für Leistungen drastisch gesenkt, indem online fast alle Anbieter „nebeneinander“ mit nur einem „Mausklick-Entfernung“ stehen und/oder über Transparenz-dienstleister (z. B. Suchmaschinen und Vergleichsportale) Preise und teilweise auch Standardspezifikationen einsehbar und vergleichbar sind. Zugleich wird durch die Digitalisierung von immer mehr Produkten und Dienstleistungen eine globale, nie dagewesene Angebotsbreite und zugleich Angebotstiefe erreicht. Ebenso ermöglichen digitale Assistenten ein besseres Produkt- und Beratungserlebnis, sodass auch

2 Viele der im Folgenden beobachteten Aspekte sind auch auf Mittelstädte (20.000-100.000 Bewohner:innen) übertragbar. Auf Kleinstädte hingegen sind die Aussagen und Befunde aufgrund der Sozialstruktur und kritischen Nachfragemassen hingegen i.d.R. nicht übertragbar.

3 Die Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft wird auch als „nachindustrielles Zeitalter“ bezeichnet (vgl. z.B. Gershuny 1981).

4 Amazon wurde beispielsweise 1994 gegründet.

hier weniger Transaktionskosten entstehen. Auch bei der Abwicklung von z. B. Zahlungen oder Lieferungen verfügt die digitalisierte Variante in der Regel über Vorteile aus Sicht der Transaktionskosten (z. B. Bequemlichkeit durch Lieferung oder papierlose Abwicklung). Während die Ausprägung der Dienstleistungsgesellschaft für die Innenstadt zunächst also keine drastischen Auswirkungen hatte, verliert die Innenstadt als bevorzugter Standort und bevorzugte Organisationsform für viele Dienstleistungen im Rahmen der Digitalisierung der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft deutlich sichtbar ihren Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Organisationsformen.

Der Blickwinkel der TK-Theorie mag an dieser Stelle theoretisch erscheinen, jedoch ermöglicht er die Skizzierung realistischer Zukunftsoptionen für die Gestaltung der Innenstädte:

**(1) City-not-in-Use:** Für viele Dienstleistungen und Geschäftsmodelle finden sich zu günstigeren Transaktionskosten andere, bessere Organisationsformen und bevorzugte Standorte (z. B. in puncto Kosten, effiziente Interaktion mit Kund:innen und Partnern). Dabei gelten für ähnlich gelagerte Dienstleistungen anderer Anbieter die gleichen TK-Strukturen. Aus diesem Grund sollte beispielsweise nicht nur über den Ausfall eines konkreten Händlers (z. B. Schließung eines Warenhauses) nachgedacht werden, sondern über die Tatsache, dass langfristig ein ganzer Typ an Handelsgeschäften bzw. Warengruppen ausfallen kann, da er strukturell vor der gleichen Wettbewerbssituation wie das ausgefallene Geschäftsmodell steht. Wichtig ist es an dieser Stelle hervorzuheben, dass dieser Prozess wechselseitig, also sowohl durch die Nachfrageseite als auch die Angebotsseite, getrieben ist.

Dieser Befund zeigt sich in der Praxis insbesondere im Einzelhandel: Klassische, stationäre Händler:innen sind seit Jahren unter Druck und geben (zusätzlich oft auch Nachfragebedingt) das Geschäft und/oder den Innenstadtstandort auf. Dieser Trend ist keine kurzfristige und krisenbedingte Beobachtung, sondern beschreibt einen Systemwechsel der kontinuierlich weiter voranschreiten wird (z. B. Reink 2021): Die IFH-Handelsstudie schätzte beispielsweise (noch ohne Corona-Auswirkungen) in unterschiedlichen Szenarien bis 2030 einen Verlust von 26.000 bis 64.000 Handelsunternehmen in Deutschland, davon bis zu 40.000 Einzelhändler:innen in innenstadtrelevanten Branchen (IFH 19.03.2020). Corona- und krisenbedingt wird sich diese Entwicklung eher noch beschleunigen: Der HDE prognostiziert bis zu 120.000 Geschäftsschließungen in der nächsten Legislaturperiode (Reink 2022) und sieht eine Beschleunigung der Entwicklung um sieben bis acht Jahre (IFH 24.03.2021). Auch hinsichtlich der Nachfrage in der Innenstadt sind die Veränderungen deutlich spür- und messbar: Die verbleibenden Händler:innen verspüren bereits über Jahre hinweg sinkende oder deutlich sinkende Kundenfrequenzen an ihren Standorten (HDE 2022). Auch ohne den Filter der Händler:innen messen zahlreiche Standorte Rückgänge und Veränderungen in der Passantenfrequenz (z. B. www.hystreet.com). Hinzu kommt, dass der bislang oft als selbstverständlich angenommene, einfache Zusammenhang „Frequenz hoch – Umsatz gut“ selbst z. T. auch in Frage gestellt werden kann (Schwanenpflug 2022).

Das Zusammenspiel der Veränderungen von Angebot und Nachfrage trifft in der Innenstadt in Form von Umbrüchen und Leerstand offen zutage. Die Erhebung und standardisierte Erfassung von Leerstand ist schwierig (Reink 2014) und führt zu Ergebnissen und Messverfahren, die von Stadt zu Stadt unterschiedlich sind. Soweit vergleichbare Messungen vorliegen, finden sich durchschnittliche Leerstandsquoten zwischen 10 und 20 Prozent (imakomm Akademie GmbH 2021; Reink 2022), wobei differenziert werden muss nach der jeweiligen Lage und der Größe der (Innen-) Stadt. Für die Beurteilung der Entwicklung der Innenstädte haben jedoch einzelne Leerstandsarten (Bauinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung 2017b) unterschiedliche Bedeutungen: Während „sporadischer Leerstand“ einfach

Ausdruck des wirtschaftlichen Lebens ist, ist „struktureller Leerstand“ letztlich Ausdruck der Tatsache, dass der „bevorzugte Standort Innenstadt“ nicht mehr genug andere/alternative Nutzungen und Geschäftsmodelle anzieht. Er ist damit Ausdruck des Umbruchs und einer „City-not-in-Use“. Erfolgt dieser Umbruch nicht oder nicht schnell genug, drohen „Trading-Down“-Prozesse (Abwärtsspiralen) und letztlich „Leerstands-induzierter Leerstand“, der sich durch Innenstädte „frisst“ und ihre Lebens- und Zukunftsfähigkeit zerstört. Der Rückzug des klassischen Innenstadtbereichs ist die Folge (z. B. Verkleinerung von A-Lagen) oder in großem Umfang schlimmstenfalls die oft genannte „Verödung der Innenstadt“. Eine besondere Gefahr birgt dabei der, in der Regel nicht erfasste „latente Leerstand“. Hierzu zählen Flächen, die keine Nutzung erfahren, jedoch nicht oder nicht mehr zur Vermietung und Verkauf stehen. Hierzu zählen z. B. nicht mehr genutzte Stockwerke im Handel oder nicht gezogene Ausbauoptionen aufgrund wirtschaftlicher Gründe. Obwohl diese Kategorie i. d. R. nicht offen ersichtlich ist, wäre sie ein Frühindikator und/oder birgt zusätzliches Gefahrenpotenzial, da von diesen Flächen keine (positiven) Effekte auf die Innenstadt ausgehen können.

**(2) „City-with-New-Use(s)“:** Ein einfaches „Weiter so“ kann mit Blick auf die Erkenntnisse der TK-Theorie nicht funktionieren. Möchte man einer „City-not-in-Use“ bzw. dem Rückzug der Innenstadt entgegenwirken, bieten klassische, monofunktionale und nur handelslastige Innenstadtkonzepte wenig Aussicht auf Erfolg, da die Wettbewerbsposition für andere Standorte und Konzepte aufgrund der unterschiedlichen Transaktionskosten mehr Erfolg verspricht.

Es bleiben zwei, sich gegenseitig bedingende Auswege: a) Die Wettbewerbssituation des Standorts Innenstadt muss derart verändert werden, dass die Transaktionskostensituation für die Nutzung der Innenstadt deutlich verbessert wird. Dies kann auf unterschiedlichste Wege erfolgen: Die Umsetzung von alternativen Stadtkonzepten (z. B. Nutzungsmischungen), die Reduktion von Anbahnungskosten (z. B. durch einfachen digitalen und virtuellen Zugang), die Erleichterung der Abwicklung (z. B. innerstädtischer Lieferdienst) oder die Verbesserung der „Transaktionsatmosphäre“ in der Innenstadt (z. B. Begrünung oder Veranstaltungen). Was sich letztlich ändert ist, dass die Innenstadt selbst eine neue Benutzung (New Use) erfährt und deshalb stabile relevante Frequenz erfährt. Letztlich ist dies nicht mehr als eine Neudefinition des „bevorzugten Standorts“ – und eine innerstädtische Langfristaufgabe. Die Hoffnung ist, dass ein neues Innenstadtverständnis neue Nutzungen anzieht („pull“ bzw. „Makro“-Ansatz).

Tatsächlich die Nutzung der Innenstadt verändern werden jedoch erst b) neue Nutzungen bzw. Geschäftsmodelle, die in der Innenstadt eine Heimat und Akzeptanz finden. Die Entwicklung neuer Nutzungen und Geschäftsmodelle stellt einen aufwändigen und mit vielen Rückschlägen verbundenen „Mikro“-Ansatz dar. Er beschäftigt sich mit der Umsetzung nachhaltiger Nutzungen einzelner Akteure in der Innenstadt, die mit ihrem Handeln selbst die Innenstadt verändern („push“). Zwei Aspekte müssen bei diesem Vorgehen hervorgehoben werden: Zum einen geht es nicht um das Handeln eines zentralen, orchestrierenden Akteurs (z. B. der Stadt oder Wirtschaftsförderung). Zum anderen muss eine neue Nutzung selbst nachhaltig funktionieren. Sie darf also nicht von ständiger Subvention oder Flächenbereitstellung durch Dritte subventioniert sein. Während a) das Umfeld für eine lebendige Stadt – „eine City-in-Use“ setzt, wird sich ihre Lebendigkeit und ihre zukünftige Resilienz erst durch die Gestaltung von b) ergeben. Im Folgenden sollen grundsätzliche Gedanken vorgestellt werden, die als Gestaltungsprinzipien für moderne Innenstädte und Nutzungen eine zentrale Bedeutung haben. [5]

5 Ungedulden Leser:innen, die sich mehr für den Entwicklungsrahmen selbst interessieren und den Grundlagen einzelner Gestaltungsempfehlungen weniger Bedeutung zumessen, wird empfohlen, die Zusammenfassungen der Gestaltungsanreize am Ende jedes der drei Teilkapitel zu lesen und direkt bei Kapitel 1.3 „City-in-Use: Eine Entwicklungsumgebung“ fortzusetzen.

# 1.2 Gestaltungsprinzipien für die City-in-Use

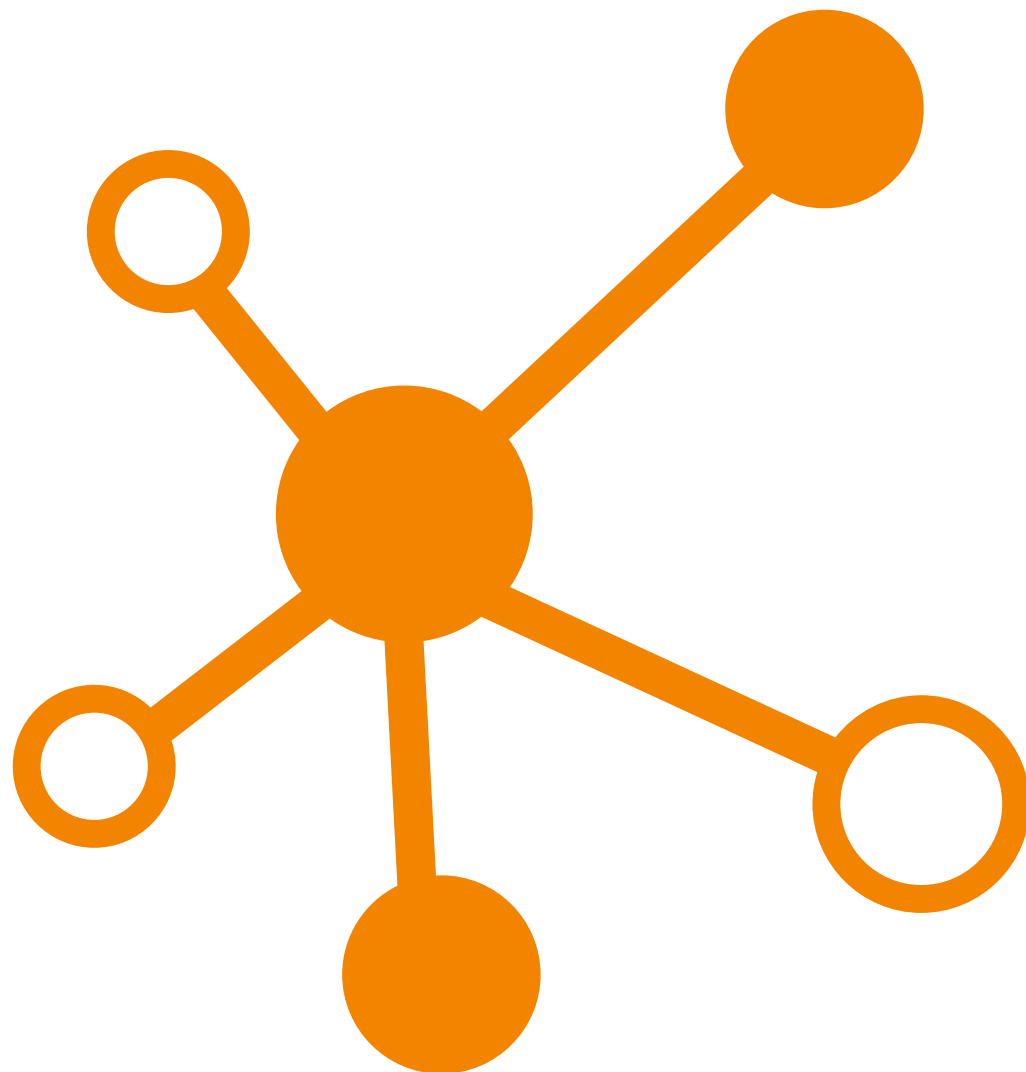
Lange Zeit waren Innenstädte alternativlos. In wenig mobilen und unnetzten Gesellschaften blieb Konsument:innen i.d.R. nur die Wahl zwischen der eigenen Innenstadt oder dem jeweils nächstgrößeren Zentrum zur Befriedigung bestimmter Bedürfnisse. Diese z.T. Jahrhunderte lange Alleinstellung schafft Trägheit gegenüber Veränderung. Betriebswirtschaftlich betrachtet, kämpfen die meisten Innenstädte mit der Erkenntnis, dass sie in globaler Konkurrenz stehen – genauer gesagt ist es weniger der Ort selbst, sondern das Geschäftsmodell der (Innen-)Stadt und mit ihm die Geschäftsmodelle aller, die darin ihren bevorzugten Standort sehen: Als Handelsstandort mit jedem anderen Produktions-, Handels- und Logistikstandort, als Nahversorgungsstandort mit dem lokalen Bringdienst, als Ort für Erlebnisse mit Erlebnisparcs und dem Internet usw.

Um die Lebendigkeit und Nutzung der Innenstädte auch in Zukunft zu sichern, werden nachfolgend drei, von wissenschaftlichen Konzepten gestützte Denkansätze hinsichtlich ihres Mehrwerts für die Gestaltung der City-in-Use sowie für die Gestaltung von einzelnen Nutzungen und Geschäftsmodellen in einer City-in-Use diskutiert. Die drei folgenden Konzepte haben wiederum drei Gemeinsamkeiten. Sie orientieren sich a) an der Gestaltung konkreter Interaktionen (z. B. von Erlebnissen, Käufen usw.), b) sie legen einen Fokus auf die Entstehung von Wert (= Wertschöpfung) und c) ihr Mehrwert ist offensichtlich und anerkannt in einer digital(isiert)en Welt. Die Ansätze werden jeweils knapp umrissen und entsprechende Gestaltungsanreize abgeleitet.

## 1.2.1 Die Innenstadt als (pro-aktive) Plattform

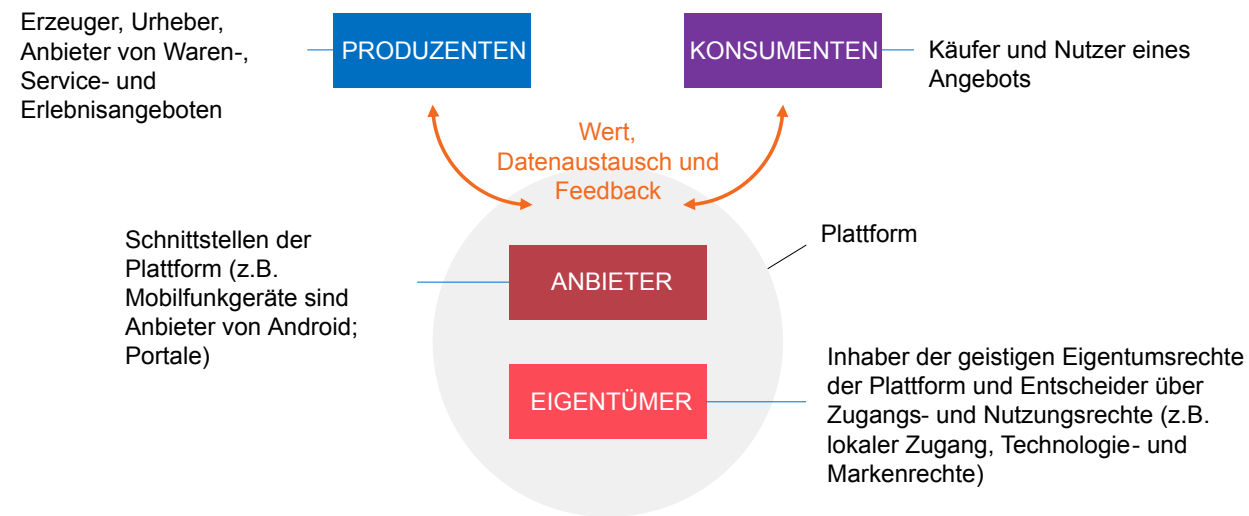
Woher kommen also die Angebote, die den Innenstädten Konkurrenz bzw. das Leben schwer machen? Viele der Angebote eint, dass sie sich als digitales Plattform-Geschäftsmodell begreifen: Amazon für den Handel, Facebook für soziale Begegnungen oder Alphabet/Google für Transparenz und treffsicheres Finden. Neben den großen Technologieplattformen gibt es zahlreiche Angebote mit Plattformkern, die dem bevorzugten Standort „Innenstadt“ seine Bevorzugung streitig machen: die Banking-App, der Bringdienst und sogar standardisierte Behördendienstleistungen im Internet. Doch was macht eine Plattform aus? Plattformen werden im Allgemeinen oft als Technologien wahrgenommen, die Transaktionskosten senken oder Interaktionen erst ermöglichen, die ansonsten nicht stattfinden würden (Evans und Schmalensee 2005). Zudem verbinden Plattformen verschiedene Akteursgruppen (multi-sided platforms). Sie nehmen die Rolle eines Intermediärs oder „Matchmakers“ ein (Evans und Gawer 2016). Die Ermöglichung von Interaktionen und die Verbindung unterschiedlicher Akteursgruppen ist dabei ein Charakteristika auch vieler Geschäftsmodelle einer nicht digitalen Zeit: Zeitungen, Messen, Marktplätze und sogar ganze Innenstädte selbst sind dadurch gekennzeichnet. In der Diskussion findet sich daher noch ein drittes Merkmal: das Vorhandensein bzw. das Ausmaß generierter Netzwerkeffekte einer Plattform (van Alstyne et al. 2016). Für die Gestaltung zukunftsfähiger Innenstädte ist insbesondere das Bewusstsein, dass eine Innenstadt eine Plattform ist und sie im Wettbewerbsumfeld von digital(isiert)en Plattformen agieren muss, die zentrale Erkenntnis.

Das Geschäftsmodell erfolgreicher Plattformen baut auf einer veränderten Arbeitsteilung auf (vgl. van Alstyne et al. 2016). Klassische, analoge Wertketten erkennen Produzent:innen und Konsument:innen von Diensten, Produkten, generell Werten in einer bilateralen und linearen Beziehung. Plattformgeschäftsmodelle erkennen diese Akteursgruppen ebenfalls an, erlauben und unterstützen jedoch jegliche multilaterale, netzwerkartige Interaktionen im Rahmen der Plattform. Die Plattform senkt durch Service-Angebote kontinuierlich Transaktionskosten für alle Akteure, ermöglicht Rollenveränderungen (z. B. wird der Konsument zum Produzenten) und eröffnet neue Akteursgruppen, die Mehrwerte auf der Plattform generieren. Die Plattform selbst ist also in einer Ermöglicher-Funktion und auch hier können im Unternehmenskontext zwei unterschiedliche Rollen erkannt werden, die des Anbieters von Schnittstellen (z. B. Informationssysteme) und die des Eigentümers der Plattform (z. B. Eigentum von Infrastruktur und Markenrechten). Die hier beschriebene Rollenstruktur von van Alstyne et al. (2016) ist sicherlich nicht einfach auf Innenstädte zu übertragen. Sie zeigt jedoch an, dass die originäre Wertschöpfungsleistung in den Interaktionen zwischen Produzent:innen und Konsument:innen liegt. Sie zeigt zudem, dass deren Rollen nicht dauerhaft fixiert sind. Es wird auch ersichtlich, dass Innennstadt-Orchestratoren (z. B. Wirtschaftsförderer) in der Regel nicht in die Produzent:innen-Rolle kommen sollten, da sie ansonsten viel Energie für einzelne Angebote auf der Plattform aufwenden (z. B. eigene Läden), die gleichzeitig für die Rolle des Anbieters und/oder Eigentümers nicht mehr verfügbar sind und damit eine Skalierung nicht mehr gegeben ist. Der Verweis auf die Aufgabe des:r Ermöglicher:in und Transaktionskosten-senker:in weist zentralen Innennstadtgestalter:innen eine klare Rolle zu. Die große Frage ist also in gegebenen städtischen Strukturen, wie und wie effizient die Anbieter:innenfunktion (z. B. Vermarktungsgesellschaften, Leerstandsmanagement, ggf. Gewerbevereine) und die Eigentümer:innenfunktionen (z. B. Markenrechte, Immobilieneigentümer:innen) organisiert und abgestimmt sind. Mithilfe dieser Überlegungen zeigen sich zwei große Gestaltungsaufgaben der Innenstadt: Einerseits die Entwicklung neuer Interaktionsformen und Produzent:innen. Andererseits die Transformation der unterschiedlichsten, in der Praxis oft in Summe dysfunktional agierenden, Anbieter:innen- und Eigentümer:innen-Funktionen aktueller Innenstädte.





## Akteure eines Plattform-Ökosystems



Akteure eines Plattform-Geschäftsmodells nach van Alstyne et al. (2016), S. 24

Wie vollzieht sich also Wettbewerb in einer Plattformökonomie bzw. was sind die zentralen Wettbewerbsfelder, denen sich Innenstädte stellen müssen? Rogers (2017) erkennt fünf strategische Handlungsfelder: a) Kund:innen, b) Wettbewerb, c) Daten, d) Innovationen und e) Wertschöpfung. Diese Arbeitsfelder scheinen gut auf innerstädtisches Handeln übertragbar. [6]

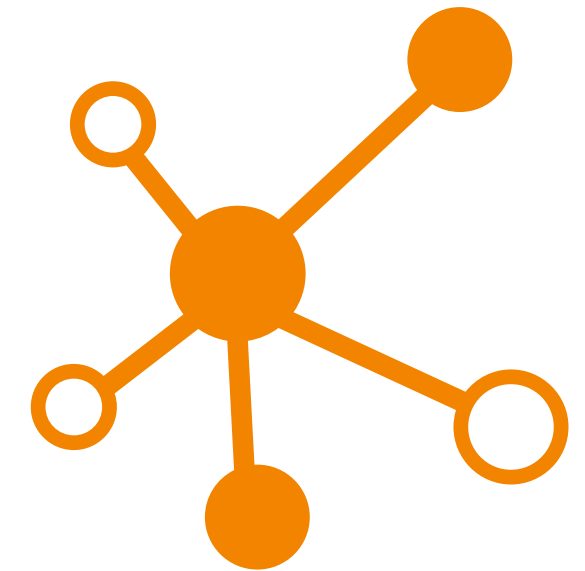
Bei im Handlungsfeld a) Kund:innen ist eine Abkehr vom Massenmarktgedanken notwendig, ähnlich wie sie bspw. auch bei Hilpert und Völkening (2020) für Innenstädte diskutiert wird. Kund:innen verfügen über und eröffnen selbst dynamische Netzwerke, eine 2-Wege-Kommunikation mit ihnen ist zentral und Kund:innen selbst werden zu wesentlichen Influencer:innen. b) Der Wettbewerb selbst verändert sich dahingehend, dass Werte oft außerhalb einzelner Unternehmen bzw. im umgebenden Ökosystem generiert werden. Aus diesem Grund werden unternehmensübergreifende Kooperationen ein wesentliches Wettbewerbsmerkmal. Kooperation meint dabei echte, operative Partnerschaften mit klaren Wertbeiträgen von jedem der einzelnen Akteure, die weit über klassische Gewerbevereinstätigkeiten, gemeinsame Feste und Weihnachtsbeleuchtungen oder Städtepartnerschaften hinaus gehen. c) Daten, Informationen und Wissen werden kontinuierlich überall generiert. Eine zentrale Aufgabe besteht in der wertschöpfenden Zusammenführung, dem Austausch und der Nutzung von Informationsressourcen. d) Innovation wird zur kontinuierlichen, faktenbasierten Aufgabe von Unternehmen und auch Innenstädten und e) Wertschöpfung muss gezielt definiert und geschaffen werden. Auf ein generelles Innenstadtwertversprechen, das rein auf regionaler Nähe basiert, kann sich i.d.R. nicht mehr verlassen werden.

Alle fünf der genannten strategischen Handlungsfelder sind Herausforderungen für die Gestaltung von zukunftsfähigen Innenstädten und Services darin. In der Beschäftigung mit dem notwendigen Wandel werden bereits ein verändertes Kundenverhalten und die Verschiebungen zwischen stationärem Einzelhandel und Online-Handel thematisiert sowie Leerstand diskutiert. Oft fehlt in dieser Diskussion jedoch die Betrachtung der strategischen Handlungsfelder dahinter. Zukunftsfähige Innenstadtkonzepte und Geschäftsmodelle in der Innenstadt benötigen wertschaffende Lösungen für alle fünf Handlungsfelder.

Innerhalb der Handlungsfelder nimmt die Erkenntnis, dass Kund:innen in digital(isiert)e, dynamische Kundennetzwerke eingebettet sind, eine zentrale Rolle ein. Da die Nutzer:innen und Kund:innen die zentrale Akteursgruppe zur Bestimmung des Nutzungs- und Lebendigkeitsgrads einer Innenstadt sind, können die Handlungsempfehlungen von Rogers (2017, S.44ff) sowohl als Gestaltungsempfehlungen für die City-in-Use als auch als Inspirationsquelle und Bewertungsmaßstab für Geschäftsmodelle darin verstanden werden. Rogers (2017) sieht fünf mögliche Lösungsansätze: a) Zugang, b) Inspiration, c) Anpassung, d) Vernetzung und e) Zusammenarbeit.

Kund:innen und Nutzer:innen suchen den schnellsten, einfachsten und flexibelsten a) Zugang zu Inhalten und Interaktionen. Unterstützt ein Angebot hierbei, so wird es häufiger in Anspruch genommen (z. B. Online-Erreichbarkeit; Zusicherung, dass Produkte vor Ort sind, Lieferangebote). Außerdem möchten sich Kund:innen und Nutzer:innen mit Inhalten beschäftigen, welche möglichst viele ihrer Sinne ansprechen, die b) Inspiration bieten und ein hohes Maß an Interaktivität eröffnen. Angebote dürfen nicht beim reinen Transaktions-/Käuferlebnis beginnen und enden. Sie müssen Erlebnis und Kontext zum Vor- und Nachwirken bieten. Darüber hinaus müssen Services und Innenstädte c) individuelle Anpassungsfähigkeit (= Customization) beweisen. Kund:innen werden so zum Mitgestalter von Wert und teilen ggf. ihre individuellen Bezüge zu Services und Innenstadt mit ihrem Netzwerk (z. B. durch unbezahltes Influencer-Marketing). d) Vernetzen sich die Nutzer:innen und Kund:innen untereinander und um eine Dienstleistung, eine Nutzung oder die Innenstadt selbst, entstehen oft wertvolle und leidenschaftliche Communities um Leistungsangebote und Standorte (z. B. Outdoor-Läden mit eigenen Sportgruppen). Derartige enge Bindungen können sogar bis zur e) konkreten Zusammenarbeit im operativen Betrieb (z. B. Influencer:innen als Arbeitskraft im stationären Handel; Kund:innen liefern Designs) führen oder in die gemeinsame Entwicklung neuer Angebote (z. B. Innenstadt-Services) münden.

Im Kontext einer Innenstadt sowie der Nutzungen und Geschäftsmodelle darin können die fünf Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung unterschiedlicher Fragestellungen genutzt werden: Einerseits für Fragen auf der Ebene der Innenstadtentwicklung: In welchen Handlungsfeldern bietet eine Innenstadt bislang keine oder nur wenig Angebote? Welche Services wären zum Anreiz zu mehr Interaktionen in der Innenstadt notwendig? Andererseits können diese Fragen auch zur Beurteilung und Gestaltung von Geschäftsmodellen in der Innenstadt genutzt werden: Welche Beiträge liefert eine Dienstleistung für die gesamte Plattform Innenstadt? Welche Services und Inhalte fehlen (aktuell) auf der Plattform Innenstadt zur Attraktivitätssteigerung?



### Gestaltungsanreize der Plattform (P)-Perspektive

- P1: Innenstädte sind Plattformen und müssen dem Wettbewerb digitalisierter Plattformen standhalten.
- P2: Innenstädte können als proaktive Plattformen nur dann erfolgreich im Wettbewerb bestehen, wenn sie die Intermediärs-, Matchmaker- und Ermöglicher-Funktion erfüllen und zusätzlich positive Netzwerkeffekte schaffen und nutzen.
- P3: Die Organisation der Anbieter:innen- und Eigentümer:innenrollen einer „Innenstadt-Plattform“ im Kontext des digitalen Wandels stellt Innenstädte vor die zentrale Transformationsaufgabe.
- P4: Wertschöpfung durch und auf der digitalisierten Plattform „Innenstadt“ entsteht insbesondere durch Services in folgenden Bereichen: Zugang, Inspiration, Anpassungsmöglichkeiten, Vernetzungsgelegenheiten und echter, gelebter Zusammenarbeit.

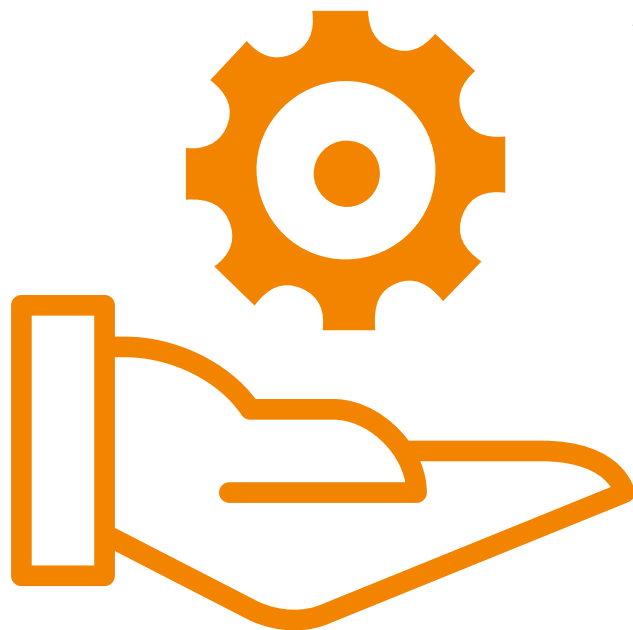
6 Im Folgenden werden nur Beispiele herausgegriffen – eine vollständige Übersicht findet sich bei Rogers 2017, S.16ff.



### 1.2.2 Die Innenstadt als Serviceort

Mit zunehmenden Problemen für den innerstädtischen Handel steht auch die Innenstadt als klassischer Konsumort in Frage. Diese Beobachtung ist Teil eines Paradigmenwechsels: Der Wechsel von der Goods-Dominant-Logic (GDL) auf die Service-Dominant-Logic (SDL). Im Sinne der GDL werden in Innenstädten Güter ausgetauscht. D.h. die Innenstadt ist als ein Transaktionsort, also Ort des Austauschs für Waren und Produkte, zu verstehen. Wertschöpfung im Verständnis der GDL entsteht durch den Austausch von Waren und Zahlungen (= Tauschwert) bzw. wird durch diesen Vorgang der Wert zugewiesen („value-in-exchange“). Wenn Produkte und Waren aber mit günstigeren Transaktionskosten den Weg anders zu Konsument:innen finden (z. B. durch Direktvertrieb oder via E-Commerce) und für Zahlungen nur noch ein Click auf dem Handy notwendig ist, dann hat dieses klassische Modell der Wertschöpfung nur noch einen geringeren Orientierungswert, wenn es darum geht, zukunftsfähige Services und Innenstädte zu entwickeln. Auf Basis dieser und ähnlicher Beobachtungen hat sich zu Beginn dieses Jahrhunderts ein neueres Paradigma herausgebildet, deren Grundgedanken für die Gestaltung lebendiger Innenstädte von zentraler Bedeutung ist: Die Service-Dominant-Logic (SDL).

Im Mittelpunkt der SDL steht Service an Stelle eines Produktes. Service wird als Prozess verstanden, in dessen Rahmen etwas Nutzbringendes für jemanden oder mit jemandem gemeinsam geschaffen wird (Vargo und Lusch 2004). Von zentraler Bedeutung in diesem Paradigma ist das Verständnis von „Service“: „Put simply, service involves applying resources for the benefit of others or oneself.“ (Lusch und Nambisan 2015, S. 158). Service lässt sich damit nicht als „Dienstleistung“ oder im Gegensatz zu „Produkt“ beschreiben, sondern legt den Fokus auf den gesamten werthaltigen Austauschprozess von spezialisierten Kompetenzen/Fähigkeiten, Wissen, Prozessen, Leistungen usw. (ebenda, S. 158f. und Vargo und Lusch 2011). In diesem Paradigma sind Produkte und Güter nur ein Hilfsmittel, ein Werkzeug oder Verteilungsmechanismus, um einen Wertaustausch bzw. Service-Austausch zu bewerkstelligen („value-in-use“; = Gebrauchswert). Die Umsetzung des SDL-Paradigmas verändert grundsätzlich die Denkweise tradierter Wertschöpfungsprozesse. Immaterielle Ressourcen, wie Fähigkeiten, Wissen oder Beziehungen, die wiederum eine Wirkung auf andere Ressourcen haben, stehen im Fokus. Der bloße Besitz (und das Angebot) von Ressourcen und Produkten oder die Präsenz an einem bestimmten Ort schafft alleine noch keinen Wert für den Kunden. Erst wenn die Ressourcen so eingesetzt werden, dass ein Vorteil für eine der beteiligten Akteur:innen entsteht, wird ein Wert kreiert. Dieses weitreichende Denkgerüst ist, wie auch die TK-Theorie, zunächst abstrakt, und lässt sich in wenigen, wenig operativen Axiomen (5) und fundamentalen Prämissen (11) beschreiben (Vargo und Lusch 2004, 2008, 2016, 2017). Die Übertragung und Nutzung der SDL-Perspektive in der Analyse und in der Gestaltung von Wertschöpfung liefert jedoch klare Hinweise für die Umsetzung lebendiger Innenstädte und nachhaltiger Nutzungen (= Services) darin: [7]



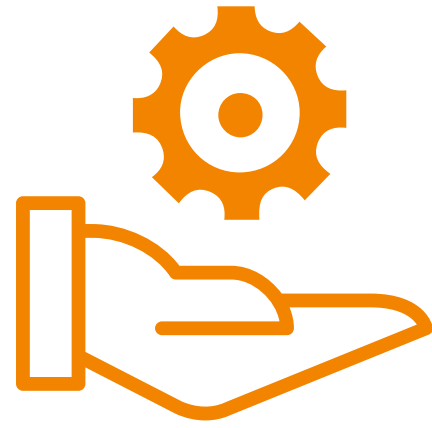
Service ist die fundamentale Basis des Austausches (Axiom 1). Es gibt mehrere Innenstadt-Beobachtungen, die diese Thesen stützen: Zum einen sehen wir, dass der Wert des/der durchschnittlichen Bons/Ausgaben, also der direkte Gradmesser für Transaktionen in vielen Städten, tendenziell rückläufig ist, während die Aufenthaltsdauern diese Veränderungen nicht direkt mit abbilden (Hilpert und Völkening 2020). Zugleich existiert, in der Hoffnung den Handel in der Stadt wieder zu beleben und die Ausgaben in der Innenstadt zu erhöhen, das Bestreben, die Aufenthalts- und Verweildauern in der Innenstadt zu erhöhen (z. B. Deutscher Städtetag 2021a). Ob sich dies angesichts der SDL auf die Bon-/Ausgabenhöhe direkt auswirken wird, ist jedoch fraglich. Zugleich zeigen sich immer mehr Geschäftsmodelle, für die die Höhe des stationären Bons oder die Warenpräsenz oft nur bedingt relevant sind: Einige Automarken nutzen beispielsweise auf geringerer Fläche die Innenstadt mit neuen Konzepten. In der Regel sind dies Show-/Brand-Stores mit geringerer Fläche und höherer Frequenz als klassische Konzepte am Stadtrand (z. B. Tesla Store in Nürnberg, Karolinenstraße oder Cupra City Garage in Hamburg und München). Ähnliche Entwicklungen lassen sich bei Konzepten feststellen, in denen das Konfiguration(sgefühl) und oder das Erlebnis im Vordergrund stehen (z. B. mymuesli-Shop oder urbanes Handwerk) – auch hier zeigt sich die Wertschöpfung nicht (nur) in der Transaktion, sondern in einem komplexen Prozess entlang der Customer Journey und des gesamten Kundenlebenszykluses (vgl. z. B. auch Reink 2021). Das erste, grundlegende Axiom der SDL hält eine starke Metapher für die Gestaltung der Innenstadt und potenzielle Services darin bereit: „Produkte sind gefrorener Service“ (analog FP1/2/3 der SDL [8]). Zur Belebung der Wertschöpfung in Innenstädten sollte also konsequent darüber nachgedacht werden, welche Funktionen und Aktivitäten ein aktuelles, ggf. notleidendes Produktangebot „einfrieren“ könn(t)en (z. B. Ware/Produkte, Beratung, Individualisierung), um neue Service-Angebote daraus zu generieren, die der veränderten Innenstadt-Rolle gerecht werden. Diese Frage kann und muss sowohl auf der Ebene der einzelnen Nutzungen und Geschäftsmodelle als auch auf der Ebene der gesamten Innenstadt beantwortet werden.

Der Wert wird von mehreren Akteuren gemeinsam geschaffen, zu denen immer auch der Begünstigte gehört (Axiom 2). Dieses SDL-Axiom hat sich aus dem ursprünglichen „Der Kunde ist immer ein:e Mitproduzierende:r“ (Vargo und Lusch 2004, 2017) weiterentwickelt. Diese Beobachtung lässt sich auch in digitalisierte Innenstädte übertragen: Der Onlinehandel, der hier klar im Vorteil ist, zeigt, wie viele Daten und Informationen in die Wertschöpfung mit eingebracht werden (z. B. Suchhistorie, Vorlieben, Kaufhistorie), selbst wenn sich der potenzielle Kunde gar nicht dem Einbringen seiner Fähigkeiten und seiner Vorerfahrungen bewusst ist. Die Effektivität und Effizienz der digitalen Informationsverarbeitung zeigt, wie wichtig diese, informationsbasierte Co-Kreationsleistung für die Generierung von Transaktionskosten- und Wettbewerbsvorteilen ist. Zugleich ist auch erkenntlich, dass der reine Fokus auf den (potenziellen Kauf-)Kunden nicht unbedingt sinnvoll ist. Einzelne Geschäftsmodelle und ganze Innenstädte sind auf unterschiedlichste Nutzertypen angewiesen, da insbesondere die Innenstadt von der Möglichkeit lebt, dass Nutzer:innen ihre Rolle wechseln können und zu Influencer:innen, Kund:innen, Mitgestalter:innen, Mitfinanziers usw. werden (d. h. „die Kundin des einen ist die Frequenz des anderen“).

Welche Lösungsansätze ergeben sich hieraus? Erstens muss der Nutzen dessen anerkannt und wertgeschätzt werden, was die Nutzer:innen mitbringen – Vorerfahrungen, Bedürfnisse, eigene Ideen und Wissen. Zweitens müssen diese Wertbeiträge aktiv sowohl in einzelnen Geschäftsmodellen als auch in Innenstädten erfasst und genutzt werden. Es finden sich viele spannende Best Practices, die anzeigen, wie die Einbindung von Kund:innen und deren Ressourcen verbessert werden kann: Die Firma Graf Dichtungen GmbH beispielsweise nutzt vor dem Kauf eine digitale Schnittstelle und Bildererkennungstechnologien, um die extrem aufwändige Suche nach passenden Dichtungen für sich und für ihre Kund:innen zu beschleunigen und zu verbessern (Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel 2022). Drittens, ist hervorzuheben, dass die „Lieferung von Wert“ nicht erfolgen kann, sondern nur Wertangebote/-versprechen gemacht werden können (FP6). Auch wenn diese Erkenntnis eine gewisse Machtlosigkeit eines zentralen Akteurs erkennen lässt, wird klar, dass der zentrale Akteur, d.h. insbesondere der:die Produzent:in oder die Innenstadt, sich eines klaren Wertversprechens bewusst sein muss und dieses aktiv und kontinuierlich anbieten, (weiter)entwickeln und kommunizieren muss.

7 Die folgenden Aussagen orientieren sich in ihrer Abfolge und Inhalten an den fünf Axiomen der SDL (mit Ausnahme des Axioms 3 „All social and economic actors are resource integrators“).

8 FP steht für „fundamental premises“. Vargo und Lusch 2016 proklamieren 11 FPs, in denen 5 Axiome stecken.



Wert wird ausschließlich vom Begünstigten bestimmt (angepasstes Axiom 4). So lange eine Innenstadt funktioniert, ist der Wertentstehungsmechanismus für viele gegeben bzw. gar zu komplex, um ihn zu verstehen. Die Komplexität in der Innenstadtentwicklung entsteht durch die Vielzahl an wechselseitigen Wertzuweisungen: Einzelhändler:innen weisen dem gesamten Geschäftsmodell oder dem Standort einen Wert zu, indem sie es bzw. ihn aufgeben oder neue anmieten; Mieter:innen weisen Immobilien Werte zu, indem sie ggf. auf andere günstigere/bevorzugtere Standorte ausweichen. Passant:innen weisen dem Wert der Innenstadt zu, indem sie nicht mehr erscheinen. Konsequenterweise – ergibt sich für die Innenstadt ein kompliziertes, interagierendes Machtgeflecht. Hieraus lässt sich nur eine Konsequenz ableiten: Die Wertzuweisungen der jeweils zentralen Akteur:innen müssen systematisch erfasst, Veränderungen beobachtet und resultierende konkrete Maßnahmen durchgeführt und selbst wieder auf ihre Wertgenerierung hin überprüft werden. Hierzu eignen sich vor allem standortgebundene Längsschnittstudien (Hilpert und Völkening 2020) und kontinuierlich eingesetzte Unterstützungstechnologien, wie z. B. eine Echtzeit-Passantenüberwachung (z. B. [www.hystreet.com](http://www.hystreet.com)).

#### Gestaltungsanreize der Service (S)-Perspektive

- S1: Innenstädte und ihre Services müssen sich von der Transaktionsfunktion lösen und ihre Wertschöpfung in der Initiierung und Unterstützung werthaltigen Austausches suchen.
- S2: Die Relevanz der Bevorratung von Waren wird in Innenstädten in zahlreichen Nutzungen an Bedeutung verlieren, während werthaltige Interaktionsangebote gewinnen.
- S3: Wertschöpfungspotenziale können aus dem „Auftauen“ von Produkten sowie klassischer Funktionen und Geschäftsmodelle gewonnen werden.
- S4: Die Wertschätzung, Sammlung, Bereitstellung und Nutzung von Daten als echter Wertbeitrag in innerstädtischen und unternehmerischen Wertversprechen ist von zentraler Bedeutung.
- S5: Innenstädte sind komplexe Service-Ökosysteme, deren Akteure entsprechend der Devise „create more value than you capture“ beurteilt, entwickelt und gefördert werden sollten.

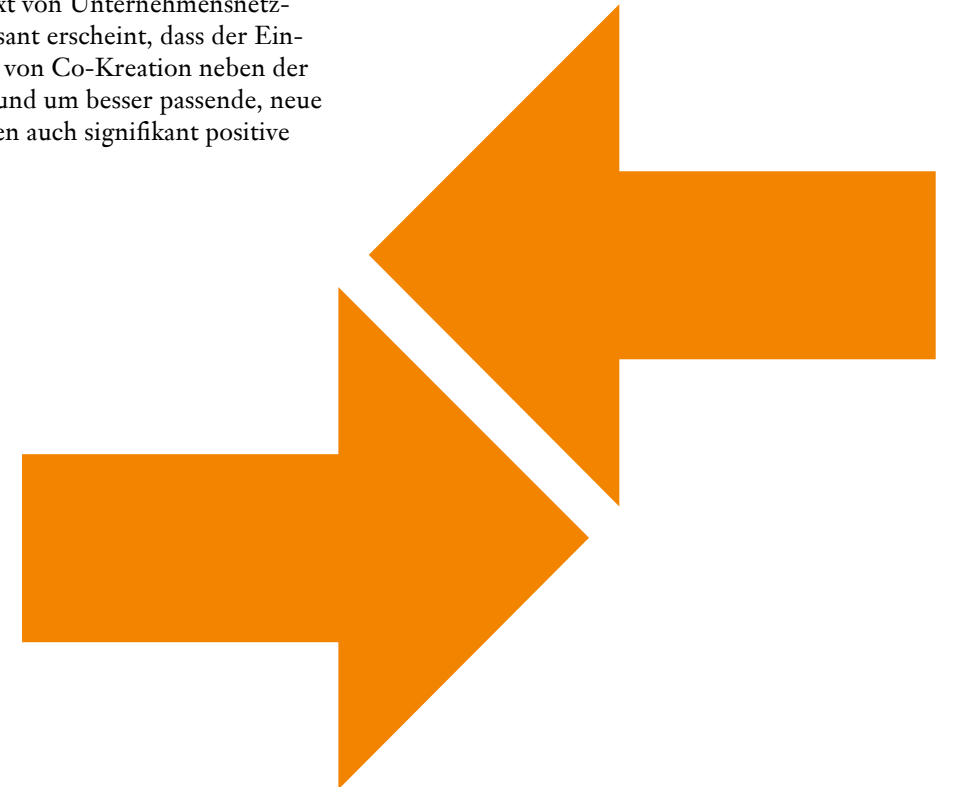
Die Service-Ökosystem-Perspektive (angepasstes Axiom 5): Im Zusammenspiel von Wertzuweisungen und Wertaustausch ergeben sich komplexe Ökosysteme (vgl. oben). Sie bedürfen institutionalisierter Regeln und eines kooperativen Austauschs der einzelnen Akteure. Ein solches Zusammenspiel ist in Innenstädten offensichtlich und liegt vielen Einzelhändler:innen im Zuge des kollegialen Austauschs in der DNA ihrer Geschäftstätigkeit. In einer zukunftsfähigen Innenstadt gilt es, erstens, diesen – oft eher kleinteiligen und analogen – kooperativen Austausch in die digitale Welt zu bringen. Zweitens gilt es, eine Plattform (vgl. oben) für einen effektiven und effizienten Austausch bereitzustellen (z. B. Echtzeitdaten über Nutzerverhalten, Innenstadtaktivitäten, Verweismöglichkeiten innerhalb der Innenstadt). Drittens muss das Ökosystem für wertvolle Beiträge zentraler, weiterer Akteure geöffnet werden (z. B. durch Einbezug neuer Anbieter:innen oder direkte Integration bislang entkoppelter Akteure, wie z. B. oft Immobilieneigentümer:innen). Letztlich müssen neue Nutzungen und die Unterstützung ihrer Wertbeiträge dahingehend beurteilt werden, welchen Nutzen sie für das gesamte Ökosystem aufweisen (z. B. Reink 2021). Im Sinne des Service-Ökosystems und eines neu gedachten, bevorzugten Innenstadtstandorts sollte jede Nutzung einen höheren Wertbeitrag liefern wie den, den sie aus dem Service-Ökosystem entnimmt („Create more value than you capture“ = O'Reilly-Zitat aus Dearing 2012).

### 1.2.3 Die Innenstadt als Ort der Co-Kreation

Die Service-Dominant Logic (SDL) eröffnet ein großes Denkgebäude, durch das die Art der Wertschöpfung in Innenstädten in Frage gestellt werden kann. Sie zeigt, dass sich der Fokus der Wertschöpfung auf das Konzept „value-in-use“ und die Idee der Wertschaffung durch Ressourcenintegration verschiebt (Vargo und Lusch 2017). Dem hohen Vernetzungsgrad der Innenstadt-Akteure und auch der Entstehung von „Besonderheit“ eines Standorts kann so besser entsprochen werden. Eine zentrale Rolle in der SDL nehmen die Begriffe „Co-Produktion“ bzw. in späteren Ausführungen die „Co-Kreation“ von Wert (Vargo und Lusch 2004, 2017) ein. So wertstiftend die SDL für das Gesamtverständnis der Leistung einer Innenstadt und Nutzungen darin ist, so wenig greifbar bleibt sie jedoch in ihrer Umsetzung.

Co-Kreation trägt das Prinzip der (Notwendigkeit) der Zusammenarbeit bzw. des Zusammenwirkens verschiedener Akteure in sich. Die Beschäftigung mit Co-Kreation setzte zu Beginn des Jahrhunderts ein und findet Berücksichtigung sowohl in zahlreichen Forschungsströmungen (z. B. Co-Innovation von Produkten und Services, Customization-Aufwände von Nutzer:innen oder Prosumption) [9] als auch in der Umsetzung in einer Vielzahl von Anwendungsbereichen (z. B. im Handel oder im Kontext von Unternehmensnetzwerken) [10]. Besonders interessant erscheint, dass der Einsatz bzw. das bewusste Zulassen von Co-Kreation neben der eigentlichen Zusammenarbeit rund um besser passende, neue Produkte, Services und Lösungen auch signifikant positive

Auswirkungen auf den Einsatz, die Zufriedenheit und die Loyalität von Kund:innen hervorbringt (z. B. Grissemann und Stokburger-Sauer 2012; Cossío-Silva et al. 2016). In der Literatur findet sich jedoch wenig Übereinstimmung in Bezug auf eine konkrete Definition oder eine Umsetzungshilfe (Alves et al. 2016). Ramaswamy und Ozcan (2018) sehen Co-Kreation als die Umsetzung der Wertschöpfung durch einzelne Interaktionen. Zugleich heben sie, im Einklang mit Chandler und Vargo (2011), die Bedeutung und Gestaltung des Umfelds bzw. des umgebenden Systems der Interaktion im Sinne eines „value-in-context“ heraus [11]. Das von ihnen vorgestellte Modell der Co-Kreation lässt sich sowohl auf Orte der Innovation als auch den Handel oder neuartige Handelskombinationen übertragen (Danzinger et al. 2020; Perez Mengual 2022). Nachfolgende Abbildung (s. S. 20) zeigt das übersetzte, zugegebenermaßen relativ abstrakte, Modell, das im Folgenden weitere Inspirationen für die Gestaltung einer City-in-Use liefern wird.



9 z. B. Nambisan (2010), Franke und Piller (2004) sowie Xie et al. (2008).

10 z. B. Andreu et al. (2010) und Jaakkola und Hakanen (2013).

11 Ramaswamy und Ozcan (2018), S. 196: „We develop a definition of Co-Kreation as enactment of interactional creation across interactive system-environments (afforded by interactive platforms) entailing agencing engagements and structuring organizations“.





# 1.3 City-in-Use: Eine Entwicklungsumgebung

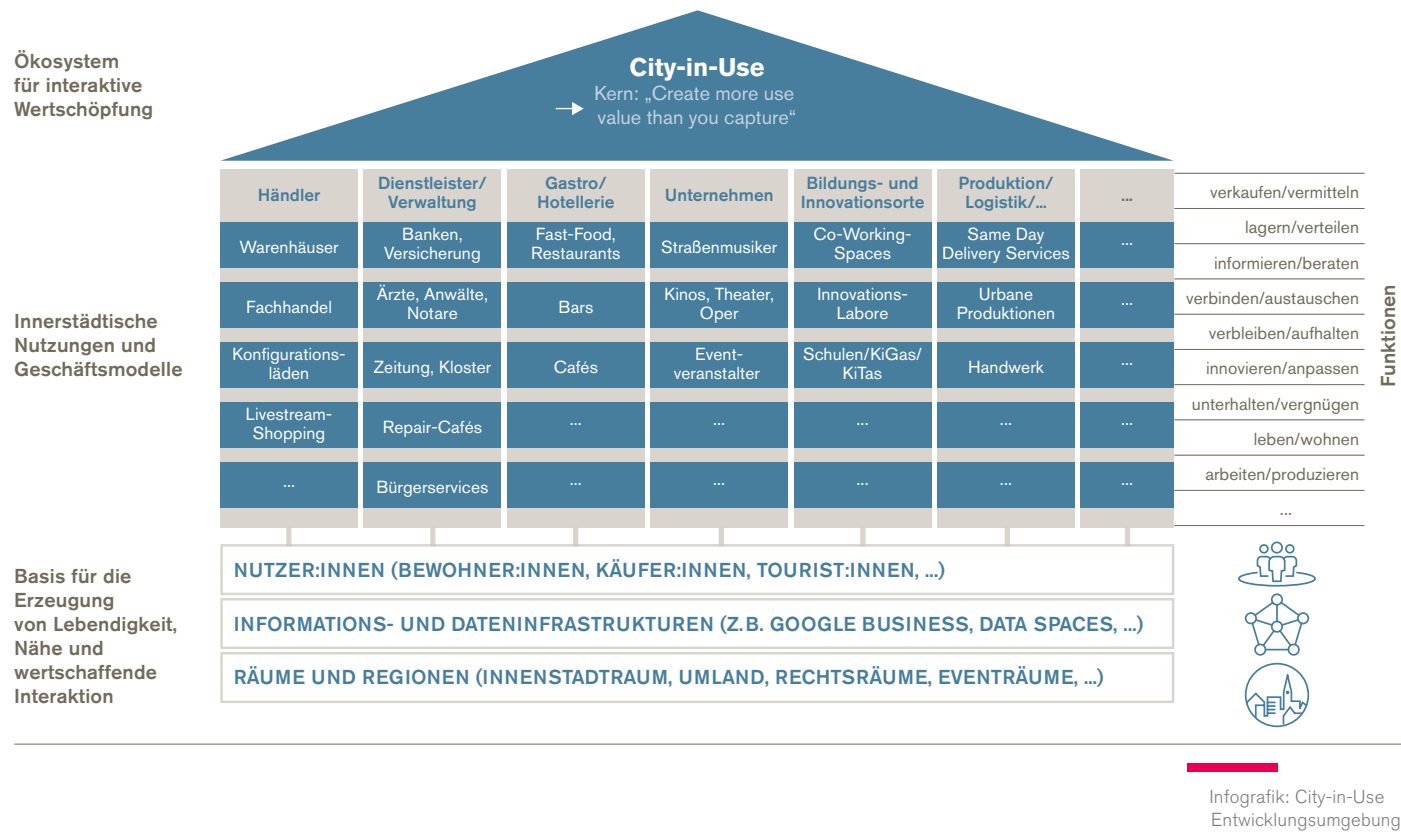
Vorab: Es mangelt nicht an umfassenden Stadt- und Innenstadtkonzepten, die in der Regel einer treffenden Situations- und Problemanalyse entspringen und eine erstrebenswerte Zukunft für innerstädtische Zentren zeichnen: Lebenswerte (Innen-)Städte, innovative Städte, grüne Städte, resiliente Städte (z. B. Fraunhofer 2022), nutzungsgemischte Innenstädte (Bauinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung 2017a), funktionierende Innenstädte, (bürgerorientierte) Smart Cities (Etezadzadeh 2015; Beinrott 2015), kompakte Städte, lärmarme (Umweltbundesamt 2017, 2022), benutzbare Innenstädte oder freie Städte (Piratenpartei Leverkusen 2021) u.v.m. Im Kern ähneln sich die meisten Konzepte in ihrer Ausgangssituation: Die Innenstadt durchläuft einen schwierigen Strukturwandelprozess bzw. erlebt die Auswirkungen der digitalen Transformation. Die in der Regel dominante Position des (Einzel-)Handels im innerstädtischen Leben verliert im Wandel an Bedeutung. Entweder als Folge oder als zentrales Merkmal (z. B. bei dem Konzept der „nutzungsgemischten“ Innenstadt) müssen andere Funktionen und Konzepte diesen Raum füllen. Auch dieser Artikel reiht sich in diese Argumentation zur Ausgangslage ein.

Die resultierenden Konzepte und Visionen sind inspirierend und dienen als Leitsterne für die Entwicklung der Zukunft. In der Regel haben sie jedoch eine Schwäche: Die Konkretisierung der Umsetzung von Maßnahmen. Hierfür gibt es mehrere Gründe: Zum einen ist bei der Erarbeitung von Visionen, beispielsweise der Einbezug von Finanzierungsfragen nicht sinnvoll (z. B. Umweltbundesamt 2017, S. 10). Zum anderen verbleiben vorgeschlagene Maßnahmen oft auf einem Forderungsniveau, deren häufigste Adressaten bzw. verantwortliche Akteure – soweit sie überhaupt konkret definiert sind – die Kommunen und die Politik sind (z. B. Veränderung rechtlicher Rahmenbedingungen oder [Um-] Gestaltung öffentlicher Räume; z. B. Umweltbundesamt 2017). Mit Blick auf die Geschichte und Entwicklung von (Innen-)Städten ist dieses Vorgehen einerseits begrüßenswert, da es sich bei Innenstädten um hoch regulierte Räume mit hohem Transformationsbedarf, einem Ort starker Präsenz der Kommunen selbst sowie einem hohen Regelungsbedarf des Zusammenlebens und des gemeinsamen Wirtschaftens handelt. Andererseits ist dieses angebotsorientierte Vorgehen kritisch zu werten, denn Innenstädte haben sich deshalb historisch zu bevorzugten Standorten entwickelt, da sie für einzelne Nachfrager, also einzelne Akteure, Nutzungen und Geschäftsmodelle, eine hohe Attraktivität hatten. Die Entwicklung des strukturellen Leerstands in Innenstädten bzw. der räumliche Rückzug vieler Zentren zeigt aber, dass neue Nutzungen und Geschäftsmodelle, also die Nachfrage für den innerstädtischen Raum abnimmt. Ist man also auf der Suche nach neuen, innovativen Funktionen und Nutzungen, so ist natürlich ein moderner Rahmen, der diese Nutzungen ermöglicht, notwendig. Es ist jedoch keine hinreichende Bedingung für das Gelingen zukunftsfähiger, lebendiger Innenstädte.

Es stellt sich also insbesondere die Frage, wie neue Nutzungen und Geschäftsmodelle für den innerstädtischen Raum entwickelt und gefördert werden könn(t)en. Im Kern geht es dabei um die Gestaltung der innerstädtischen Innovationsfunktion. In der Industrie und im gewerblichen Dienstleistungssektor sind Innovationsprozesse eine zentrale Unternehmensfunktion, die dafür sorgt, dass eine kontinuierliche Anpassung der Wertschöpfungsleistung geschieht. Große, digitale Plattformen haben diese Funktion sogar durch kontinuierliches Experimentieren mit Kundeninformationen und neuen Services perfektioniert. Und Innenstädte? Ihre dezentralen Innovationsmotoren waren lange die findigen Gewerbetreibenden und deren Aussicht auf Erfolg. Entstehende Lücken im Innenstadtbetrieb wurden so quasi automatisch wieder gefüllt. Eine zentrale Innovationsfunktion, gesonderte Innovationsanreize oder innovationsförderliche Strukturen (z. B. um neue Geschäftsideen zu testen) waren für lange Zeit schlicht nicht erforderlich. Anders als klassische Produkte können innerstädtische Services nicht in einem Labor entwickelt und getestet werden. Zu komplex sind hierfür die Einflussfaktoren und zugleich würde ein Test unter Realbedingungen den „Nachbau“ einer konkreten innerstädtischen Lage und Situation sowie echten Innenstadtbesucher:innen und Kund:innen erfordern. **Letztlich ist die Innenstadt bereits eine echte Entwicklungsumgebung.** Bei einem innovativen innerstädtischen Rahmen, ist sie sogar ein Reallabor im Sinne des BMWi (2019).

Um zielgerichtet neue Nutzungen und Geschäftsmodelle in der Innenstadt zu entwickeln, ist es notwendig, die Entwicklungsumgebung einer zukunftsfähigen, lebendigen Innenstadt, also einer City-in-Use, unabhängig von einzelnen, bereits skizzierten Innenstadt-Gestaltungsparadigmen (z. B. kompakt, grün, resilient, ...) zu diskutieren. Entlang der zuvor entwickelten Gestaltungsprinzipien und -anreize zeigt die nachfolgende Abbildung (s. S. 24) den Entwicklungsrahmen einer City-in-Use. Im Folgenden werden die Elemente des Entwicklungsrahmens entlang der Gestaltungsanreize (P, S, C) diskutiert.

## Digitalisierte Service-Plattform im Wettbewerb



### Grundverständnis „Digitalisierte Service-Plattform im Wettbewerb“ (blaugrauer Kasten)

Grundlage jeglicher Entwicklung müssen die Erkenntnisse sein, dass Innenstädte digitalisierte Plattformen sind und sich im z. T. globalen Wettbewerb befinden (P1). Im Gegensatz zu anderen Wettbewerbsplattformen (von Shopping-Centern bis hin zu Amazon), sind insbesondere die Rollen der Anbieter:innen und Eigentümer:innen oft nur vage geregelt (P3). Eine verantwortliche Entwicklung im Sinne einer, im Wettbewerb stehenden Serviceplattform würde genau hier die Verantwortung für die Fortentwicklungs- und Innovationsleistung der Innenstadt-Plattform verorten.

### Basis für die Erzeugung von Lebendigkeit, Nähe und wertschaffender Interaktion (weiße Fundamente)

Der innerstädtische Raum und die umgebende Region ist die Grundlage für (geografische) Nähe unterschiedlicher Akteur:innen. Anders als im digitalen Raum treten Anbieter:innen und Nutzer:innen in Innenstädten in multiplen Rollen auf (C3). Hieraus entspringen sowohl Lebendigkeit als auch unterschiedliche, direkte und indirekte Potenziale für wertschaffende Interaktionen. Neben dem (analogen) Raum und realen Nutzer:innen hat sich auch der digitale Raum, also zugehörige Informations- und Dateninfrastrukturen, als Standard (z. B. durch Abbildung zentraler Informationen via Google Business) oder sogar als Hygienefaktor etabliert (z. B. freies WLAN). Dabei sind (zu entwickelnde) Informations- und Dateninfrastrukturen kein digitaler Selbstzweck, sondern dienen der zukunftsfähigen Wertschöpfung und müssen danach ausgelegt werden (C2). Eine offene und

lastfähige Informations- und Dateninfrastruktur ist in einer digitalisierten Welt ein zentraler Wettbewerbsfaktor, der für einzelne Nutzungen, aber auch für die Stadt selbst, Bindungs- und Fortentwicklungszyklen erst erschließt und damit möglich macht (S4).

### City-in-Use: Entwicklung eines Ökosystems für interaktive Wertschöpfung (blaues Dach)

Auf Basis des Grundverständnisses und den gegebenen innerstädtischen Grundlagen ergeben sich eine Reihe von Orientierungspunkten zur Erhöhung der Lebendigkeit in Innenstädten. City-in-Use versteht sich dabei, im Unterschied zu vielen Innenstadtkonzepten, nicht als Normkonzept zur Stadtentwicklung, sondern als Orientierungs- und Entwicklungsrahmen für Innenstadt-Gestalter:innen.

- **City-Plattformorganisation:** Ausgehend von dem Grundverständnis, dass eine Innenstadt ein gestaltbares Service-Ökosystem (S5) ist und aufgrund der Wettbewerbssituation als proaktive Plattform entwickelt werden sollte (P2), muss die Anbieter- und Eigentümer-Struktur der Plattform effektiv und effizient organisiert werden (vgl. P3 und Grundverständnis). An dieser Stelle wäre es unangebracht, von einer Innenstadt eine Organisationsstruktur eines Großkonzerns wie Amazon zu erwarten. Dennoch gibt es Anzeichen, dass klarer ausgerichtete, effizientere Strukturen insbesondere bei den Rollen „Eigentümer:innen“ und „Anbieter:in“ wirksam sind. Beispielsweise zeigen funktionierende Business Improvement Districts (BID), als organisatorische Maßnahme, positive Effekte gegenüber verbreiteten Organisations-

formen wie z. B. klassischen Interessengemeinschaften und Vorteile gegenüber einzelnen städtebaulichen Maßnahmen (Mossig und Dorenkamp 2010).

- **City-Rollenklarheit:** Die aus Plattformsicht besonders erfolgskritischen Rollen „Anbieter:in“ und „Eigentümer:innen“ stehen in der aktuellen Umbruchssituation vor einer besonderen Herausforderung: Aus der Not heraus setzen manche Akteure (oft öffentliche Akteure, wie die Wirtschaftsförderung) ihre Ressourcen in der Rolle von Produzent:innen von Inhalten (z. B. für eigene Ladenkonzepte, Betrieb von Räumen, Veranstaltungsorganisation) ein. Damit lassen sich kurzfristige Erfolge erzielen. Es birgt jedoch die Gefahr, dass diese Rollenklarheit einerseits dazu führt, dass die Ressourcen der Akteure nicht mehr für den eigentlichen Betrieb, die Nähe und die Sichtbarkeit der Plattform zur Verfügung stehen. Andererseits entsteht dadurch ein verzerrter Wettbewerb bzw. nur bedingt ein Anreiz für spezialisierte Produzent:innen ähnlicher Inhalte. In Summe besteht die Gefahr, dass durch diese mangelnde Rollenklarheit die Wettbewerbsfähigkeit der Innenstadt im Plattformwettbewerb langfristig sogar weiter geschwächt wird (P1).

- **Funktionen der City-in-Use:** Im Kern einer City-in-Use muss das Ziel stehen, so viele wertschöpfende Interaktionen unterschiedlichster Akteure zu initiieren, zu begleiten, zu unterstützen usw. als möglich. Die City-in-Use als Plattform hat damit die zentralen Funktionen einer Intermediärin, einer Matchmakerin und einer Ermöglicherin positiver Netzwerkeffekte (P2). Wertschöpfung entsteht in einer City-in-Use durch Co-Kreation, das heißt immer durch den Austausch zweier oder mehrerer Akteure (C1 und S1). Dies hat zur Folge, dass weder der reine Warenabsatz (Transaktion) noch die Zählung von Passant:innen weder das Ziel noch ein reines Erfolgskriterium der Funktionen einer City-in-Use sein können. Zugleich stellt diese Feststellung eine neue Aufgabe an Innenstädte: Die Bereitstellung von Daten und Transparenz über Motivationen, Verfügbarkeiten und Aktivitäten.

- **Prozesse auf oder in der City-in-Use:** Um ihre Funktionen erfüllen zu können, sind in der City-in-Use bzw. auf der Plattform City-in-Use effiziente und effektive Prozesse erforderlich. Diese Prozesse und die damit verbundenen Ziele weichen in der Regel von etablierten Stadtverwaltungsprozessen und klassischen ordnungspolitischen Fragen erheblich ab. Einen guten Orientierungspunkt stellen hier die Prozesse und Serviceangebote auf digitalen Plattformen dar (C4): z. B. Prozesse zur Messung von Reichweiten, Lead- und Netzwerkeffekten, Prozesse zur Bereitstellung einer gemeinsamen, verlässlichen Datengrundlage, Services zur Erleichterung von Transaktionen bei Logistik oder Bezahlung, Prozesse zur Fortentwicklung der Angebote usw.

- **Services der City-in-Use:** Bereits zuvor wurde diskutiert, dass das Angebot mancher Services langfristig eine Gefahr für die Plattform Innenstadt darstellt. Positiv hingegen wirken alle Services, die den Zugang erhöhen (z. B. Mobilitätsservices), Inspiration schaffen (z. B. City-Influencing), individuelle Anpassungsmöglichkeiten in der Innenstadt ermöglichen (z. B. Angebote, in denen Nutzer:innen der Stadt individualisieren [12]), Vernetzungsgelegenheiten bieten (z. B. Services, die das aktuelle Ökosystem greifbar machen) und echte Zusammenarbeits- und Mitgestaltungsangebote eröffnen (P4).

- **Maßstab für Aktivitäten, Nutzungen und Geschäftsmodelle in der City-in-Use:** Während die bisherigen Aspekte sich auf die Organisation, die Funktionen und Services einer Plattform im bzw. für das Ökosystem Innenstadt beziehen, stellt sich für die City-in-Use insbesondere die Frage, welche Produzent:innen und Nutzer:innen auf die Plattform gelockt, und welche Interaktionen unterstützt und besonders gefördert werden sollten. Dem Ziel der Lebendigkeit und Nutzung entsprechend, sollten einerseits alle Aktivitäten, Nutzungen, Geschäftsmodelle, aber andererseits auch alle Anpassungen und Veränderungen der Basisfaktoren (Nutzer:innen, Informationsinfrastruktur und Räume) auf ein einfaches Prinzip zurückgeführt werden: Schafft eine Aktivität, eine Nutzung, ein Geschäftsmodell oder auch eine bauliche Maßnahme „mehr Wert für die Innenstadt als sie ihr entzieht“ (S5; „create more value than you capture“). Dieses Prinzip ist im Kern nicht neu – tatsächlich hat der stationäre Einzelhandel in seinem Selbstverständnis die Innenstadt genau deswegen stark geprägt. Der HDE schätzt beispielsweise im Standortmonitor 2020 das Engagement des Einzelhandels für das Gemeinwohl auf rund 13 Stunden und 490 Euro pro Monat – auf die gesamte Branche und Deutschland bezogen sind dies geschätzte externe Effekte dieser Nutzung von ca. 1 Mrd. Euro. Derartige Bewertungen müssen für alle potenziellen innerstädtischen Funktionen (z. B. Wohnen, öffentliche Funktionen usw.; vgl. Reink 2021) aber auch für einzelne neue Geschäftsmodelle (z. B. 1€-Shop vs. regionales Start-up) durchgeführt werden und dienen als Handlungsmaßstab. Als konsequente Erweiterung und im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens, muss bei solchen Entscheidungen, z. B. bei baulichen Anpassungen auch die Frage gestellt werden, ob ein ähnlicher, innerstädtischer Mehrwert nicht auch mit weniger Mitteleinsatz erbracht werden kann.

12 z. B. Bring-your-own-Angebote, wie sie z. B. in Biergärten möglich sind oder die Zurverfügungstellung mobiler Möbel zur Belegung öffentlicher Plätze.

# 1.4 City-in-Use: Ein klarer Entwicklungs- und Forschungsauftrag

**Innerstädtische Nutzungen und Geschäftsmodelle: Viele Wertschöpfungsmotoren der City-in-Use:** Egal wie effektiv und effizient Plattformen sind, ohne wertvolle Angebote werden sie nicht genutzt. Und Ökosysteme ohne eigenen Wertekern und ohne werthaltige Austauschbeziehungen lösen sich langfristig auf. Gleiches gilt auch für den Status einer Innenstadt als bevorzugter Standort. Der Hauptanteil der Wertschöpfung von Innenstädten entstammt den unterschiedlichen Wertbeiträgen vieler einzelner Akteure, Nutzungen und Geschäftsmodelle sowie ihrem Zusammenspiel. Wird weiterhin mit einem Rückzug der Handelsfunktion gerechnet und wird der Schlüssel zur Lebendigkeit von Innenstädten in der Multifunktionalität des Angebots gesehen, dann stellt sich die Frage: Was macht diese (neuen) Nutzungen und Geschäftsmodelle aus?

Einige Grundgedanken der City-in-Use lassen sich auch darauf übertragen, „wie“ einzelne Nutzungen und Geschäftsmodelle arbeiten werden/sollten: Auch hier werden sich Services stärker von der reinen Transaktionsfunktion lösen müssen (S1; z. B. Showrooming und digitale Verlängerung des Verkaufsbereichs). Die Präsenz von Ware wird weiter an Bedeutung verlieren und andere Interaktionsformen (z. B. Erlebnisse) werden an Bedeutung gewinnen (S2). Zudem können sich auch einzelne Akteure selbst als Plattform auf der City-Plattform begreifen und gezielt wertschöpfenden Austausch, Rückkopplungs- und Netzwerkeffekte initiieren, begleiten, nachhaltig verwerten [13] und messen (C4).

Für das „was“ in der City-in-Use angeboten werden muss, ist deutlich mehr Kreativität gefragt und es können hierfür nur die Eckpfeiler im Entwicklungsrahmen skizziert werden. Die konkrete Entwicklung ist Teil kreativen und unternehmerischen Handelns. Klar ist, dass der Entwicklungsrahmen auf deutlich mehr Funktionen ausgeweitet werden muss (vgl. Abbildung auf Seite 24). Neben klassischen Funktionen wie „verkaufen/vermitteln“ oder „informieren/beraten“ muss mit deutlich mehr Funktionen und Funktionskombinationen experimentiert werden (z. B. auch „verbinden/austauschen“ oder „arbeiten/produzieren“). Für die Experimente mit unterschiedlichen Funktionen gilt es, zwei Orientierungshilfen im Blick zu behalten. Zum einen der Einsatz dieser Funktionen, um Angebote mit Co-Kreationspotenzial zu schaffen, indem besonderer Wert auf Zugang, Inspiration, Anpassungsmöglichkeiten, Vernetzung und Zusammenarbeit gelegt wird (P4). Beispielsweise könnten bewusst die online verfügbaren Preisinformationen des Wettbewerbs in den Verkauf mit einbezogen werden und so gezielt die Informationsleistung und Vertrauensfunktion ausgebaut werden (vgl. Günther Rid Stiftung für Einzelhandel 2022). Zum anderen gilt es, die besondere Basis der Innenstadt in Bezug auf regionale Nähe, Diversität der Nutzer:innen und Multifunktionalität gezielt in den Nutzungen umzusetzen.

Zur Entwicklung neuer Services empfiehlt es sich, existierende Nutzungen in der Stadt „aufzutauen“, d.h. einzelne Angebote entlang nach wie vor wichtiger Grundfunktionen zu zerlegen und gezielt nach wertschaffenden Kombinationen/Reduktionsmöglichkeiten zu suchen (S3). Zu guter Letzt und inspiriert vom digitalen Wettbewerb, ist die Wertschätzung, Sammlung, Bereitstellung und Nutzung eigener, innerstädtischer oder erworbener Daten (z. B. Profile, Konfigurationsvorlieben) in neuen Nutzungen ein zentraler Wettbewerbsfaktor (S4).

Die City-in-Use stellt kein normatives Stadtentwicklungskonzept vor. Sie ist ein Plädoyer dafür, die Erfahrungen und Denkrahmen, die beispielsweise Plattformen, Service Science und die Ideen der Co-Kreation aufzeigen, effektiv für die Entwicklung von Lebendigkeit in der Innenstadt zu nutzen. Sie ist ein Aufruf für eine effektive Organisation der zentralen Plattformrollen und Plattformfunktionen. Vor allem ist sie aber eines, ein Auftrag an die Entwicklung neuer innerstädtischer Funktionen, Nutzungen und Geschäftsmodelle. Dieser Auftrag kann im Sinne einer effizienten Plattformgestaltung nicht vom Anbieter der Plattform, also der City-in-Use selbst, erbracht werden. Sie kann diesen Auftrag maximal unterstützen. Nötig sind also neue Ideen und Akteure, die von einer City-in-Use als neuem bevorzugten Standort überzeugt sind.

Wer dem Entwicklungsauftrag der City-in-Use folgen möchte, der braucht eine umfangreiche Übersicht, u. a. über den Status Quo, relevante Standortinformationen, sich ergebende Chancen aufgrund des Rückzugs von Händler:innen, Inspirationen und Unterstützungsmöglichkeiten und Konzepte, wie konkrete neue Nutzungen kontinuierlich entstehen. Damit ist die City-in-Use nicht nur ein Entwicklungsauftrag, sondern auch ein Aufruf zur Analyse und Erforschung von Entwicklungsmethoden und erfolgreicher Umsetzungsbeispiele.

**13** An dieser Stelle sei angemerkt, dass nachhaltige Verwertung unterschiedliche Aspekte betont: Zum einen ist dies insbesondere die Schaffung der Grundlage für die nachhaltige Existenz der Nutzung selbst. Es meint zum anderen zugleich auch sowohl die traditionelle Möglichkeit der Monetarisierung von in Interaktion mit anderen geschaffenen Werten (z. B. Verkauf von Produkten nach einer Beratung) als auch die Verwertung von Daten und Informationen, die in Interaktionen mit Dritten gewonnen wurden (z. B. Showroom-Konzepte).



# 1.5 Literaturverzeichnis

Alves, Helena; Fernandes, Cristina; Raposo, Mário (2016): Value co-creation: Concept and contexts of application and study. In: *Journal of Business Research* 69 (5), S. 1626–1633.

Andreu, Luisa; Sánchez, Isabel; Mele, Cristina (2010): Value co-creation among retailers and consumers. New insights into the furniture market. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 17 (4), S. 24–250.

Bauinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2017a): Nutzungsmischung und die Bewältigung von Nutzungskonflikten in Innenstädten, Stadt- und Ortsteilzentren. Chancen und Hemmnisse (BVS-Online Publikation, 23).

Bauinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hg.) (2017b): Online-Handel – Mögliche räumliche Auswirkungen auf Innenstädte, Stadtteil- und Ortszentren. Bonn (BBSR-Online-Publikation, Nr. 08).

Bauriedl, Sybille; Strüver, Anke (2018): Smart City – Kritische Perspektiven auf die Digitalisierung in Städten: transcript-Verlag.

Beinrott, Viktoria (2015): Bürgerorientierte Smart City. Potentiale und Herausforderungen; Monographie am The Open Government Institute | TOGI der Zeppelin-Universität. Zugl.: Friedrichshafen, Zeppelin-Univ., Masterarbeit, 2014. Berlin: Epubli (TOGI-Schriftenreihe, Bd. 12).

BMW (2019): Freiräume für Innovationen – Das Handbuch für Reallabore.

Chandler, Jennifer D.; Vargo, Stephen L. (2011): Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. In: *Marketing Theory* 11 (1), S. 35–49.

Coase, Ronald H. (1937): The nature of the firm. In: *Economica* 4 (16), S. 386–405.

Cossó-Silva, Francisco-José; Revilla-Camacho, María-Ángeles; Vega-Vázquez, Manuela; Palacios-Florencio, Beatriz (2016): Value co-creation and customer loyalty. In: *Journal of Business Research* 69 (5), S. 1621–1625.

Danzinger, F.; Schmidt, Rebekka; Memmert, Fabian; Pichlbauer, Michaela (2020): Open Lab Functionalities in Offline-Retail – A Step Towards Future Retail? In: Albrecht Fritzsche, Julia M. Jonas, Angela Roth und Kathrin M. Möslin (Hg.): *Innovating in the open lab*. Boston: DE GRUYTER (De Gruyter studies in innovation and entrepreneurship, 1), S. 49–70.

Dearing, George (2012): Tim O'Reilly: 'Create More Value Than You Capture'. In: *Contently*, 07.04.2012.

Deutscher Städtetag (2021a): Zukunft der Innenstadt. Positionspapier des Deutschen Städtetages.

Deutscher Städtetag (2021b): Zukunft der Innenstadt. Entwurf eines Diskussionspapiers. Deutscher Städtetag. Berlin, Köln.

Etezadzadeh, Chirine (2015): Smart City – Stadt der Zukunft? Die Smart City 2.0 als lebenswerte Stadt und Zukunftsmarkt. Wiesbaden: Springer Vieweg (essentials).

Evans, David; Schmalensee, Richard (2005): The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms. National Bureau of Economic Research. Cambridge, MA (NBER Working Paper Series).

Evans, P.C.; Gawer, A. (2016): The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey. University of Surrey.

Franke, Nikolaus; Piller, Frank (2004): Value creation by toolkits for user innovation and design of commodity theory values. The case of the watch market. In: *J Prod Innov Manag* 21 (6), S. 401–415.

Fraunhofer (2022): Morgenstadt Index. Morgenstadt Initiative. Gershuny, J. (1981): Die Ökonomie der nachindustriellen Gesellschaft. Produktion und Verbrauch von Dienstleistungen: Campus Verlag.

Grissemann, Ursula S.; Stokburger-Sauer, Nicola E. (2012): Customer co-creation of travel services. The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. In: *Tourism Management* 33 (6), S. 1483–1492.

Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel (2022): Erfolgsgeschichten aus dem bayerischen Einzelhandel. 1–10: München.

Hardt, Helmut; Kläser, Robert (Hg.) (1998): Die europäische Stadt als Cyber-City? Stadtentwicklung und neue Technologien. Europäische Schule für Städteplanung; Xantener Stadtkongress. Dortmund: Verl. Praxiswissen (Xantener Berichte).

HDE Handelsverband Deutschland (2022): Zahlenspiegel 2022.

Henckel, Dietrich; Pätzold, Ricarda; Zahn, Anja (2007): Leerstandsmanagement in Geschäftsstraßen. Hg.v. Technische Universität Berlin. Berlin.

Hilpert, Markus; Völkening, Niklas (2020): Shoppen, Surfen, Socializen – Aktuelle Konsumtrends hybrider Konsumenten in der Innenstadt. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 64 (1), S. 28–42.

Hoerning, Johanna (2012): Megastädte. In: Frank Eckardt (Hg.): *Handbuch Stadtsoziologie*. Wiesbaden: Springer VS, S. 231–262.

IFH KÖLN (19.03.2020): Handelsszenario 2030: Wachstumsparadoxon im deutschen Einzelhandel. Kersken, Lara.

IFH KÖLN (24.03.2021): Der Coronaturbo. Geschäftsaufgaben und Onlinewachstum im Zeitraffer.

imakomm Akademie GmbH (2021): Layout 1. Zukunftsfeste Innenstädte. Zwischenbilanz und Strategien. Aalen, Stuttgart.

Jaakkola, E.; Hakanen, T. (2013): Value co-creation in solution networks. In: *Industrial Marketing Management* 42 (1).

Junker, Rolf; Pump-Uhlmann, Holger (2019): Einkaufsstraßen neu denken. Bausteine für neue Perspektiven. Gelsenkirchen: StadtBauKultur NRW.

Lusch, Robert F.; Nambisan, Satish (2015): Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. In: *MISQ* 39 (1), S. 155–175.

Mossig, Ivo; Dorenkamp, Ansgar (2010): Shopping-Malls und Business Improvement Districts als Instrumente zur Belebung innerstädtischer Geschäftszentren? Das Beispiel der Stadt Gießen. Universität Bremen. Institut für Geographie.

Nambisan, Satish (Hg.) (2010): Information technology and product development. New York, NY: Springer (Annals of information systems, 5).

Netzwerk Innenstadt NRW (Hg.) (2016): Thema Leerstand – und dann? (Magazin Innenstadt, 01).

Perez Mengual, Maximilian (2022): Physical Interaction Platforms. Dissertation. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.

Piratenpartei Leverkusen (2021): Freie Stadt – Piratenpartei Leverkusen.

Podjavorsek, Peter (2020): Zukunft der Innenstädte – Das Ende der Kaufhäuser, Malls und Einkaufsstraßen. Hg.v. Deutschlandfunk Kultur.

Ramaswamy, Venkat; Ozcan, Kerimcan (2018): What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. In: *Journal of Business Research* 84, S. 196–205.

Reink, Michael (2014): Leerstand / Leerstandsquoten. Hg.v. HDE Handelsverband Deutschland.

Reink, Michael (2021): Die Zukunftsfähigkeit der Innenstädte unter dem Gesichtspunkt der Konkurrenz zwischen Online- und stationärem Handel. In: (KommunalPraxis (KommP) (2), S. 67–72).

Reink, Michael (2022): Leerstand vermeiden – Nachnutzung forcieren. Hg.v. HDE Handelsverband Deutschland.

Rogers, David L. (2017): Digitale Transformation. Das Playbook. Wie Sie Ihr Unternehmen erfolgreich in das digitale Zeitalter führen und die digitale Disruption meistern. Place of publication not identified: MITP Verlags GmbH & Co. KG.

Schwanenflug, Christoph von (2022): Für die Frequenz im Laden ist der Händler zuständig. In: Immobilienzeitung, 28.04.2022 (17).

Schwanenpflug, Christoph von (2022): Die Frequenztäuschung. In: Immobilienzeitung, 14.04.2022 (15).

Siebel, Walter (2012): Die europäische Stadt. In: Frank Eckardt (Hg.): Handbuch Stadtsoziologie. Wiesbaden: Springer VS, S. 201 – 212.

Statista; KPMG; HDE; behv. (2019): Flächenproduktivität im Einzelhandel in Deutschland in den Jahren 1970 bis 2018. Hg. v. Statista GmbH.

Steinebach (2002): Haben unsere Innenstädte noch eine Überlebenschance. In: Der Städtetag.

Stepper, Henning; Wietzel, Ingo (2009): Innerstädtisches Entwerfen in der City 3.0. In: Manfred Schrenk (Hg.): REAL CORP 2009: cities 3.0 – smart, sustainable, integrative. Proceedings of 14th International Conference on Urban Planning, Regional Development and Information Society; Centre de Disseny de Sitges, 22. – 25.04.2009. Verein CORP – Competence Center of Urban and Regional Planning; REAL CORP. Schwechat-Rannersdorf, S. 261 – 270.

Stepper, Martina (2015): Einkaufsort Innenstadt. Qualifizierung innerstädtischer Einzelhandelslagen vor dem Hintergrund des zunehmenden Online-Shopping. Dissertation. Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern. Lehrstuhl für Stadtplanung.

Umweltbundesamt (2017): Die Stadt für Morgen. Umweltschonend mobil – lärmarm – grün – kompakt – durchmischt. 2. Auflage.

Umweltbundesamt (2022): Die Stadt für Morgen: Die Vision.

van Alstyne, Marshall W.; Parker, Geoffrey G.; Choudary, Sangeet Paul (2016): Plattform statt Pipeline. In: Harvard Business Manager (Juni), S. 22 – 31.

Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. In: Journal of Marketing 68 (1), S. 1 – 17.

Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2008): Service-dominant logic. Continuing the evolution. In: J. of the Acad. Mark. Sci. 36 (1), S. 1 – 10.

Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2011): It's all B2B ... and beyond: Toward a systems perspective of the market. In: Industrial Marketing Management 40 (2), S. 181 – 187.

Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2016): Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. In: Academy of Marketing Science. Journal 44 (1), S. 5 – 23.

Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2017): Service-dominant logic 2025. In: International Journal of Research in Marketing 34 (1), S. 46 – 67.

Vrhovac, Žana; Ruess, Patrick; Schaufler, Claudius (2021): #elasticity – Experimentelle Innenstädte und öffentliche Räume der Zukunft. Empirische Szenariostudie der Innovationspartnerschaft Innenstadt 2030+ | Future Public Space. Hg. v. Wilhelm Bauer, Oliver Riedel und Steffen Braun. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Wietzel, Ingo (2007): Methodische Anforderungen zur Qualifizierung der Stadtplanung für innerstädtisches Wohnen durch Mixed Reality-Techniken und immersive Szenarien. Dissertation. Technische Universität Kaiserslautern. Fachbereich Architektur / Raum- und Umweltplanung / Bauingenieurwesen.

Williamson, Oliver E. (1975): Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications; a study in the economics of internal organization. 1. Free Press paperback ed., 1. print. New York, NY: Free Press.

Williamson, Oliver E. (1985): The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting. New York, NY: Free Press.

Williamson, Oliver E. (1998): Transaction Cost Economics. How It Works; Where It is Headed. In: De Economist (146), S. 23 – 58.

Xie, C. Y.; Bagozzi, Richard P.; Troye, S. V. (2008): Trying to presume: Toward a theory of consumers as co-creators of value. In: Journal of the Academy of Marketing Science 36 (1), S. 109 – 122.

Zlonicky, P.; Ebert, O. (1990): Entwicklung der Innenstädte. In: Bundesminister für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hg.): Städtebauliche Forschungsaufgaben in den 90er Jahren. Dokumentation eines wissenschaftlichen Seminars am 26./27. Oktober 1989. Bonn-Bad Godesberg: Konkordia Druck, S. 85 – 114.



# 2. Lebendiges Augsburg: Erfahrungen und Ansätze aus der Fuggerstadt

Stephan Mayr





## 2.1 Die Augsburger City im Wandel

Die Augsburger Innenstadt unterliegt seit jeher einem kontinuierlichen Veränderungsprozess. Während jahrzehntelang „Einkaufen“ das Hauptmotiv für einen Innenstadtbesuch war, bestätigen die Ergebnisse unserer jährlichen Passantenbefragungen und auch das Aussehen der Innenstadt: die Besuchsgründe werden immer vielfältiger und bewegen sich zunehmend weg vom Einzelhandel – eine Veränderung, die nicht überrascht.

Der Onlinehandel wächst nach wie vor in fast allen Branchen – eine Entwicklung, die durch Corona nochmals deutlich an Fahrt gewonnen hat. Gleichzeitig hat die Pandemie auch gezeigt, dass die Menschen als soziale Wesen sich nach Öffentlichkeit und Nutzungen aus den Bereichen Gastronomie, Kultur, Events und Freizeit sehnen. Aber wie kann die Bedeutung der Innenstadt langfristig gesichert und künftig noch stärker eine Transformation hin zu einer lebendigen, multifunktionalen und resilienten Innenstadt begleitet und umgesetzt werden?

### AUTOR

Stephan Mayr leitet das Team für Standortberatung, Einzelhandel und Innenstadtentwicklung der Wirtschaftsförderung der Stadt Augsburg.

## 2.2 Handelsimmobilien – Neue Chancen durch neue Nutzungen

Anfang der 2000er nahm die Uniformität in Augsburg, wie auch in anderen deutschen Großstädten, in den Haupteinkaufslagen immer weiter zu. In allen großen Einkaufsstraßen versammelten sich dieselben Marken und Konzepte, die Mieten für Handelsimmobilien schossen durch die Decke und verdrängten zunehmend kleine individuelle Konzepte. Beratungspersonal wurde in vielen Bereichen durch ein „Mehr“ an Verkaufsfläche ausgeglichen. In der Folge ergab sich ein Verkaufsflächenüberhang, v.a. im Textilbereich und die Innenstadtbesucher gaben in unseren Befragungen verstärkt den Wunsch nach kleinen individuellen Läden an.

### 2.2.1 Mietpreisverfall führt zu größerer Individualität

Von Beginn an weist der Onlinehandel in vielen innenstadtrelevanten Sortimenten wie Bekleidung und Schuhe die höchsten Wachstumsraten auf. Zahlreiche Ketten und Flagship-Stores gerieten dadurch vermehrt in Bedrängnis. Das Medium „Information“ ersetzte vielerorts die Verkaufsfläche. In der Folge wurden Ladenflächen wieder aufgegeben und es drohte eine größere Leerstandswelle. Die sinkende Flächennachfrage von zahlungskräftigen Großkonzernen führte zwangsläufig aber auch zu einem spürbaren Einbruch der Mietpreise für Handelsimmobilien, was wiederum zu einer Chance für neue Konzepte wurde.

Neue Ladenkonzepte funktionieren schlichtweg am besten in hochfrequentierten Einkaufslagen. Waren diese 1A-Lagen für viele Interessenten bislang unerschwinglich, so führte der Mietpreisverfall dazu, dass sich in diesen Lagen nun wieder eine „Neue Anbieterstruktur“ ansiedeln kann. Die Einkaufsinnenstadt hat dadurch wieder an neuer Attraktivität für Mietinteressenten und Innenstadtbesucher gewonnen. Diese Entwicklung kommt dem aktuellen Gründungstrend entgegen. Viele Start-ups und neue Geschäftsmodelle tragen auch zu einer mehr als überfälligen Modernisierung in der Einzelhandelslandschaft bei.

### 2.2.2 Ansiedlungspolitik der Stadt Augsburg

Die Stadt Augsburg verfügt selbst über mehrere Gewerbeimmobilien in der Augsburger Innenstadt. Um ein Zeichen zu setzen, erfolgt die Neuvergabe von Ladenflächen nach Möglichkeit nicht an größere Handelsketten oder Konzerne, sondern an junge Unternehmen, an Anbieter individueller Konzepte sowie an lokale oder regionale Interessenten.

Zuletzt ist dies sehr gut gelungen. So konnte eine Ladenfläche am Augsburger Rathausplatz an die junge Augsburger Gründerin Sophia Humbaur mit ihrem einzigartigen Concept-Store „into the wild“ vermietet werden. Unmittelbar nebenan zog kurze Zeit später das Augsburger Unternehmen Sportkind ein, das seit mehreren Jahren im Online- und Direktvertrieb von exklusiver Sport- und Tennisbekleidung erfolgreich ist und nun mit einem ersten stationären Konzept an den Markt gegangen ist. Sofern sich dieser Versuch am Test-Standort Augsburg bewährt, ist eine Expansion in weitere Städte geplant.

Zweifelsfrei ist diese Vergabep Praxis mit höheren Ausfallrisiken verbunden. Allerdings tragen gerade diese Konzepte zu neuen Einkaufserlebnissen bei, die es so im Internet nicht gibt, und gleichzeitig wird somit dem Wunsch der Innenstadtbesucher nach kleinen individuellen Läden Rechnung getragen.

### 2.2.3 Zwischennutzungen und Pop-up-Stores

Die Trends im Handel werden immer kurzlebiger und überholen sich sehr schnell, was zwangsläufig zu einer erhöhten Fluktuation auf dem Handelsimmobilienmarkt führt. Die durchschnittlichen Mietvertragslaufzeiten betragen anstatt sieben oder zehn Jahren häufig nur noch drei bis fünf Jahre mit Verlängerungsoption. Auch das „Scheitern“ als unternehmerisches Risiko erfährt in diesem Zusammenhang nicht mehr die hohe Stigmatisierung. Häufigere Nutzerwechsel bringen aber die negative Begleiterscheinung in Form von kurz- oder mittelfristigen Leerständen mit sich. Leerstände wirken sich generell immer negativ auf das Erscheinungsbild und die Attraktivität einer Innenstadt aus.



Um Leerstände erfolgreich überbrücken zu können, haben sich Pop-up-Stores als bewährtes Mittel erwiesen. Die Wirtschaftsförderung der Stadt Augsburg setzte sich mit diesem Thema bereits im Jahr 2017 aktiv im Rahmen des Zwischennutzungskonzeptes „Räumchen wechsel Dich“ auseinander, bei dem eine städtische Ladenfläche in der Barfüßer Straße über eineinhalb Jahre lang für jeweils einen Monat als Pop-up-Store vermietet wurde. Aufgrund der hohen Nachfrage wurde die Projektlaufzeit verlängert, allerdings war die Lage am Rande der Altstadt aus Sicht einiger Nutzerinnen und Nutzer zu schwach frequentiert.

Zur Optimierung dieses Kritikpunktes ergab sich schnell eine passende Option. Der Auszug eines Mieters aus einer städtischen Einzelhandelsfläche in der Annastraße 16 war gleichzeitig die Geburtsstunde des „Zwischenzeit“-Pop-up-Stores inmitten der Augsburger Fußgängerzone. Ein wesentliches Kernstück ist das „Designkaufhaus in der Zwischenzeit“, mit dem das Zwischennutzungskonzept gestartet ist und das mittlerweile bereits sechsmal durchgeführt wurde. Hierbei teilen sich jeweils in der Vorweihnachtszeit mehrere Unternehmen aus Augsburg und der Region die 100 qm große Ladenfläche und bieten dort gemeinsam ihre Produkte aus den verschiedensten Bereichen an. Das übrige Jahr können sich Jungunternehmer / Startups, regionale Firmen, Kultur- und Kreativschaffende, Veranstalter usw. kostengünstig (1.500 Euro anstatt einer ortsüblichen Miete von rd. 5.000 Euro) für einen begrenzten Zeitraum (i.d.R. ein Monat) einmieten. Das Nutzungsspektrum war bislang von Festivalzentralen über Ausstellungen bis hin zu Workshops zur Digitalisierung extrem vielfältig. Was einst als Experiment begann, hat sich mittlerweile zu einem bundesweit bekannten Erfolgsmodell entwickelt.

Im Zuge der eigenen Zwischennutzungskonzepte konnte die Stadt Augsburg umfangreiche Erfahrungen sammeln und an private Immobilieneigentümer weitergeben bzw. deren Vorbehalte gegenüber dem Thema abbauen. So gehören Pop-up-Stores mittlerweile standardmäßig zum Stadtbild der Augsburger City dazu und tragen als Ergänzung zum festen Handelsbesatz zur Belebung der Innenstadt bei, indem sie regelmäßige Abwechslungen bieten und auch immer wieder neue und unterschiedliche Zielgruppen anlocken.

#### 2.2.4 Online goes Offline

Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung gibt es tatsächlich auch Gegentrends bzw. ergänzende Entwicklungen, wie zwei Neuansiedlungen in der Augsburger Innenstadt beweisen. Zum einen die bereits genannte Eröffnung des Sportkind-Ladens am Rathausplatz als physischen Touchpoint zum schon bestehenden Onlineshop.

Zum anderen der auf Vintagekleidung spezialisierte Online-shop Retroarea. Dieser wagte Anfang 2022 zunächst einen Testversuch im städtischen Pop-up-Store „Zwischenzeit“. Die Kundinnen und Kunden kamen aus einem weiten Umkreis in die Innenstadt und suchten gezielt das Ladengeschäft auf. Als für die drei Augsburger Jungunternehmer die Entscheidung klar war, einen eigenen stationären Store eröffnen zu wollen, wurde die Ladenfläche des ehemaligen Siento Schuhgeschäfts in der Philippine-Welser-Straße frei. Die drei Unternehmensgründer waren sich schnell mit der Vermieterin einig und eröffneten bereits im Mai 2022 ihren eigenen Shop. Somit erfolgte aus dem Pop-up-Konzept eine direkte Ausgründung, was den Erfolg und die Wichtigkeit dieser Plattform bestätigt.

Der städtische Pop-up-Store „Zwischenzeit“ in der Augsburger Innenstadt.



Die beiden Beispiele zeigen auch, dass der Onlinehandel per se nicht das Ende der Einkaufsinnenstadt bedeuten muss, sondern dass sich daraus auch wieder neue stationäre Ansatzpunkte entwickeln können.

#### 2.2.5 Wieviel Gastronomie verträgt eine Innenstadt?

Die Gastronomie hat sich zu einer extrem wichtigen Leitbranche in der Innenstadt entwickelt. Laut unseren Passantenbefragungen knüpft rund jeder fünfte Gast noch einen Gastrobesuch an seinen Aufenthalt in der Innenstadt an. Längst ist die Gastro aber auch ein wichtiger Hauptbesuchgrund, weshalb Leute gezielt die Innenstadt aufsuchen.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch im Immobilienbesatz wider. Mehrere Flächen, die aufgrund ihrer Struktur für Einzelhandels- oder höherwertige Dienstleistungen nicht mehr oder nur bedingt nutzbar waren, konnten erfolgreich in gut funktionierende Gastroflächen umgenutzt werden. Immer wieder neu aufkommende Food-Trends und das veränderte Konsum- und Freizeitverhalten lassen erahnen, dass in diesem Bereich noch lange keine „Marktsättigung“ erreicht ist.

Ein gelungenes Beispiel für eine Mixed-Use-Immobilie in Augsburg ist das ehemalige K&L-Kaufhaus am Königsplatz.



#### 2.2.6 Mixed-Use-Immobilie – eine Assetklasse mit Zukunft

Ehemalige Kaufhäuser und mehrgeschossige Ladengeschäfte lassen sich häufig nur schwer nachnutzen. Die Umwandlung in eine sog. Mixed-Use-Immobilie kann hingegen eine geeignete Strategie für eine nachhaltige Neuausrichtung sein, indem ein Gebäude in verschiedene Funktionen und Lebensbereiche aufgesplittet wird. Für den Einzelhandel sind Sichtbarkeit und Frequenz essenziell, sodass dieser hauptsächlich im Erdgeschoss positioniert wird. Ergänzende Gastronomienutzungen bieten ein entsprechendes hohes Kopplungspotenzial. Für Coworking-Spaces, Büroflächen oder Kultur-, Freizeit- und Bildungseinrichtungen werden aufgrund der günstigeren Mieten und anderer Bedürfnisse die oberen Stockwerke favorisiert. Auch das Thema „Wohnen in der Innenstadt“ spielt hierbei eine nicht unerhebliche Rolle, was die Belebung der Innenstadt außerhalb der Geschäftszeiten betrifft.

Mit gemischt genutzten Immobilien geht zwangsläufig ein größerer Planungsaufwand und eine höhere Komplexität einher. Der Aufwand muss wirtschaftlich darstellbar sein und geeignete Voraussetzungen (Zugänge, separate Treppenaufgänge oder Fensterfronten etc.) sind nicht bei jeder Immobilie von Haus aus gegeben. Die Flächenaufteilung in eine gewerblich-gemeinnützige Mischnutzung bringt allerdings auch den Vorteil einer Risikostreuung, da der Investor oder Eigentümer künftig nicht mehr nur von der Entwicklung einer Branche bzw. eines einzigen Mieters abhängig ist.

Ein gelungenes Beispiel für eine Mixed-Use-Immobilie in Augsburg ist das ehemalige K&L-Kaufhaus am Königsplatz, in dem heute namhafte Einzelmieter wie COS, Rewe, Rossmann oder Starbucks eingemietet und in den oberen Stockwerken Einrichtungen, wie z. B. das städtische Amt für Kinder, Jugend und Familie mit zahlreichen Mitarbeitenden untergebracht sind.



## 2.3 Aufenthaltsqualität



Foto: Ruth Pfäffel/Stadt Augsburg

Der Umfang und die Qualität der gewerblichen Innenstadtangebote sind alleine nicht mehr ausreichend, um eine Innenstadt in ausreichend hohem Maße zu beleben. Vermehrt steht heute die Innenstadt als erweiterter Aufenthalts- und Erlebnisraum im Fokus. Im Rahmen des „Projekt Augsburg City“ wurde die Einkaufsinnenstadt neugestaltet. Auf umfangreiche Investitionen in den öffentlichen Raum (neuer Bodenbelag, Platzgestaltung usw.) folgten zahlreiche Investitionen der Immobilieneigentümer in die Gebäude (v.a. Fassaden, Modernisierung, Umstrukturierung).

### 2.3.1 Stadtsommer

Im Zuge der Coronapandemie hat das Thema öffentlicher Raum und Aufenthaltsqualität noch einmal eine ganze neue Bedeutung erlangt. Um die Auswirkungen der Pandemie auf den Augsburger Einzelhandel und die Gastronomie einzudämmen, die Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum wieder kontinuierlich zu steigern und das kulturelle Leben und den Tourismus aktiv zu fördern, wurde unter der Dachmarke „Augsburger Stadtsommer 2020“ ein umfangreiches Maßnahmen- und Marketingpaket mit zahlreichen Aktionen und Erlebnissen auf den Weg gebracht.

So wurde u. a. für die Gastronomie die Möglichkeit geschaffen, die Außenbewirtschaftungsflächen auf öffentlichem Grund auszuweiten oder sogar kurzfristig Freischankflächen durch temporäre Umwandlung von Parkplätzen als sog. Schanigärten umzusetzen.

Zur Schaffung weiterer konsumfreier Aufenthaltsbereiche wurden neue Stadtmöbel inkl. Begrünung beschafft, die im Sommer 2022 auf mehreren PKW-Stellplätzen entlang der Maximilianstraße installiert wurden. Ergänzend dazu boten mehrere Stadtstrände inkl. Palmen über die Innenstadt verteilt die Möglichkeit, sich ohne Konsumzwang niederzulassen.

Aufgrund der gesammelten Erfahrungen und der positiven Resonanz sollen diese Angebote auch über die Pandemie hinaus zu einem festen Bestandteil der Innenstadt werden.

### 2.3.2 Weniger Verkehr – Mehr Aufenthaltsqualität?!

Im Umfeld der Fußgängerzone gibt es Straßenzüge, wie z. B. die Karolinenstraße, mit einer Reihe funktionaler Defizite und einer geringen Aufenthaltsqualität. Um einem weiteren Trading-Down-Effekt entgegenzusteuern, erfolgt hier eine Neugestaltung, bei der die straßenbegleitenden PKW-Stellplätze entfallen und stattdessen die Gehwege verbreitert, Bordsteine abgesenkt und die Fahrbahn auf die für den Straßenbahnverkehr erforderliche Mindestbreite reduziert werden. Der hierdurch gewonnene Platz ermöglicht nun zusätzliche Fahrradabstellplätze und mehr Außengastronomie, insbesondere aber eine aufgelockerte Anordnung der Nutzungen sowie Sitzbänke und Pflanzkübel mit mobilem Grün.

Die Planungen hierfür erfolgten in enger Abstimmung mit den Immobilieneigentümern und Gewerbetreibenden vor Ort, die den Wegfall der Parkplätze zugunsten der deutlich höheren Aufenthaltsqualität begrüßen. Insbesondere das neue Parkleitsystem der Stadt Augsburg trägt dazu bei, den Parksuchverkehr im öffentlichen Verkehrsraum zu reduzieren und die Innenstadtbesucher gezielt in eines der Parkhäuser zu lenken.

Einer von mehreren „Stadtstränden“, die im Sommer 2022 während der Pandemie in Augsburg installiert wurden.



## 2.4 Erfolgsmessung und Ergebnisevaluierung

Ein regelmäßiges Innenstadtmonitoring ermöglicht es, aktuelle Entwicklungen besser einordnen sowie den Erfolg von Maßnahmen und Events gezielt beurteilen und entsprechende Handlungsempfehlungen daraus ableiten zu können.

Die Stadt Augsburg und die Firma Hystreet messen an 365 Tagen pro Jahr durchgängig die Passantenfrequenz an sieben Standorten in der Innenstadt mit Laserscannern, die eine hohe Zählgenauigkeit von bis zu 98 Prozent ermöglichen. Dadurch können anhand belegbarer Zahlen etwa Rückschlüsse aus Veranstaltungen oder besonderen Einflüssen gezogen werden. Auch für die Immobilienwirtschaft und expandierende Unternehmen sind die Frequenzwerte ein wichtiger Indikator zur Attraktivitätsbestimmung eines Standortes.

Seit 2012 beobachtet die Stadt Augsburg im Rahmen von Passantenbefragungen kontinuierlich, wie sich die Innenstadt aus Sicht der Besucher entwickelt. Die Befragungsergebnisse liefern eine wichtige Umsetzungs- und Erfolgskontrolle über die räumlichen und strukturellen Entwicklungen in der Innenstadt. Es lassen sich daraus zudem auch wertvolle Beiträge und Ideen als Bewertungs- und Entscheidungsgrundlage für die zukünftigen Aufgaben und Herausforderungen für die Innenstadtentwicklung ableiten.

Auch die Entwicklung des Einzelhandels- und Gastronomiebesatzes in der Innenstadt wird stets verfolgt, um Veränderung zu erkennen und bei Bedarf entsprechend rechtzeitig reagieren zu können. Von besonderer Bedeutung ist dabei auch die Berechnung der Leerstandsquote, die mit ca. 3 Prozent für die Augsburger Innenstadt deutlich unter dem Bundesdurchschnitt von 1A- und 1B-Lagen zwischen 7 und 10 Prozent liegt.

## 2.5 Fazit und künftige Herausforderungen

Erfolgreiche Innenstädte leben von einer bunten Angebotsvielfalt, der richtigen Wohlfühlatmosphäre und verschiedensten Veranstaltungen und Events. Doch wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen fordern den Verantwortlichen immer wieder neue Strategien ab, um erfolgreich zu bleiben und den Besuchern echte Mehrwerte bieten zu können.

Künftige Herausforderungen in diesem Bereich sind z. B. die Schaffung einer belebten und gleichzeitig autofreien Maximilianstraße, die Fortführung und Etablierung größerer Events mit überregionaler Ausstrahlungskraft oder die Neuausrichtung des Augsburger Stadtmarktes als wichtiges Alleinstellungsmerkmal.

Ein Patentrezept für eine erfolgreiche Innenstadtentwicklung gibt es leider nicht. Mit stetig neuen, kreativen Ideen sowie einer ordentlichen Portion Mut und Experimentierfreudigkeit lässt sich in der Praxis oftmals sehr viel bewegen. Das hat insbesondere das Transferprojekt City-in-Use unter der Leitung von Prof. Dr. Frank Danzinger von der Fakultät für Wirtschaft der Hochschule Augsburg gezeigt. Hier sind wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung der Augsburger Innenstadt insbesondere aus der Perspektive der Studierenden entstanden.

# 3. Blick nach oben: Herausforderung Leerstand in den oberen Stockwerken

Clara Sauermann [1]

Leerstand. Eine Herausforderung, welche zunehmend in den Fokus vieler Innenstädte gerückt ist (Netzwerk Innenstadt NRW 2016). Durch den stetigen Wandel im Handel und den Wettbewerb, primär getrieben durch den Onlinehandel, geraten insbesondere Einzelhändler immer stärker unter Druck (HDE 2020). Der Rückzug vieler stationärer Handelsgeschäfte droht nicht nur, sondern ist bereits in vielen Lagen sichtbare Realität. Zusätzlich zu dem generellen Problem des Strukturwandels aufgrund der Digitalisierung, muss sich der Handel aktuell weiteren Herausforderungen wie der Corona-Krise sowie den Folgen der Energiekrise und der hohen Inflation stellen (Radü 2022). Besonders sichtbar tritt der Wandel beim Geschäftsmodell der „Warenhäuser“ in vielen Städten zutage. So ist beispielsweise die Zukunft des Warenhauskonzerns „Galeria“, der erneut Insolvenz anmelden musste, wieder einmal ungewiss (tagesschau 2022). Diese Entwicklung ist die Konsequenz kontinuierlich sinkender und in den vergangenen 20 Jahren halbiertes Marktanteile der Kauf- und Warenhäuser (HDE 2021). Die sinkenden Marktanteile wiederum sind das Resultat geringerer Besucherfrequenzen in den Warenhäusern.

Während klassischer Handelsleerstand sofort sichtbar ist, gelangt durch das Warenhaussterben ein Leerstandphänomen an die Oberfläche, das bislang nur wenig Beachtung in Theorie und Praxis findet: Der Leerstand der oberen Stockwerke. Er bringt sowohl eine zentrale Herausforderung als auch ein großes Potential für lebendige Innenstädte. Daher lohnt es sich, den Blick einmal nach oben zu richten, weshalb sich dieser Artikel die folgende Frage stellt:

„Wie gestalten sich Einflussfaktoren auf Leerstand und Nutzungen in oberen Stockwerken in innerstädtischen Kauf- und Warenhäusern in deutschen Großstädten?“ [2]

Zur Beantwortung der Forschungsfrage gilt es zunächst die Ursache-Wirkungsbeziehungen des Leerstands auf oberen Stockwerken darzustellen. Hierzu findet sich in der Literatur kein vollständiges Modell, weshalb zunächst zentrale Erkenntnisse in ein eigens entwickeltes Modell, die „Spirale des Leerstands“, integriert werden. Mithilfe leitfadengestützter Interviews wurde dieses Modell validiert und ein Modell zu den Ursachen von Leerstand auf den oberen Stockwerken von Kauf- und Warenhäusern sowie deren Zusammenhänge erstellt.

## Die „Spirale des Leerstands“ – Status Quo

Leerstand selbst ist oft nicht einheitlich definiert (Reink 2014). Für die noch spezifischere Definition des „Leerstand und Nachnutzungen auf oberen Stockwerken“ finden sich zudem nur einzelne Fragmente, die Ursachen und Wirkungen erklären. Aus diesem Grund wurden alle Leerstandsaspekte auf den Ebenen Stadt- und Geschäftsumfeld, Einzelhandelsflächen, Warenhäuser und obere Stockwerke zusammengetragen und in „Relevanzfelder der Innenstadt & Innenstadtakteure“ (Abbildung 1) und der „Spirale des Leerstands“ (Abbildung 2) zusammengefasst.

Relevanzfelder der Innenstadt & Innenstadtakteure

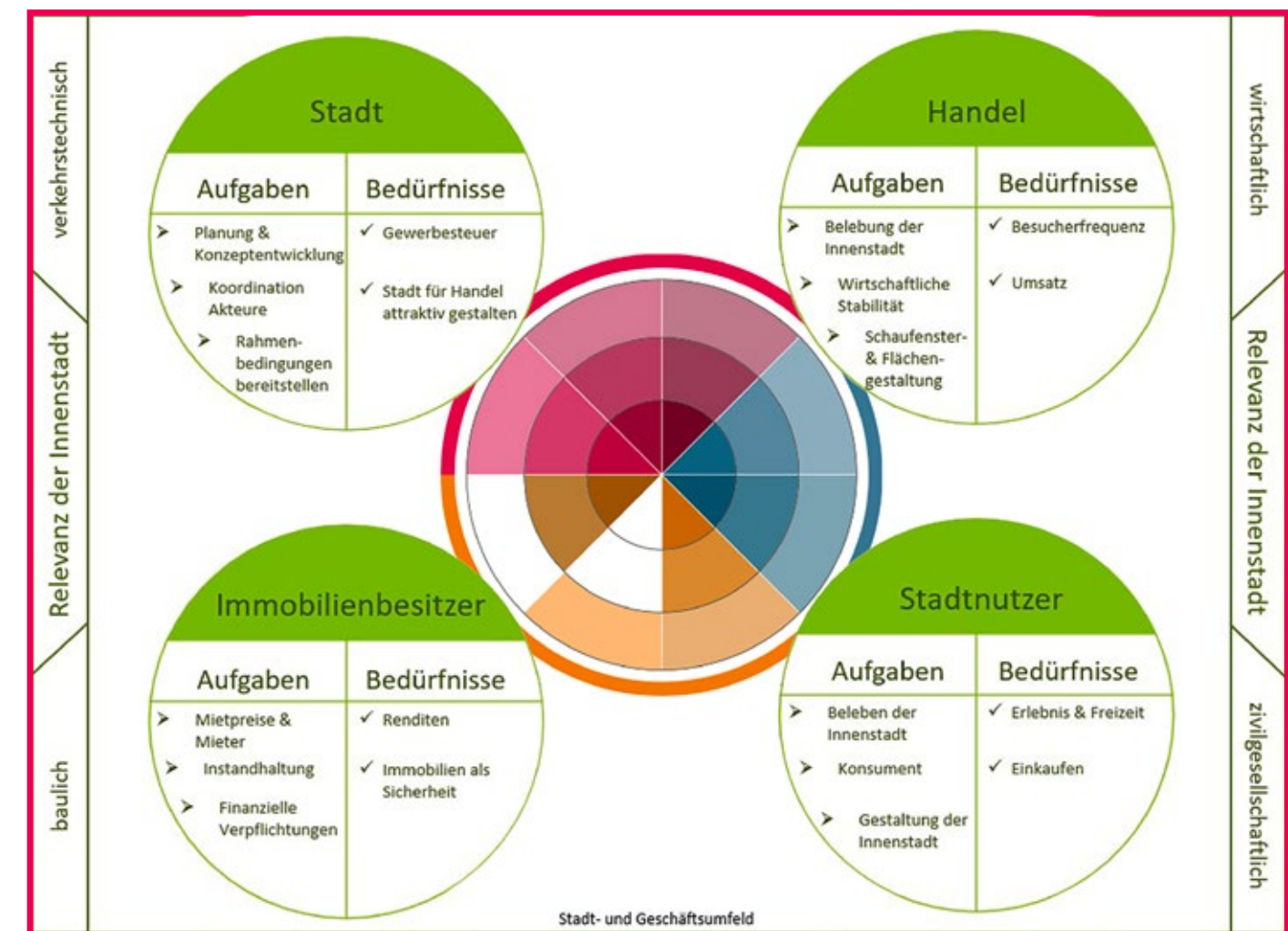


Abbildung 1

Beginnend mit dem „Stadt- und Geschäftsumfeld“ können in Anlehnung an Vrhovac et al. (2021) vier unterschiedliche Relevanzfelder der Innenstadt aufgezeigt werden: ein verkehrstechnisches, bauliches, zivilgesellschaftliches und wirtschaftliches Relevanzfeld. Die letztgenannte Funktion, also die wirtschaftliche Nutzung, dominiert dabei die aktuelle Gesamtfunktion der Innenstadt und damit auch die Diskussion um Leerstand. Über Jahrzehnte hinweg entwickelten sich viele Innenstädte zu monofunktionalen Wirtschaftsräumen und Einkaufsstädten, in denen Individualität und nichtkommerzielle Orte verloren gingen (Podjavorsek 2020; Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung 2011).

Innerhalb der Relevanzfelder werden vier zentrale Akteure besonders häufig genannt, in deren Verantwortung die Belebung und Weiterentwicklung der Innenstadt liegt: Die Stadt(verwaltung) selbst, die Immobilieneigentümer, der Handel und die Stadtnutzer. Die Akteure übernehmen unterschiedliche Aufgaben in der Innenstadt und verfolgen gleichzeitig die Erfüllung verschiedener Bedürfnisse. Immobilieneigentümer gestalten beispielsweise die Mietpreise, wählen die Mieter aus, sorgen für die Instandhaltung der Immobilien und kommen finanziellen Verpflichtungen nach (Manfrabs 2020; Otto 2021). Gleichzeitig haben sie das Bedürfnis, mit der Immobilie eine möglichst hohe Rendite zu erzielen sowie durch die Immobilie eine finanzielle Sicherheit zu erhalten (Segerer 2014). Im Zusammenspiel der Relevanzfelder und der zentralen Akteursgruppen entwickelt sich auf unterschiedlichen Ebenen Leerstand.

1 Dieser Artikel ist ein Exzerpt und eine Weiterentwicklung von Erkenntnissen, die im Rahmen der Abschlussarbeit der Autorin an der Hochschule Augsburg entstanden ist und im Rahmen der City-in-Use-Reihe veröffentlicht wird.

2 Als „obere Stockwerke“ werden alle Stockwerke ab dem 2. OG gezählt. Der Fokus liegt in dem folgenden Artikel insbesondere auf den oberen Stockwerken von Kauf- und Warenhäusern.

Im Rahmen des Artikels wird aufgrund der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Dabei sind, soweit es für eine Aussage zutreffend ist, ausdrücklich weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten mit eingeschlossen.

**AUTORIN**  
Clara Sauermann ist Studentin der Hochschule Augsburg an der Fakultät für Wirtschaft.



## Spirale des Leerstands

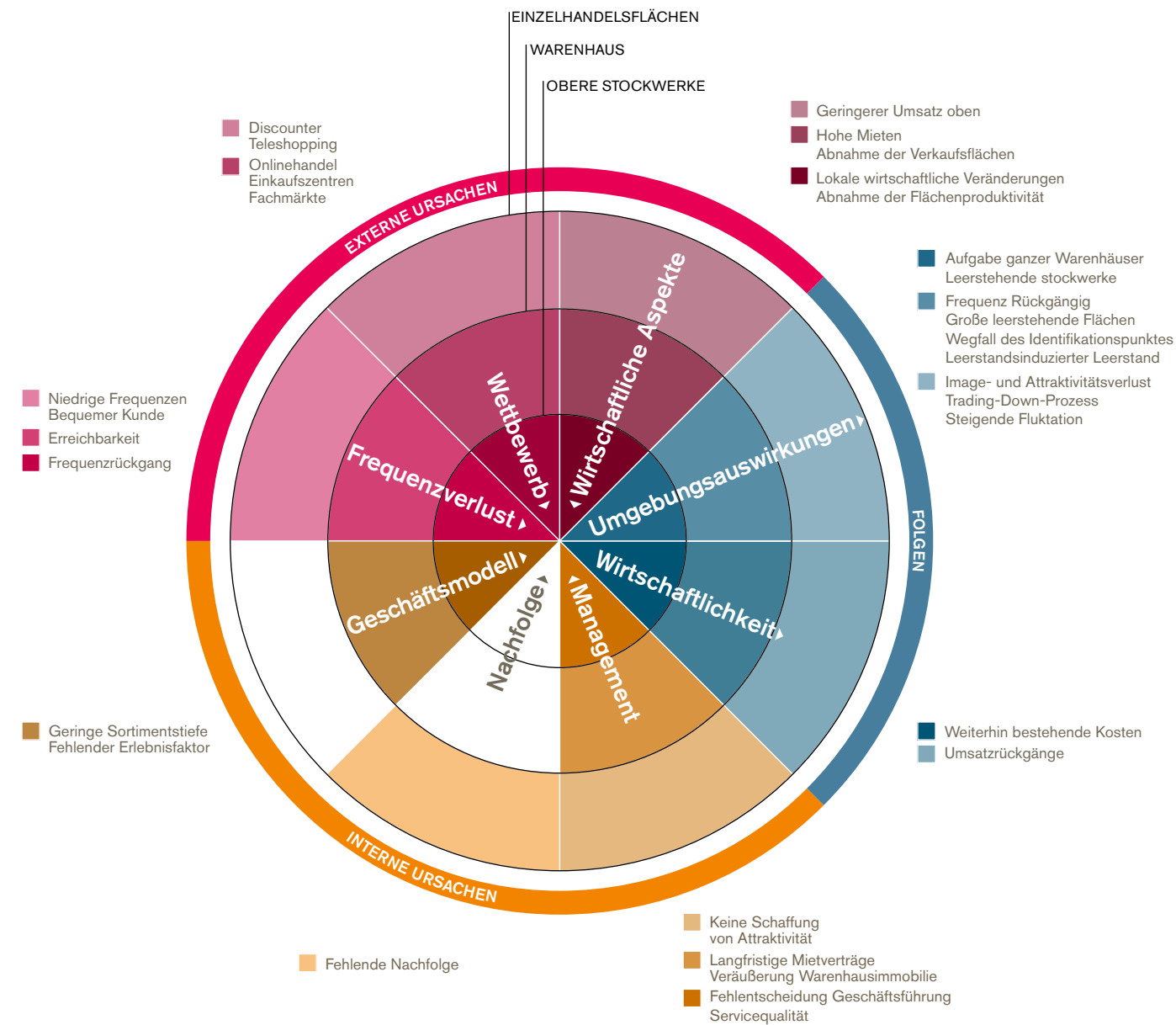


Abbildung 2

Im Folgenden werden, dem Prinzip vom „Generellen zum Spezifischen“ folgend, die drei Ebenen – „Leerstand Einzelhandelsflächen“, „Leerstand Warenhäuser“ und „Leerstand obere Stockwerke“ – betrachtet (s. Abb. 2). In ihnen lassen sich jeweils externe und interne Ursachen sowie Folgen von Leerstand erkennen.

Dem Begriff Leerstand selbst liegt keine einheitliche Definition zu Grunde (Reink 2014). Definitionen und Klassifizierungen finden sich allerdings für verschiedene Formen von Leerstand. Hierzu gehören unter anderem struktureller Leerstand, dessen Ursache in Veränderungen struktureller Art liegt. Potenzieller Leerstand, also Gebäude, welche noch genutzt werden, jedoch Anzeichen für zukünftigen Leerstand vorhanden sind. Und Leerstandsinduzierter-Leerstand, d. h. Leerstand, welcher durch bereits bestehenden Leerstand ausgelöst wird (Henckel et al. 2007; Netzwerk Innenstadt

NRW 2016). Die Befunde auf den drei Ebenen lassen sich in übergeordneten Kategorien zusammenfassen (z. B. Geschäftsmodell) und sind in Abbildung 2 farblich hinterlegt. Durch Pfeile wird zudem gekennzeichnet, ob sich die Aspekte auf die nächsthöhere oder nächstniedrigere Ebene auswirken.

Die externen Ursachen von Leerstand (Magenta), lassen sich in wirtschaftliche Aspekte, Wettbewerb und Frequenzverlust unterteilen. Am Beispiel der Kategorie des Frequenzverlustes ist zu erkennen, dass die meisten Einzelhandelsflächen unter dem Frequenzrückgang leiden (Crem Solutions Redaktion 2017). Bei Kauf- und Warenhäusern spielt zusätzlich die

Erreichbarkeit dieser eine zentrale Rolle (Hackelberg et al. 2020). Für die oberen Stockwerke kommen darüber hinaus die Bequemlichkeit der Kunden und die generell niedrigere Frequenz, verglichen mit unteren Stockwerken, als Ursachen hinzu (Improvement District Ku'damm Trautentzien; Gerso 2016; Imorde und Junker 2016). Es wird deutlich, dass sich die Einflüsse auf den Frequenzverlust, in der Spirale von außen nach innen gelesen, verstärken, summieren, bzw. gar multiplizieren.

Auch die internen Ursachen für Leerstand von Einzelhandelsflächen, Kauf- und Warenhäusern sowie die oberen Stockwerke lassen sich in übergeordnete Kategorien unterteilen. Hierbei sind insbesondere die Nachfolge, das Management und das Geschäftsmodell zu nennen (Heinemann 2021; Rothgang 2009). Während die Frage der Nachfolge sich im Einzelhandel insgesamt und weniger in Bezug auf das Warenhaus oder die oberen Stockwerke auswirkt (Heinemann 2021), ist das Geschäftsmodell eine klar dem Warenhaus und somit ebenfalls den oberen Stockwerken zuzuordnende Ursache für Leerstand. Aufgrund der preislichen Mitte, der geringeren Sortimentstiefe im Vergleich zum Onlinehandel und den Fachmärkten sowie dem fehlenden Erlebnisfaktor gerät das Geschäftsmodell von Kauf- und Warenhäusern demzufolge unter Druck (Pink et al. 2015; Imorde und Junker 2016).

Aus dem komplexen Zusammenspiel interner und externer Ursachen für Leerstand ergeben sich die Auswirkungen des Leerstands. Dabei sind zum einen die wirtschaftlichen Folgen wie Umsatzrückgänge im Einzelhandel bei weiterhin bestehenden Kosten der oberen Stockwerke zu nennen (= sinkende Flächenproduktivität). Zum anderen wirkt sich Leerstand auch auf seine Umgebung aus (Imorde und Junker 2016). So kann Leerstand auf den oberen Stockwerken ein Frühindikator für den Leerstand des gesamten Warenhauses sein bzw. den Gesamt leerstand mittel- bis langfristig zur Folge haben. Durch den Leerstand eines Warenhauses kann wiederum Leerstandsinduzierter-Leerstand im Umfeld des dann ehemaligen Warenhauses entstehen (Heinemann 2021), da ein wesentlicher Attraktivitätsanker in der Innenstadt fehlt. Für die Innenstadt kann dies im Bereich der Einzelhandelsflächen zu einem Trading-Down-Prozess führen bzw. diesen beschleunigen (Netzwerk Innenstadt NRW 2016). So verstanden kann Leerstand auf den oberen Etagen als Entwicklungschance für neue Konzepte aber auch als Indikator zur frühen Erkennung weiterer Leerstände und entstehender Trading-Down-Prozesse dienen.

## Nutzungsalternativen für Leerstand in oberen Stockwerken

Neben den Ursachen und Folgen von Leerstand stellt sich die Frage nach möglichen Nachnutzungen der verfügbaren Flächen auf oberen Stockwerken. Während es für Einzelhandelsflächen bereits eine Vielzahl von Nachnutzungsmöglichkeiten, wie innerstädtisches Wohnen, verschiedene innovative Konzepte aber auch Dienstleistung gibt und insbesondere Zwischennutzungen, wie beispielsweise Pop-up-Stores einen Trend gesetzt haben (Kremerskothen 2020; SinkaCom AG 2021; dpa 2021), stellen Nachnutzungen und besonders die Nutzung oberer Stockwerke für Warenhäuser eine größere Herausforderung dar (Hofer et al. 2020). In etwa einem Drittel der Fälle werden die Warenhäuser als reine Einzelhandelsimmobilie weiter betrieben. Bedeutend häufiger jedoch, bei etwa der Hälfte der leerstehenden Warenhäuser, wird versucht, die Leerstände mit einem Mixed-Used-Konzept wiederzubeleben. Eine dritte Alternative stellt zudem der Umbau in Shoppingcenter dar (Hackelberg et al. 2020).

Bei Mixed-Use-Konzepten handelt es sich um eine gemischte Nutzung der Immobilie. Im Fall der Warenhausimmobilien kann unter anderem „Einzelhandel, Büro, Hotel, Wohnen, Gastronomie und Pflege“ Teil der Mischnutzung sein (Hackelberg et al. 2020). Die Warenhausumnutzung „New 7“ aus Mannheim stellt ein gutes Beispiel dar: hier soll das erste Obergeschoss für Arztpraxen und Büroflächen verwendet werden und die darauffolgenden Geschosse neuen Wohnraum schaffen (blocher partners). Umnutzungen, die explizit auf den oberen Stockwerken von Kauf- und Warenhäusern stattgefunden haben, sind seltener dokumentiert. Ein Beispiel hierfür findet sich jedoch in der Stadt Siegen, wo die oberste Etage eines Warenhauses in ein Hörsaalzentrum umgebaut wurde (Frei 2018). Weitere Beispiele zur Umnutzung ausschließlich der oberen Etagen konnten im Rahmen der Recherche nicht ausfindig gemacht werden.

## Studie

Angesichts der in der Literatur nur vereinzelt vorzufindenden Informationen zu den oberen Stockwerken von Kauf- und Warenhäusern wurden Experteninterviews durchgeführt. Diese dauerten durchschnittlich 45 - 60 Minuten und wurden mit neun Experten aus den Akteursbereichen Stadt, Handel, Immobilien und Nachnutzungen [3] im Juni und Juli 2022 geführt. Zur Beantwortung der Forschungsfrage – den Ursachen von Leerstand und deren Zusammenhänge sowie denkbarer Nachnutzungen – wurden die Interviews in drei Abschnitte untergliedert. Zunächst wurden Fragen zu den Innenstadtakteuren gestellt. Anschließend folgten die Themenbereiche Leerstand sowie Nutzungsmöglichkeiten auf den oberen Stockwerken von Kauf- und Warenhäusern. Diese Abschnitte bildeten auch die Grundlage für die Erstellung des Codesystems, auf dessen Grundlage die transkribierten Interviews mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet wurden (Mayring 2015).

3 Wesentliche Akteursgruppen, wenn es um die Betrachtung von der Entstehung von Leerstand sowie um Nachnutzungsmöglichkeiten der Flächen geht.

## Leerstand: Ursachen und Zusammenhänge

Mittels der Experteninterviews ist es gelungen, die Ursachen für die Entstehung von Leerstand auf den oberen Etagen von Kauf- und Warenhäusern zu identifizieren sowie diese in Beziehung zueinander zu setzen. Damit konnten die Erkenntnisse des zuvor beschriebenen Modells „Spirale des Leerstands“ vertieft werden. Abbildung 3 zeigt die verschiedenen Ursachen und deren Beziehungen zueinander auf. Bei der Durchführung der Interviews zeigte sich jedoch, dass die Experten insbesondere bei der Benennung der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ursachen für Leerstand Schwierigkeiten hatten.

### Bequemlichkeit der Kunden

Eine wesentliche Ursache stellt die Bequemlichkeit der Kunden dar. Aufgrund des veränderten Konsum- und Einkaufsverhaltens werden die oberen Stockwerke nicht ausreichend frequentiert. Die Kunden nehmen die langen Wege in die Obergeschosse nicht mehr auf sich bzw. erwarten eine verdichtete Warenpräsentation und -verfügbarkeit, wie sie sie auch im Onlinehandel gewohnt sind. Weiterhin sind es die oberen Etagen selbst, die aufgrund ihrer geringen Attraktivität und schlechten Einsehbarkeit zu den niedrigen Frequenzen beitragen, da nicht ausreichend Anreize für die Kunden geschaffen werden, diese zu besuchen.

### Frequenz und Flächenproduktivität

Die zunehmende Bequemlichkeit der Kunden zeigt sich in den Besucherfrequenzen der oberen Stockwerke, welche nach oben hin abnehmen. Ihre Erschließung bzw. Erschließbarkeit spielt eine wesentliche Rolle. Während Treppen und Aufzüge lediglich eine geringe Akzeptanz finden, erweisen sich Rolltreppen nach wie vor als die noch beste Möglichkeit der Erschließung.

Die niedrigen Frequenzen wirken sich direkt auf die Flächenproduktivität aus. Je höher das Stockwerk also gelegen ist, desto mehr nimmt in der Regel die Flächenproduktivität ab. In Folge nimmt ab einer gewissen Schwelle die Flächenproduktivität so weit ab, dass die Wirtschaftlichkeit der oberen Stockwerke nicht mehr gegeben ist und ein Stockwerk leerstand die wirtschaftlich sinnvollere Alternative ist.

### Wettbewerb zwischen den Handelsformen

Ferner ist der Wettbewerb durch Onlinehandel, Fachmärkte und Shoppingcenter eine Ursache für Leerstand auf den oberen Stockwerken von Kauf- und Warenhäusern. Insbesondere der Onlinehandel übt einen großen Druck auf diejenigen Kauf- und Warenhäuser aus, welche ihren Fokus speziell auf die Warengruppe der Schuhe und Bekleidung legen. In diesen Warengruppen hält der Onlinehandel aktuell einen Marktanteil von etwa 40 Prozent. Insgesamt verschieben sich die Umsätze aus dem stationären Handel hin zum Onlinehandel. Der Wettbewerb belebt hier nicht etwa das Geschäft, sondern hat eine sinkende Flächenproduktivität zur Folge. Auch hier ergibt sich die bereits beschriebene Wirkung (vgl. Punkt Flächenproduktivität): Um die Flächenproduktivität konstant zu halten, müssten die Verkaufsflächen entsprechend dem geringeren Umsatz reduziert werden.

## Geringerer Flächenbedarf

Insgesamt ist ein generell sinkender Flächenbedarf festzustellen. Da die Erdgeschosslagen höhere Besucherfrequenzen als die oberen Stockwerke aufweisen, werden konsequenterweise zunächst die oberen Etagen aufgegeben. Neben der Verkaufsfläche sinkt zudem auch der Bedarf an Lagerfläche. In dieser Situation zeigt sich ein Verkaufsflächenüberhang, der durch den vermehrten Neubau von Warenhäusern in den 1970er-Jahren entstanden ist. So ist es zur Herausforderung geworden, Konzepte für Flächen mit 10.000 m<sup>2</sup> zu finden, da die Nachfrage von Einzelhandelskonzepten nach der Erfahrung der Experten aktuell in der Regel lediglich bei 100 m<sup>2</sup> liegt.

### Warenhauskonzept

Nicht zuletzt ist es das Warenhauskonzept selbst, welches zu leerstehenden Flächen in den oberen Stockwerken von Kauf- und Warenhäusern beiträgt. Hierfür sind verschiedene Gründe anzuführen.

Zum einen sind in vielen Städten mehrere Warenhäuser vorzufinden. Dies lässt sich unter anderem auf den Zusammenschluss der ehemaligen Kaufhausgrößen Galeria Kaufhof und Karstadt zurückführen. Jedoch können diese Standorte nicht alle auf solch kleinem Raum gewinnbringend koexistieren. Zum anderen stehen die Warenhäuser durch die verschiedenen Wettbewerber unter Druck und konkurrieren um die Kundenfrequenzen (vgl. Punkt „Wettbewerb zwischen den Handelsformen“). Der Kundenkreis, den Warenhäuser ansprechen, ist gealtert. Die jüngere Generation hingegen kann nur noch bedingt angesprochen werden. Gefragt sind also echte Konzeptveränderungen, die über kosmetische Anpassungen hinaus gehen. Neuere Ansätze erfordern nicht nur, dass Sortimente grundlegend überarbeitet und modernisiert werden, es müsste auch verstärkt auf die Wünsche der Kunden eingegangen werden. Diese wünschen sich einen „Event-Charakter“, den das Warenhauskonzept momentan oft nicht bieten kann. Weiterhin ist die mangelnde Beratung als Grund anzuführen, weshalb das Warenhaus-Konzept nicht mehr erfolgreich ist.

Die Experten betonen dennoch, dass es immer Platz für das Warenhauskonzept geben wird, speziell im Luxussegment, jedoch in einer deutlich geringeren Anzahl als aktuell vorhanden. Zugleich werden immer wieder positive Ansätze hervorgehoben, wie das Konzept von L&T in Osnabrück.

### Zusammenhänge der Ursachen

Es zeigt sich, dass unterschiedlichste Gründe dazu beitragen, dass Leerstand in den oberen Stockwerken entsteht. Diese Gründe sollten jedoch nicht einzeln betrachtet werden, da sie meist miteinander eng verflochten sind. In Abbildung 3 werden die Zusammenhänge zwischen den genannten Ursachen entlang der Expertenaussagen hergestellt. Die zentralen Zusammenhänge werden im Folgenden vorgestellt:

## Zusammenhänge der Ursachen zur Entstehung von Leerstand auf den oberen Stockwerken

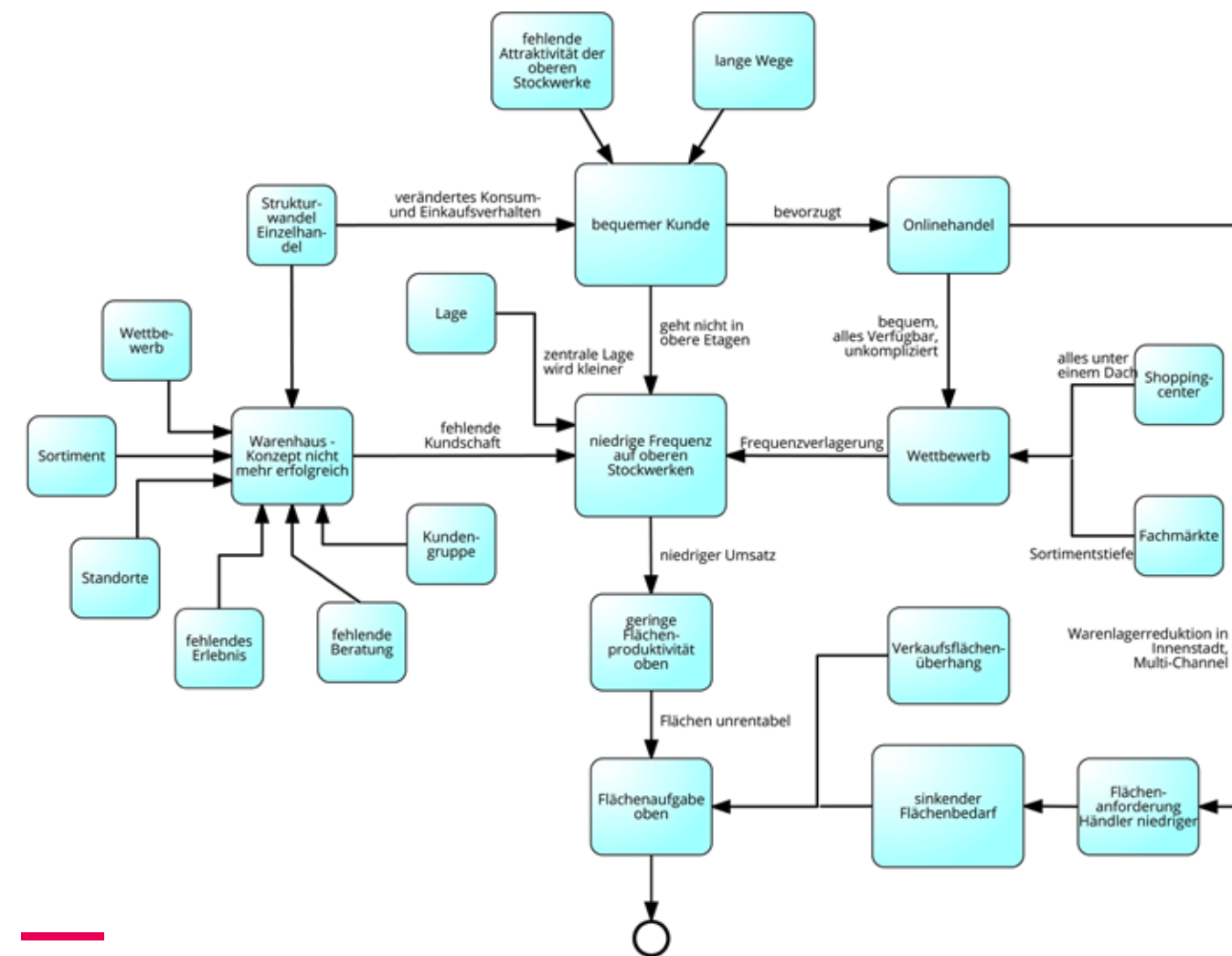


Abbildung 3

Leerstand auf den oberen Stockwerken von Kauf- und Warenhäusern

Im oberen Teil der Darstellung sind die „bequemen Kunden“ abgebildet, welche durch den Strukturwandel im Einzelhandel ihr Konsum- und Einkaufsverhalten verändert haben. Sie besuchen aufgrund der fehlenden Attraktivität und der langen Wege die oberen Stockwerke nicht mehr, weshalb die Besucherfrequenz dort sinkt. Stattdessen bevorzugen die Kunden den Onlinehandel, der bequemer und unkomplizierter ist sowie in der Regel alle Artikel verfügbar hat.

Neben dem Onlinehandel gibt es auch im stationären Einzelhandel mit den Fachmärkten und Shoppingcentern Wettbewerber, welche für eine Frequenzverlagerung weg vom Warenhaus sorgen. Somit sinken auch durch den Wettbewerb die Besucherfrequenzen auf den oberen Stockwerken von Kauf- und Warenhäusern. Hierzu trägt zudem die Lage der Kauf- und Warenhäuser bei. Diese sind meist in der Innenstadt vorzufinden. Jedoch wird die zentrale Lage in den Innenstädten zunehmend kleiner, weshalb Warenhäuser aus dieser herausfallen können.

Nicht zuletzt trägt auch das nicht mehr erfolgreiche Warenhauskonzept zu den sinkenden Kundenfrequenzen oben bei. Damit kann aufgrund verschiedener Probleme wie den Standorten, dem Sortiment und den Kundengruppen nicht mehr ausreichend Kundschaft gewonnen werden. Die niedrigen Frequenzen auf den oberen Stockwerken führen wiederum dazu, dass nur ein geringerer Umsatz generiert werden kann und dadurch die Flächenproduktivität der Stockwerke sinkt. Folglich können die Flächen unrentabel werden, was zur Flächenaufgabe führt.

Auch der sinkende Flächenbedarf selbst, welcher durch die sinkenden Flächenanforderungen der Händler aufgrund des Onlinehandels zustande kommt, kann eine Ursache für die Aufgabe von Flächen der oberen Stockwerke sein. Verstärkend zu dem sinkenden Flächenbedarf kommt zudem der Verkaufsflächenüberhang, welcher ab den 1970er-Jahren entstand, hinzu.

Mit der Flächenaufgabe der oberen Stockwerke entsteht schließlich Leerstand.



## Nachnutzungen der oberen Stockwerke

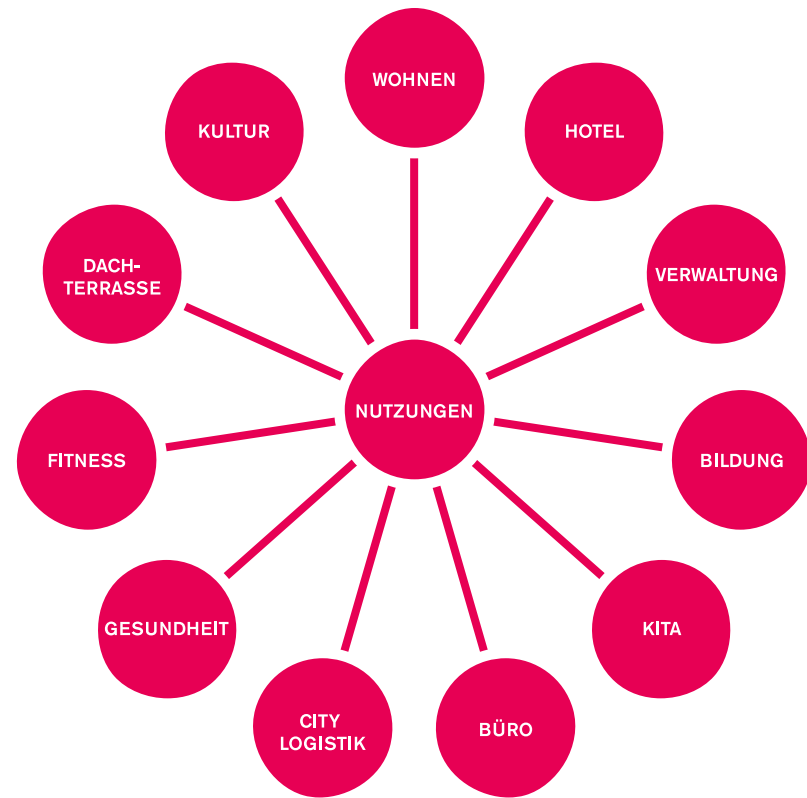


Abbildung 4

### Nachnutzungsmöglichkeiten der oberen Stockwerke

Die Frage, die sich nun stellt, ist, welche Nachnutzungsmöglichkeiten sich für die oberen Stockwerke ergeben. Abbildung 4 gibt einen Überblick über die von den Experten genannten Nachnutzungen. Hierzu zählen unter anderem Wohnen, Bildungseinrichtungen, Büronutzungen, City Logistik und Gesundheitseinrichtungen. Deutlich wurde jedoch, dass die Experten in Bezug auf die Nachnutzung unterschiedliche Präferenzen haben und es somit keine favorisierte Nachnutzung gibt. Während ein Experte Wohnen und wohnungsnahen Einrichtungen bevorzugt, favorisiert ein anderer Experte eine Kunstaussstellung als Nachnutzung. Lediglich in einem Punkt sind sich die Befragten einig: Es sollte bei der Nachnutzung der Stockwerke auf eine Mischnutzung geachtet werden. Dadurch kann das Risiko eines erneuten großflächigen Leerstands reduziert werden und einzelne Teilkonzepte sind leichter austauschbar. Zudem teilt ein Großteil der Experten die Ansicht, dass eine erneute Nutzung der Flächen auf den oberen Stockwerken durch den Handel keine Option mehr ist.

In Summe zeigen die Ergebnisse, dass es keine „Blaupause“ oder einen „goldenen Weg“ für die oberen Stockwerke gibt. Die Warenhausimmobilien und deren Standorte und Umfeldgegebenheiten sind zu heterogen, sodass jede Immobilie einzeln betrachtet werden muss, um die passende(n) Nachnutzung(en) zu finden.

## Hauptkategorien der Faktoren zur Nachnutzungsfindung

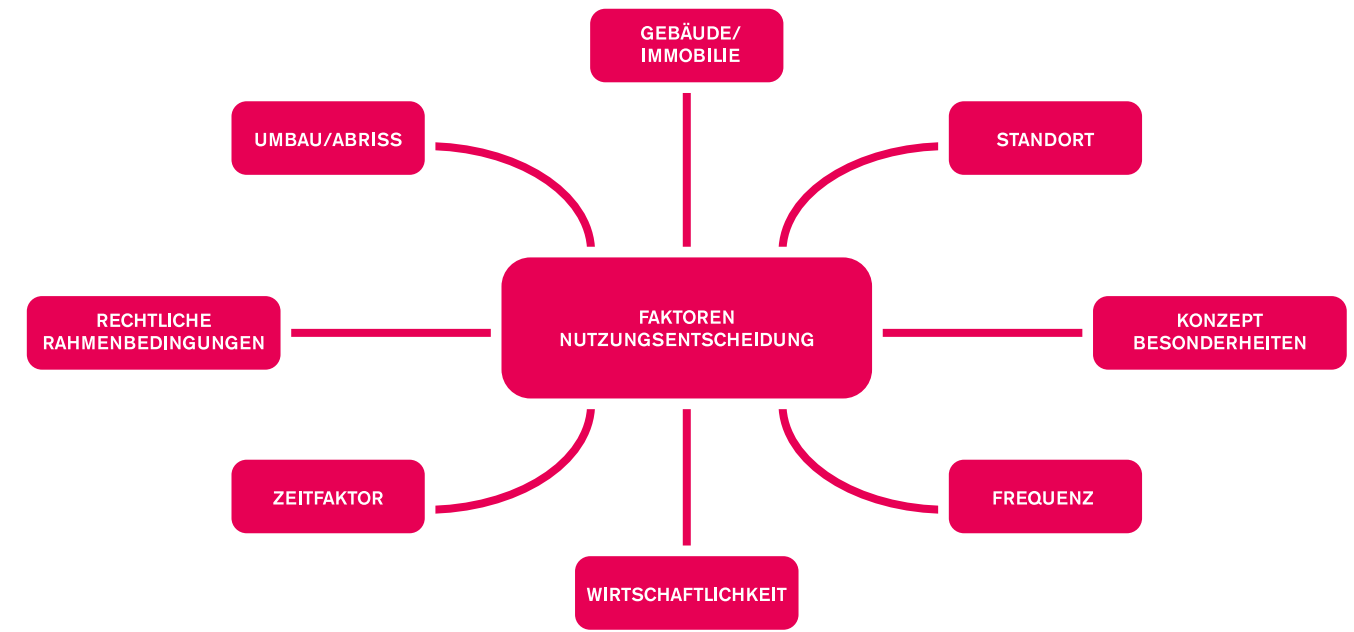


Abbildung 5

### Faktoren der Nachnutzungsfindung

Entsprechend müssen bei der Nachnutzungsfindung verschiedene Faktoren beachtet werden. Im Rahmen der Interviews konnten insgesamt 105 Faktoren gesammelt werden, die bei der Suche nach einer passenden Nachnutzung zu berücksichtigen sind. Diese wurden in übergeordnete Kategorien untergliedert, welche die Abbildung 5 aufzeigt.

Um eine passende Nachnutzung zu finden, müssen unter anderem Standort, Immobilie, rechtliche Rahmenbedingungen und die Wirtschaftlichkeit betrachtet werden. Während der Standort eine hohe Nachfrage nach der neuen Nutzung vorweisen muss, verbunden mit einem möglichst geringen oder förderlichen Wettbewerb, stellt eine der größten Herausforderungen im Bereich der Immobilie der Faktor Licht dar. Aufgrund der Gebäudetiefe ist es schwer, Tageslicht auch in die inneren Bereiche klassischer Warenhaus-Immobilien zu bringen. Dies ist jedoch ein entscheidender Faktor für Nachnutzungen, wie beispielsweise das Wohnen. Weiterhin gilt es, rechtliche Rahmenbedingungen wie Bebauungspläne und Baugenehmigungen zu berücksichtigen. Eine besondere Herausforderung stellt der zeitliche Faktor dar. Sofern eine Änderung des Bebauungsplans notwendig ist, kann dies mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Dies stellt wiederum ein hohes Insolvenzrisiko für die Investoren dar, da diese die Immobilie in der Zwischenzeit weiter unterhalten müssen und den Kosten keine Einnahmen gegenüberstehen. Die Zusammenarbeit zwischen den Investoren und den Behörden

wurde von unterschiedlichen Experten kritisiert. Sie wiesen darauf hin, dass die Genehmigungsverfahren verschlankt und beschleunigt werden müssen, um schneller und flexibler auf Leerstand reagieren zu können. Ein Faktor, mit dem sich auch eine Stadt/Innenstadt als Standort im Wettbewerb hervorheben könnte.

Ein zentraler Aspekt ist zudem die Tatsache, dass sich Umnutzungen wirtschaftlich auszahlen müssen und die Immobilie eine angemessene Rendite abwerfen muss, da andernfalls die ökonomisch motivierten Investoren eher einen Leerstand bevorzugen werden.

Die Summe der Faktoren, welche bei einer Nachnutzungsfindung beachtet werden müssen, zeigt auf, um welche komplexe Aufgabe es sich handelt. Dies bringt auch einer der Interviewpartner zum Ausdruck: Eine standardisierte Lösung für die oberen Stockwerke bezeichnet er als die „Eine-Million-Euro-Frage“.

# Literaturverzeichnis

## Handlungsempfehlungen und Ausblick: Leerstand auf oberen Stockwerken einheitlich definieren, verstehen, vermessen, und systematisch entwickeln

Die Literaturrecherche zeigt, dass das Thema Leerstand auf den oberen Stockwerken kaum erforscht ist. In der Praxis müssen jedoch Nachnutzungen für Leerstand auf oberen Stockwerken gefunden bzw. Maßnahmen ergriffen werden, die Leerstand auf eben diesen Flächen verhindern. Dies ist jedoch schwierig, wenn die Ursachen für die Entstehung von Leerstand auf den oberen Etagen nicht durchdrungen und vermessen sind. Es zeigt sich, dass eine gesonderte Betrachtung der oberen Stockwerke notwendig ist, da diese andere Merkmale aufweisen als die Erdgeschosslagen, die traditionell im Leerstandsmanagement adressiert werden. Die Beschreibung zentraler Ursachen und Wirkungen („Spirale des Leerstands“) liefert hier einen Beitrag für die Systematisierung und Erfassung des Phänomens.

Zudem ist es durch die Expertenbefragungen gelungen, mehrere Ursachen zu identifizieren und diese in Beziehung zueinander zu setzen. Daraus ergibt sich ein erster systematischer Ansatz, der als Startpunkt für die Erfassung und Vermessung für Theorie und Praxis dienen kann. Eine umfangreichere Erhebung könnte die Liste der Ursachen erweitern und zentrale Zusammenhänge besonders hervorheben.

Die vorliegende Studie hat zudem Nachnutzungsmöglichkeiten sowie die hierfür maßgeblichen Faktoren erforscht. Es zeigte sich einerseits, dass das Thema relevant ist, wobei auch hierzu wenig gesichertes Wissen existiert. Andererseits zeigt sich, dass es aufgrund der Heterogenität der Immobilien keine Standardlösung für die oberen Stockwerke gibt. Wenn jedoch von einer konkreten Normempfehlung für Leerstand auf oberen Stockwerken abgesehen wird, könnte sich eine neue Art der Standardlösung für die Nachnutzungen auf den oberen Stockwerken ergeben, nämlich der Nutzungsfindungsprozess selbst. Was hierfür unbedingt notwendig wäre ist eine Erfahrungsdatenbank von Umnutzungen oberer Stockwerke. Hieraus ließe sich auch für andere Standorte und Ausgangslagen ein Nutzungsfindungsprozess ableiten. Neue oder drohende Leerstände könnten ebenfalls entsprechend erfasst und beschrieben werden. Es entstünde eine Plattform, welche als Inspirationsquelle und Ort des Austausches für Immobilienbesitzer und Leerstandsmanager Wert stiften würde.

blocher partners: New 7 Mannheim. Innderstädtische Transformation. <https://blocherpartners.com/projekte/social-culture/n7-mannheim>.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hg.) (2011): Weißbuch Innenstadt. Starke Zentren für unsere Städte und Gemeinden. Berlin, Bonn.

Business Improvement District Ku'damm Trauentsien (Hg.): Quartier Ku'damm Tauentsien. Ausgangslage & Ziele.

Crem Solutions Redaktion (2017): Leerstandsmanagement: Ursachen erkennen, gezielt gegensteuern. In: Crem Solutions Blog, 01.03.2017.

dpa (2021): Handel: Städte testen Konzepte gegen Leerstand in Innenstädten. In: ZEIT ONLINE, 23.06.2021.

Frei, N. (2018): Neues Hörsaal-Zentrum in Siegen. Hg. v. Universität Siegen.

Gerso Verkaufsstände und Warenpräsentation (2016): Blog-Serie: Verkaufswirksame Ladengestaltung – Teil 2. In: Gerso Ladenbau-Blog.

Hackelberg, Florian; Dirkes, Jan; Schrödl, Benjamin (2020): Die Zukunft der Warenhaus-Immobilien. Hg. v. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Handelsverband Deutschland – HDE e.V. (Hg.) (2020): Standortmonitor 2021.

HDE (2021): Marktanteil von Kauf- und Warenhäusern im Einzelhandel in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2020. Hg. v. Statista. Statista GmbH.

Heinemann, Gerrit (2021): Intelligent Retail. Die Zukunft des stationären Einzelhandels. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Henckel, Dietrich; Pätzold, Ricarda; Zahn, Anja (2007): Leerstandsmanagement in Geschäftsstraßen. Hg. v. Technische Universität Berlin. Berlin.

Hofer, Joachim; Kolf, Florian; Leitel, Kerstin (2020): Viele Immobilieneigentümer geben dem Warenhaus keine Chance mehr. In: Handelsblatt, 10.10.2020.

Imorde, Jens; Junker, Rolf (2016): Shoppen ja, aber nur nicht im Warenhaus!? In: Forum Wohnen und Stadtentwicklung vhw (1), S. 25 – 28.

Kremerskothen, Christoph (2020): Umnutzungsoptionen für leerstehende Ladenlokale. In: Baukultur Nordrhein-Westfalen.

Manfrahs, Frank (2020): Citymanagement. Innenstadt-Belebung mit System – starke Zentren mit Erlebnisqualität gestalten. 1. Auflage 2019. Wiesbaden: Springer Gabler.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz.

Netzwerk Innenstadt NRW (Hg.) (2016): Thema Leerstand – und dann? (Magazin Innenstadt, 01).

Otto, Alexander (2021): Gemeinsam durch die Krise: Auswirkungen, Herausforderungen und Perspektiven für die Handels(immobilien)branche. Hg. v. ZIA.

Pink, Matthias; Brunke, Jasmin; Wittig, Silke (2015): Warenhäuser in Deutschland. Hg. v. Savills Immobilien Beratungs-GmbH und Stadt + Handel.

Podjavorsek, Peter (2020): Zukunft der Innenstädte – Das Ende der Kaufhäuser, Malls und Einkaufsstraßen. Hg. v. Deutschlandfunk Kultur.

Radü, Jennie (2022): Leerstand in Innenstädten: Was tun für den Einzelhandel? In: NDR 2022, 11.11.2022.

Reink, Michael (2014): Leerstand Leerstandsquoten. Hg. v. HDE Handelsverband Deutschland.

Rothgang, Michael (2009): Kaufhaussterben. Geschäftsmodell in der Krise. In: Wirtschaftsdienst 89 (5), S. 285 – 286.

Segerer, Matthias (2014): Investitionen in Handelsimmobilien. Allgemeine theoretische Grundlagen sowie deren Übertragung auf das Beispiel des deutschen LM-Discounters unter Berücksichtigung der jeweils wesentlichen Akteure. Dissertation. International Real Estate Business School Universität Regensburg, Regensburg.

SinkaCom AG (2021): Leerstand – Die Zeit für innovative Konzeptideen ist gekommen. In: SinkaCom AG Blog, 09.04.2021.

tagesschau (2022): Wieder Schutzschirmverfahren beantragt. In: Tagesschau 2022, 01.11.2022.

Vrhovac, Žana; Ruess, Patrick; Schaufler, Claudius (2021): #elasticity – Experimentelle Innenstädte und öffentliche Räume der Zukunft. Empirische Szenariostudie der Innovationspartnerschaft Innenstadt 2030+ | Future Public Space. Hg. v. Wilhelm Bauer, Oliver Riedel und Steffen Braun. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.



# 4. Zukunftsfähige Konzepte für den Handel in der Stadt

Maximilian Perez Mengual, Michaela Pichlbauer

## 4.1 Der Einzelhandel erfindet sich laufend neu

Zu seinem 100-jährigen Bestehen brachte der Handelsverband Deutschland (HDE) eine Kulturgeschichte des modernen Handels heraus. Diese ist eng verbunden mit der Entwicklung unserer Wirtschaft, unserer Städte, unserer Lebensweisen – fast muss man sagen, die Geschichte des Handels ist eng verbunden mit der Menschheitsgeschichte. Und stets ist der Handel im Wandel begriffen – so wie die Gesellschaft insgesamt. Der Einzelhandel ist heute eine der Branchen, die am stärksten von den Möglichkeiten der Digitalisierung profitieren kann. Der Onlinehandel, dessen Standards seit Jahren von wenigen, sehr großen Akteuren bestimmt werden, ein sich veränderndes Kaufverhalten und der Wandel der Städte stellen aber auch drei sehr große Herausforderungen für den überwiegend mittelständisch geprägten Handel dar.

Das Wichtigste im Handel sind die Kundinnen und Kunden. Durch den Onlinehandel verfügen sie heute über eine große Auswahl an Vertriebskanälen, Lieferarten und Bezahlmöglichkeiten und können somit variantenreich über Zeitpunkt und Ort des Einkaufs entscheiden. Gleichzeitig steigen die Ansprüche an das Warensortiment und den Service vor allem im stationären Einzelhandel. Auch die bisherige Heimat des Einzelhandels, die Innenstadt, verändert sich. Durch große Filialisten, den wachsenden Onlinehandel, neue Lebensstile

### AUTOREN

Maximilian Perez-Mengual ist Verantwortlicher für die Forschungsfelder Retail Innovation und Innovation Spaces am Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen (IIS). Michaela Pichlbauer ist Vorständin der Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel.

aber auch durch Nachfolgeproblematiken im inhabergeführten Handel sind seit längerem Konzentrationsprozesse in zentralen Lagen zu beobachten. Viele Städte kämpfen bereits heute mit sinkenden Besucherfrequenzen und daraus folgenden Flächenreduktionen bis hin zu problematischen Leerständen. Die COVID-19-Pandemie und die Art ihrer Bekämpfung durch Lockdowns hat diese Entwicklungen beschleunigt und den Druck auf die Branche zusätzlich erhöht. Diese Entwicklung muss nicht nur aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive der Händler:innen aufmerksam beobachtet werden, sondern auch aus einer volkswirtschaftlichen und aus einer kommunalen Perspektive: denn es geht nicht nur um die Zukunftsfähigkeit einzelner Unternehmen, sondern es geht auch um die Aufrechterhaltung des Wettbewerbs und insgesamt um die Lebendigkeit und die Lebensfähigkeit unserer Städte und Gemeinden.

## 4.2 Was sind innovative Konzepte im Einzelhandel?

Wie reagiert der mittelständisch geprägte Einzelhandel auf diese Herausforderungen und wie werden die sich bietenden Chancen der Digitalisierung in stationäre Geschäftsmodelle integriert? Nachfolgend werden vor allem die Ergebnisse der Studie „Wie gelingt ein großer Wurf im Handel?“, die im Auftrag der Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel durch das Fraunhofer IIS 2022 erstellt wurde, zusammengefasst (Rid Stiftung, 2022) [1]. Die Frage, der die Studie nachgeht, lautet: Was stellt wirklich einen Trend im Handel dar, an dem man sich orientieren kann? Um den Dschungel zu lichten, wurden über 300 prämierte Best Practices auf ihren tatsächlichen Orientierungswert hin untersucht. Im Zentrum stand die Frage, wodurch bisherige Geschäftsmodelle substanziell und nachhaltig erfolgreich verändert werden können und daher handlungsleitende Beispiele für zukünftige Entwicklungen sein können.

1 [https://rid-stiftung.de/tl\\_files/download/Broschuere\\_2022\\_Web.pdf](https://rid-stiftung.de/tl_files/download/Broschuere_2022_Web.pdf)

## Entwicklungspfade innovativer Einzelhandelskonzepte

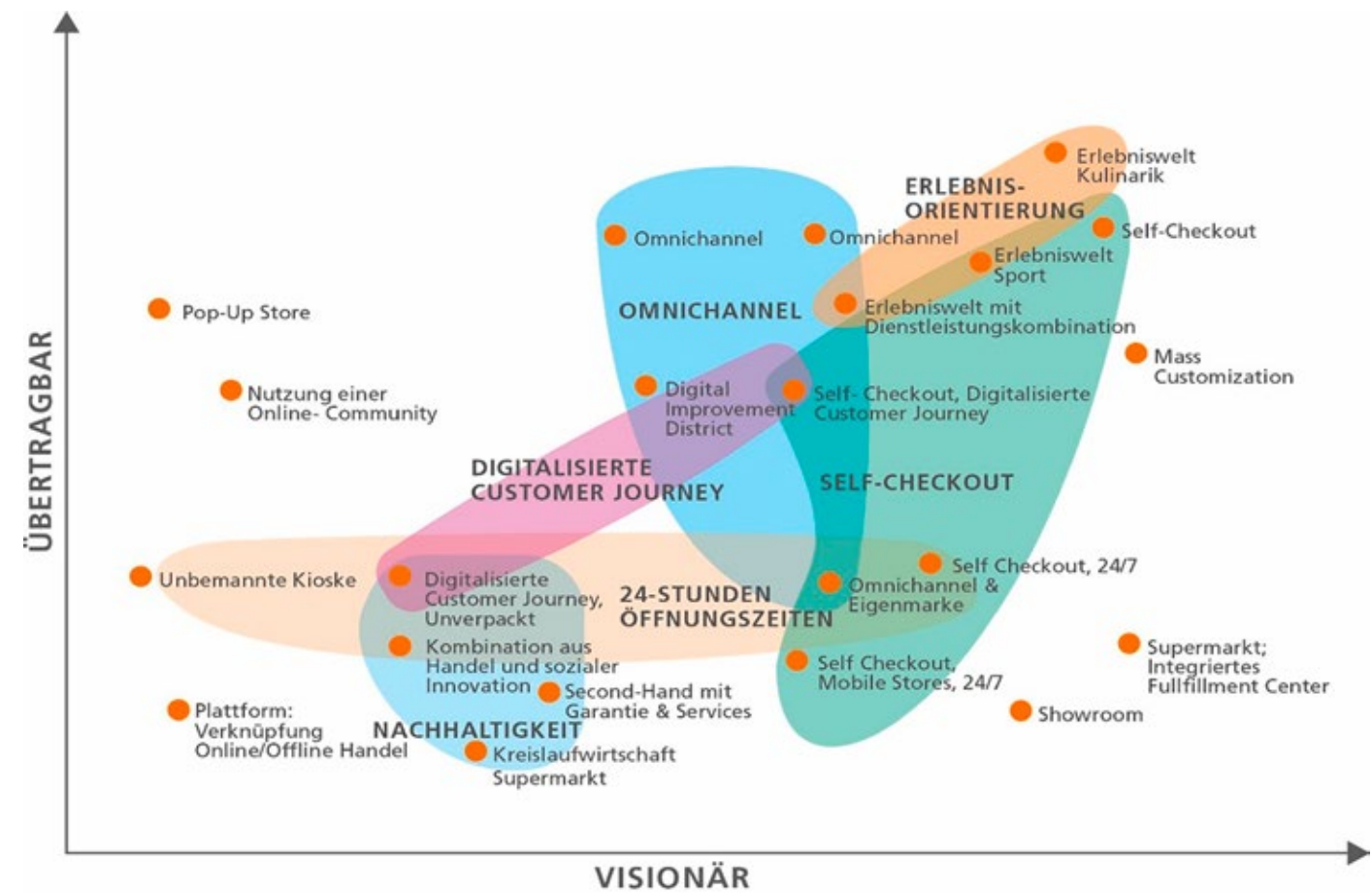


Abbildung 6

Allzu oft wird Innovation im Einzelhandel mit Technologie gleichgesetzt. Bei „großen Würfeln“ handelt es sich aber nie nur um die Einführung von neuer Technologie. „Große Würfel“ bezeichnen Einzelhandelskonzepte, die substantielle Aspekte ihres Geschäftsmodells auf sich ändernde Bedürfnisse des Marktes und der Kundschaft zukunftsweisend angepasst haben. Sie richten sich absolut konsequent an Kund:innenbedürfnissen aus, bauen dabei aber stets auf dem bereits bestehenden Geschäftsmodell und den vorhandenen Kompetenzen auf. Große Würfel sind also keine kompletten Neuentwicklungen, sie sind die Folge einer konsequent zu Ende gedachten Unternehmensstrategie. Aspekte des eigenen Geschäftsmodells werden sinnvoll angepasst, um einer gewählten Strategie zu entsprechen. So verschieden die „großen Würfel“ auch sind, zeigt sich dennoch, dass einige Konzepte ähnliche Zielsetzungen verfolgen. Daraus lassen sich sechs zukunftssträchtige Entwicklungspfade im Einzelhandel identifizieren:

1. Erlebnis-Orientierung
2. Omnichannel
3. Self-Checkout
4. 24-Stunden-Öffnungszeiten
5. Digital unterstützte Customer Journey
6. Nachhaltigkeit

Die Entwicklungspfade lassen sich zudem unterteilen in:

- (1) neue Nutzungen und Wertversprechen für den innerstädtischen Einzelhandel und
- (2) Optimierung bestehender Nutzungen, bzw. Senkung der Transaktionskosten.

Im Nachfolgenden werden die Entwicklungspfade und exemplarisch auch einige der „großen Würfel“ genauer beschrieben.

#### 4.3 Neue Nutzungen und Wertversprechen für den innerstädtischen Einzelhandel

Eine Möglichkeit der „City-not-in-Use“ entgegenzuwirken, liegt in der Entwicklung neuer Nutzungen bzw. Geschäftsmodelle, die in der Innenstadt Akzeptanz finden. Die Entwicklung neuer Nutzungen und Geschäftsmodelle ist aber aufwändig und mit unternehmerischem Risiko verbunden. Eine erste Orientierung können Konzepte liefern, die innovativ sind und ihren Mehrwert am Markt bereits bewiesen haben. Nachfolgend werden hierzu ausgewählte Beispiele vorgestellt.

##### Erlebnisorientierung betont die Stärken des stationären Einzelhandels

Kundinnen und Kunden erwarten von Einkaufen zunehmend mehr ein Erlebnis, das über die reine Transaktion hinausgeht. Der Einzelhandel muss sich diesem Bedürfnis anpassen und ungewöhnlichere oder intensivere Erlebnisse bieten. Zwar ist diese Erkenntnis nicht neu, wirklich konsequent umgesetzt wird sie jedoch nur selten. Dabei ist gerade Erlebnisorientierung auf viele Warengruppen übertragbar und kann auf viele verschiedene Arten umgesetzt werden.

Ein instruktives Beispiel für diese Erlebnisorientierung im Einzelhandel ist der Outdoor-Ausrüster Globetrotter. In seinen Flagship-Stores können Besucherinnen und Besucher regelrecht durch ganzheitlich durchdachte Outdoor-Welten „reisen“. Auf InnoLab genannten Ausstellungsflächen werden zudem richtungsweisende Themen für den Outdoorsport der kommenden Jahre vor- und ausgestellt und Besucherinnen und Besucher sogar zum aktiven Mitgestalten angeregt. An Teststationen wie beispielweise einem mit Wasser gefüllten Kajak-Becken und in einer Regenkabine können Produkte ausgiebig in ihrer realen Funktion getestet werden. Neu hinzu kommen Dienstleistungen, die das Angebot komplettieren. Eine Reise(arzt)praxis in der Filiale berät zu medizinischen Fragen und Schutzimpfungen können sogar direkt vor Ort durchgeführt werden. In Reparatur-Werkstätten können zudem abgenutzte Produkte erneuert werden und deren Lebenszyklus erhöht werden. Durch derartige Dienstleistungen wird vor allem die Beziehung zur Kundschaft gepflegt, denn die Filialen werden so auch ohne unmittelbare Intention für einen Produktkauf aufgesucht. Besonders interessant ist, dass entlang dieses Entwicklungspfades Dienstleistungen, die vormals verdrängt wurden (wie bspw. Reisebüros, Reparatur-Handwerk), ihren Weg zurück in die Innenstadt finden.

Ein ähnlicher Ansatz wird durch den Schneidewarenhändler Zwilling verfolgt. Im Flagship-Store in Shanghai wird eine ganzheitliche Kulinarik-Erlebniswelt geboten, in der ein Verkaufsraum, eine Gourmet-Kochschule und ein Restaurant miteinander regelrecht verschmelzen. So können die Produkte vor dem Kauf oder auch ganz ohne Kauf in der Kochschule ausprobiert und im Restaurant auch gleich genossen werden. Diese mehrfache, multifunktionale Nutzung der vorhandenen Fläche verfolgt dabei das Ziel, dass die Kundschaft auch ohne unmittelbare Kaufabsicht und auch außerhalb der gewohnten Einkaufszeiten mit den Produkten der Marke in Berührung kommt und so aber eine sublimale Markenbindung aufgebaut werden kann.

##### Ökologische und soziale Nachhaltigkeit als Kern neuer Geschäftsmodelle

Als gesellschaftlicher Mega-Trend hat das Thema Nachhaltigkeit schon seit Jahren Resonanz im Einzelhandel gefunden. Dies zeigt sich zum einen darin, dass die Kundschaft zunehmend Wert auf nachhaltige Produkte und Wertschöpfungsketten legt. Ein Großteil der Generation Millennials kauft lieber bei nachhaltigen Marken ein und rund die Hälfte aller Verbraucher:innen vergewissert sich vor dem Kauf, dass die eingekauften Marken ihren Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Die COVID-19-Pandemie und die Art ihrer Bekämpfung hat außerdem gezeigt, wie sehr unsere Wirtschaft in globale Lieferketten eingebunden ist. In Folge machen sich viele Einzelhändler und -händlerinnen Gedanken, wie sie selbst einen direkten Beitrag zu nachhaltigen, stabilen Lieferketten leisten können und wie dies auch der Kundschaft gegenüber transparent dargestellt werden kann.

Dabei stellt sich auch die Herausforderung, Nachhaltigkeitsaspekte und die eigene Wettbewerbsfähigkeit miteinander zu vereinen. Einige Konzepte entfernen sich dabei etwas von dem klassischen Einzelhandelsmodell. So werden – oft kommend aus dem Social-Business-Bereich – Einnahmen nicht mehr ausschließlich über Transaktionen mit Waren generiert. Stattdessen erfolgt eine Zusammenführung mehrerer Quellen mit Einnahmen aus Warentransaktionen, Sponsoring und öffentlichen Geldern.

Die Wohltätigkeitsorganisation Oxfam beispielsweise hat am Stadtrand von Oxford ihren ersten Superstore mit dem Ziel einer neuen Wahrnehmung für Charity-Shops eröffnet. Das Geschäft verkauft auf der einen Seite nachhaltig produzierte Produkte, wie beispielsweise Schokolade und Kaffee mit Fairtrade-Siegel. Auf der anderen Seite handelt es sich um ein Second-Hand-Kaufhaus für Kleidung, Möbel, Einrichtungsgegenstände und Bücher. Außerdem gibt es ein großes Zwischengeschoss, das dem Online-Verkauf vor Ort gewidmet ist. Hier werden besonders hochwertige Vintage-Artikel, begehrte Haushaltswaren und Bücher fotografiert und über die sozialen Medien verkauft.

Nachhaltigkeit kann auch im Sinne eines inklusiven Zusammenlebens versandt werden. So ist das Old Moat Garden Centre & Café Teil eines arbeitsbasierten Programms für Menschen mit psychischen Problemen, das sie in ihrem Selbstvertrauen und in ihren Fähigkeiten stärkt, um wieder eine Beschäftigung zu finden. Das Gartenzentrum mit angegliedertem Café wird dabei durch eine Stiftung finanziell unterstützt und erfreut sich großer Wertschätzung und guter Nachfrage durch die Kundschaft.

##### Neue Konzepte für innerstädtische Ladenflächen

Einige der „großen Würfe“ lassen sich nicht eindeutig einem Entwicklungspfad zuordnen. Hier finden sich Konzepte wie Mass Customization und Produktion vor Ort, Showroom-Geschäftsmodelle, Pop-Up-Stores und integrierte Logistikkonzepte. Dabei ist auffällig, dass hinter diesen Konzepten oft nicht mehr der klassische Einzelhandel steht. Häufig handelt es sich um neue Akteure, die ihre jeweiligen Kompetenzen (bspw. als Hersteller oder aus dem Messebau, der Logistik oder der Werbung) einbringen und klassische Handelsfunktionen neu interpretieren.

Ein Vorreiter für die individuelle Produktherstellung zeigt ein Forschungsprojekt von Adidas. In dem Knit-For-You-Store im Gebäude des Bikini in Berlin konnten individuelle Pullover gestaltet und direkt vor Ort maschinell gestrickt werden. Die Kundschaft wurde durch einen Körperscanner vermessen, konnte das Design auswählen und anschließend wurde der Pullover durch Strickmaschinen in wenigen Stunden angefertigt.

Showroom-Geschäftsmodelle reagieren auf das Verhalten einiger Kund:innen, den stationären Handel nur als Ausstellungsfläche zu begreifen und dann online zu kaufen. Produkte werden in der physischen Welt betrachtet, getestet und auch die Beratung durch Mitarbeitende des Einzelhandels wird in Anspruch genommen. Nach einem Preisvergleich wird die Ware dann aber oft im Internet beim günstigsten Anbieter bestellt. Als Vorreiter im Bereich RaaS (Retail-as-a-Service) begegnen die Geschäfte von VAUND diesem Kund:innenverhalten, indem sie versuchen, ein neuartiges anderes Shopping-Erlebnis zu bieten. In wechselnden Markenwelten werden sorgfältig kuratierte, innovative Produkte in Szene gesetzt. Die Kundschaft wird explizit zum Ausprobieren eingeladen und auch eine fundierte Beratung wird geboten. Der Umsatz wird aber nicht mehr rein mit der Transaktion generiert. Stattdessen zahlen Unternehmen und vor allem Marken für die Frequenz und Bereitstellung der Fläche als Showroom. Außerdem werden direkt am Point of Sale (POS) relevante Einsichten zu den Bedürfnissen und Meinungen der Kundschaft generiert. Die Produkte werden also nicht nur ausprobiert und beworben, sondern gleichzeitig findet hier Marktforschung und Produktweiterentwicklung statt.



#### 4.4 Optimierung des innerstädtischen Einzelhandels

Aber nicht nur neue Wertversprechen sind ein Weg, die Innenstädte mit neuem Leben zu füllen. Auch eine Reduzierung der Transaktionskosten, bspw. durch die Vereinfachung von Abläufen im Einzelhandel (Kann ich mit dem Handy bezahlen? Wie kommen meine Einkäufe nach Hause?) kann zu einer belebten Innenstadt beitragen. Es gilt, den negativen emotionalen Aufwand auf Kund:innenseite zu reduzieren und dadurch das bestehende Leistungsversprechen des innerstädtischen, stationären Einzelhandels zu optimieren.

#### Durch Omnichannel verschmelzen digitale und physische Einkaufswelten

Der Begriff Omnichannel bezeichnet die konsequente Weiterentwicklung des Multichannel-Handels. Im Multichannel wird der Kundschaft die Möglichkeit gegeben auf mehreren Kanälen einzukaufen. Dabei existieren sowohl ein stationäres Geschäft, die Online-Verkaufskanäle und Print-Kanäle wie bspw. Kataloge parallel. Während sich das Sortiment weitgehend überschneidet, werden diese Kanäle jedoch getrennt voneinander bewirtschaftet. Bei Omnichannel wird diese Parallelität aufgehoben und es wird angestrebt, die verschiedenen Kanäle zu integrieren, sodass digitale und physische Verkaufswelten nahtlos ineinander übergehen. Die Kundschaft kann so während des Kaufprozesses beliebig zwischen Online- und Offline-Verkaufskanälen wechseln. Auf der Verkaufsfläche wird dies bspw. durch den Einsatz von mobilen Endgeräten der Kundschaft oder Tablet-Unterstützung im Verkaufsprozess ermöglicht. Der Kaufabschluss kann sowohl online als auch offline stattfinden, während des Ladenbesuches oder danach. Die erworbene Ware kann in das Geschäft geschickt (Click&Collect) oder direkt zur Kundschaft nach Hause geliefert werden.

Der Fahrrad-Händler Rose Bikes verfolgt eine konsequente Omnichannel-Strategie. Während in den vergangenen Jahren der Online-Vertrieb stark ausgebaut wurde, folgt nun verstärkt die Expansion in die Fläche. Rose betreibt hierzu eigene Geschäfte und Shop-in-Shop-Konzepte bei Kooperationspartnern. So kann die Kundschaft sich sowohl stationär beraten lassen oder aber online mittels Video-Beratung. Auch der Kaufabschluss kann im Geschäft oder online erfolgen.

#### Der Kassier-Vorgang neu gedacht mittels Self-Checkout

Self-Checkout bedeutet, dass die Kundschaft selbst zum Kassenspersonal wird. Dabei werden Produkte selbst gescannt und anschließend bezahlt, in der Regel bargeldlos. Gerade beim Kassier-Vorgang besteht viel Innovations-Potential. Sei es, wenn es um die Art der Bezahlung geht oder den Vorgang des Kassierens. Wenn die Kundschaft nicht in der Schlange stehen muss, wird dies in der Regel positiv aufgefasst. Auch lassen neu gedachte Kassier-Vorgänge einen anderen Ladenbau zu – beispielsweise mit einer größeren Beratungs-Zone statt einer Kassen-Zone.

Die österreichische Supermarkt-Kette Billa setzt beispielsweise seit einiger Zeit auf eine Scan-&-Go-Lösung. So kann die Billa-Kundschaft ohne Kassenwartezeit einkaufen. Die Produkte werden aus dem Regal genommen, per Handy gescannt und per Handy bezahlt. Am Ausgang der Filialen kontrolliert Personal auf Sicht, ob alles korrekt gescannt wurde.

#### Rund um die Uhr shoppen, auch im stationären Einzelhandel

Eng mit Self-Checkout-Lösungen verbunden sind Einzelhandels-Konzepte die auf 24-Stunden-Öffnungszeiten setzen. 24 Stunden – das bedeutet rund um die Uhr einkaufen im stationären Einzelhandel, oftmals vollautomatisiert. Derartige Lösungen gewinnen zunehmend an Bedeutung, denn Wünsche und Ansprüche der Kundschaft an den stationären Handel ändern sich aufgrund des Onlinehandels. So hat die Coronapandemie den Bedarf an kontaktlosen, automatisierten Einkaufsmöglichkeiten verstärkt. Zudem können 24-Stunden-Konzepte auch eine Lösung für die dezentrale Nahversorgung darstellen. Durch die Generierung von Umsatz rund um die Uhr, das Erschließen von neuen Kundengruppen und die Reduktion von Personalkosten können solche Konzepte dem Ladensterben auch in ländlichen Regionen entgegenwirken.

Ein Beispiel für diese Geschäfte stellt die Bingo Box dar. Hierbei handelt es sich um mobile Geschäfte in ähnlicher Größe wie Schiffs-Container. Diese Container sind rund um die Uhr zugänglich. Der gesamte Einkaufsvorgang setzt auf digital gesteuerte Selbstbedienung. Zutritt, Produktselektion, Kauf und Verlassen des Ladens geschieht vollständig ohne Personal mit Hilfe einer App.

#### Digitale Technologien zur Unterstützung der Customer Journey

Eine digital unterstützte Customer Journey kann im stationären Einzelhandel verschiedene Ausprägungen haben. Dies fängt an bei digitalen Technologien, die Inspiration und Unterhaltung bieten. Großflächige Displays und Serviceroboter zeigen sich verändernde Werbe-Inhalte, bieten Produktinformationen oder vereinfachen die In-Store-Navigation. Auch Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR) sind neue Technologien, die das Potenzial haben, die Wertschöpfung im stationären Einzelhandel zu verändern, obwohl es bisher bei nur wenigen Warengruppen gelungen ist, diese Technologien sinnvoll zu integrieren. Als Beispiel können insbesondere Möbelhändler und Küchenstudios genannt werden, die mit Hilfe von VR ganze Raum- und Wohnsituationen simulieren. Die Kundschaft kann sich so eine bessere Vorstellung machen und der Handel erhält ein zusätzliches Instrument zur Unterstützung des Verkaufsprozesses.

Ein Beispiel für eine digital unterstützte Customer Journey zeigt der bonprix Fashion-Connect-Store. In diesem wird die Kundschaft über die bonprix-App auf eine assistierte Shoppingtour geleitet. Nach dem Check-In in die Filiale können auf der Verkaufsfläche gewünschte Kleidungsstücke eingescannt, die Größe ausgewählt und direkt in eine reservierte Umkleidekabine geschickt werden. Auch eine persönliche Beratung kann über die App angefordert werden. Omnichannel-Elemente sind hier schon eine Selbstverständlichkeit. So können beispielsweise in der Filiale Produkte aus dem Onlineshop bestellt werden. Ziel ist die komplette Vernetzung des Shopperlebnisses zwischen stationärem und Online-Handel. Auch die Reidl GmbH & Co. KG zeigt, wie eine digital unterstützte Customer Journey aussehen kann. So bietet Reidl ein interaktives Display im Ladengeschäft, an dem mittels Barcode-Scanner Artikel eingesehen werden können. Das Display zeigt die aktuellen Preise und vergleicht diese dann auch mit den Onlinepreisen anderer Händler. So wird der Wunsch der Kundschaft nach mehr Preistransparenz im stationären Handel erfüllt.

#### 4.5 Was braucht es für innovative Konzepte in der Breite?

Die vorgestellten Entwicklungspfade und Konzepte zeigen auf, wie die Zukunft des Einzelhandels in den Innenstädten aussehen kann. Wenig überraschend ist aus wissenschaftlicher Perspektive das Ergebnis, dass es den „einen großen Wurf“, an dem sich alle gleichermaßen orientieren könnten, nicht gibt. Dies ist aber vor allem eine positive, mutmachende Erkenntnis. Denn für eine City-in-Use braucht es nicht nur eine Vielzahl an umgesetzten „großen Würfeln“, sondern vor allem auch Vielfalt. Eine Innenstadt, die nur noch aus Pop-Up-Stores und Showrooms besteht, ist ebenso schwer vorstellbar. Der Weg muss wegführen von Monokulturen hin zu lebendigen und unterschiedlich genutzten Orten. Dabei kann der Einzelhandel eine zentrale Rolle einnehmen.

Aber wie kann die Umsetzung von „großen Würfeln“, insbesondere auch durch den mittelständischen Einzelhandel, noch stärker angeregt werden und schlussendlich auch gelingen? Die Studie „Wie gelingt ein großer Wurf?“ hat auch gezeigt, dass sich dort, wo „große Würfel“ gelingen, in der Regel zumindest drei Dinge zusätzlich und gleichzeitig zur ursprünglichen Inspiration finden:

- (1) eine starke Händler:innen-Persönlichkeit, die einer Entwicklung eine eigene Richtung verleiht,
- (2) eine echte Offenheit für neue Wege, neue Partnerschaften und neue Technologien und
- (3) eine exzellente Umsetzung in der direkten Interaktion mit den eigenen Kundinnen und Kunden.

Versteht man eine Stadt funktional heute auch als „Plattform“, so wird augenfällig, dass die Entwicklung „großer Würfel“ auch durch den Plattformbetreiber aktiv unterstützt werden muss. Es braucht die Stadt als „Ermöglicherin“, die innovative Händlerinnen und Händler aktiv fördert und einen gesamtstädtischen Eindruck zu orchestrieren weiß. Während im E-Commerce-Bereich mittlerweile eine Bandbreite an Förderinfrastruktur wie Inkubatoren und Risikokapitalgeber zur Verfügung steht, ist eine vergleichbare Förderstruktur für den stationären Einzelhandel bis heute nur in ersten Ansätzen vorhanden. Was für den E-Commerce gilt, gilt auch für den stationären Einzelhandel: Unternehmerischer Mut und Offenheit für neue Wege brauchen auch Raum und Ressourcen.

# 5. Die Innenstadt als Inkubator für neue, nachhaltige Services

Frank Danzinger, Maximilian Perez Mengual

Die Coronakrise hat den Transformationsbedarf der Innenstädte weithin sichtbar gemacht. Doch schon zu Beginn der 2010er-Jahre, also lange vor der jüngsten innerstädtischen Krisenlage, wurden bereits erste Förderprogramme für nachhaltige Innenstadtentwicklung und Digitalisierung durch die Bundesregierung aufgesetzt. Die gewünschten Effekte blieben jedoch zumeist aus oder schafften den Sprung über den Reallabor-Status nicht hinaus (Bauer et al. 2020). Denn obwohl einige Grundsteine bereits gelegt sind, ist die innerstädtische Transformationsaufgabe deutlich größer als gedacht. Es wird offensichtlich, dass Veränderungen in dem komplexen System Innenstadt deutlich mehr Zeit brauchen als eine gute Dekade. Zudem sind andere und zusätzliche Lösungsansätze als die schon etablierten notwendig, um die Transformation zu bewältigen.

Bei vielen aktuellen Ansätzen ist auffällig, dass die (Innen-)Stadt als Gesamtkonstrukt im Fokus steht. Auf dieser gestalterischen Makroebene geht es zumeist um die Transformation innerstädtischer Grundlagen, wie bauliche Veränderungen (z. B. grüne Innenstädte, Verbesserung der Aufenthaltsqualität), Verbesserung des (digitalen) Zu- und Abgangs (z. B. Innenstadtplattformen, Data Spaces, Loyalitätsprogramme und Innenstadtlogistik), Anpassung der (rechtlichen) Rahmenbedingungen (z. B. durch Reallabore) oder Anpassung des Zusammenspiels der Innenstadtakteure (z. B. Innenstadtlabore, Business Improvement Districts [BID]). [1] Die Notwendigkeit derartiger Maßnahmen ist im Strukturwandel unbestritten. Jedoch haben sie alle gemein, dass sie auf Pull-Effekte setzen. D.h. durch eine Verbesserung der Rahmenbedingungen soll der Lebens- und Wirtschaftsraum Innenstadt wieder attraktiver und so zum „bevorzugten Standort“ (Steinebach 2002) für eine Vielzahl von Aktivitäten gemacht werden. Aus (förder- und struktur-)politischer Sicht ist dieses Vorgehen sinnvoll und vermeidet, einzelnen Akteur:innen unfaire Wettbewerbsvorteile in der Transformation zu verschaffen.

Der Makro-Ansatz geht aber stillschweigend davon aus, dass es in genügender Zahl neue Konzepte für die Innenstadt gibt, die einerseits willig sind, die umgestalteten Innenstädte als bevorzugten Geschäftsstandort zu nutzen und die andererseits die Innenstadt selbst insgesamt attraktiv machen bzw. erhalten. Mit Blick auf den Rückzug vieler Innenstädte und den strukturellen Leerstand scheint diese Annahme jedoch nicht zutreffend zu sein. Tatsächlich greifen, gemessen an den Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten und vor dem Hintergrund des verstärkten, strukturellen Leerstands, die Aktivitäten zur Unterstützung der Mikro-Perspektive, also die systematische Entwicklung neuer Nutzungen und Geschäftsmodelle für den innerstädtischen Raum, zu kurz.

Doch woran mangelt es, wenn es darum geht, den „Innovationsmotor“ für innerstädtische Nutzungen zu starten bzw. zu beschleunigen?

1. Sind es die Ideen oder die Innovationskraft der aktuellen Innenstadtakteur:innen? Als langjährige „engaged scholars“ im Rahmen der Gestaltung innovativer Konzepte in der Innenstadt haben wir viele Innenstadt-Akteur:innen, insbesondere Händler:innen, getroffen, die vor Ideen, Innovationskraft und dem Mut etwas auszuprobieren strotzen (Günther Rid Stiftung 2022).
2. Ist es die Umsetzung konkreter Ideen, insbesondere die mit einem höheren Innovationsanspruch? Tatsächlich zeigt sich bei den etablierten Akteur:innen ein präferiertes Umsetzungsprofil nahe am eigenen Entwicklungsstand. Bei technologie-getriebenen Innovator:innen (z. B. im Rahmen von Innovationswettbewerben) zeigt sich hingegen eine hohe Hürde, um akzeptierte, handels- und innenstadtfähige Services zu erzeugen (Perez Mengual 2022).
3. Oder mangelt es an finanziellen Mitteln? Ein erster Reflex auf diese Frage wird immer sein: „Ja, tut es“. Allerdings zeigt sich, dass zu starke, direkte finanzielle Unterstützung Konzepte und Services erzeugen, deren Viabilität, also selbstständige (wirtschaftliche) Überlebensfähigkeit, tendenziell begrenzt ist (Umweltbundesamt 2017). Eine direkte Förderung (= Subvention) des Grundmechanismus der jeweiligen Nutzung bzw. des jeweiligen Geschäftsmodells ist damit nicht nur aus förderpolitischen Gründen schwierig, sondern auch aus Gründen der nachhaltigen Wirkung der daraus entstehenden Services.

Obwohl bereits viele Teilaspekte existieren, scheint mindestens ein (komplexes) Puzzlestück zu fehlen, das die einzelnen bereits existierenden Ansätze systematisch und kontinuierlich zusammenführt und zugleich die Begeisterung für den bevorzugten Handel(n)sraum „Innenstadt“ stärkt. Vor diesem Hintergrund geht es in diesem Artikel darum, wie systematisches Experimentieren und Innovieren für nachhaltige Services im innerstädtischen Raum gelingen kann. Im Kern stellen die folgenden Abschnitte die zentrale Frage: „Wie können Innenstädte stärker als Inkubator für neue Nutzungen und Geschäftsmodelle agieren?“. Die Aussagen werden entlang der Erfahrungen des zweijährigen Projekts City-in-Use (2020–2022) abgeleitet.

## AUTOREN

Frank Danzinger ist Professor für Digital Business an der Hochschule Augsburg und Geschäftsfeldkoordinator für Digitalen Wandel am Fraunhofer-Institut für integrierte Schaltungen (IIS). Dr. Maximilian Perez-Mengual ist Verantwortlicher für die Forschungsfelder Retail Innovation und Innovation Spaces am Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen (IIS).

1 Eine Analyse zu den Geschäftsmodellen aktueller Projekte zur Belebung von Innenstädten befindet sich aktuell in der Erstellung und wird in dieser Reihe veröffentlicht.



# 5.1 Inkubationsmechanismus für nachhaltige Services in lebendigen Innenstädten

Neue Services für die Innenstadt erfordern die Inspiration, Schaffung und Unterstützung von Geschäftsmodellinnovationen. Mit Verweis auf die Arbeiten von Thomke (2001, 2003) sind Experimente eine notwendige Bedingung, um Innovationen zu erzeugen. Experimente sind zunächst eine wissenschaftliche Methode des Erkenntnisgewinns. Zur Beantwortung der zentralen Frage dieses Artikels muss die Methodik sowohl auf den Kontext der Geschäftsmodellinnovation als auch auf den Kontext der Innenstadt übertragen werden.

## 5.1.1 Professionelles Experimentieren für neue Geschäftsmodelle

Systematisches Experimentieren gewann in den letzten drei Jahrzehnten eine immer größere Bedeutung für die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Experimentieren umfasst dabei zwei zentrale Schritte: Die Formulierung des Problems und die Suche nach Lösungen (Gillier und Lenfle 2019). Dabei bestimmt die Struktur(ierbarkeit) des Problemraums, des Lösungsraums und ihrer Verbindungsmöglichkeiten die Art und Weise des Experimentierens (Simon 1973).

Gillier und Lenfle (2019) finden in Abhängigkeit von dem Grad der Ungewissheit der Problemstellung vier verschiedene Innovations- bzw. Experimentieransätze:

- (1) Algorithmische Suche,
- (2) adaptive Suche,
- (3) zufällige Suche und
- (4) erweiternde Suche. [2]

Bei der (1) algorithmischen Suche ist das Problem von Beginn an festgelegt und verändert sich während des Experimentierens nicht. Dies trifft für zahlreiche statistische Experimente zu und für klassische A/B-Tests. Die (2) adaptive Suche startet ebenfalls mit einem fixen Problem. Im Laufe der gewonnenen Experimentiererkenntnisse wird das Problem jedoch respezifiziert, um zu besseren Lösungen zu gelangen. Dieses Vorgehen entspricht einem „Trial-and-Error“-Lernen und nimmt auch den Ansatz von Thomke (2001, 2003) auf. Bei der (3) zufälligen Suche tritt das Problem erst im Laufe der Experimente hervor. Die Problem- und Lösungsfindung tritt im Experimentierprozess als Folge eines dynamischen, nichtlinearen und chaotischen Lernprozesses auf, der mithilfe von divergierenden Prozessen radikalere Lösungen entwickelt. Ansätze der (4) erweiternden Suche gehen

davon aus, dass sich der Problemraum und der Lösungsraum im Rahmen des Experiments ko-entwickeln. Diesem Ansatz entspringt beispielsweise die sogenannte Concept-Knowledge Theory of Design (C-K-Theory), die gezielt und bewusst mit Knowledge-Spaces und Concept-Spaces arbeitet.

Zur Entwicklung von Geschäftsmodellinnovation werden i.d.R. Ansätze aus dem zweiten Experimentieransatz, der adaptiven Suche, herangezogen (Thomke 2003; Ries 2011). Während meist die algorithmische Suche der komplexen Problemstruktur eines neuartigen Geschäftsmodells nicht gerecht wird und nur bei geringen Ungewissheitsgraden relevant ist, besticht die adaptive Suche im Gegensatz zur zufälligen und erweiternden Suche durch Einfachheit, die Bewältigung eines höheren Ungewissheitsgrads und eine suggerierte Kontrolle des Prozesses. Aus diesem Grund werden auch in diesem Artikel iterative Ansätze als Grundmodell gewählt. Thomke (2003) beschreibt seinen Kreislauf mit der Abfolge „Design, Build, Run, Analyze“. Während in der Design-Phase die Problemstellung spezifiziert wird, werden in der Analysephase Wirkbeziehungen entdeckt und weiterentwickelt. Die Build- und Run-Phasen übersetzen die Lösungsannahmen zur Problemstellung und machen die Annahmen erst (er)fass- und prüfbar. Im Sinne der Geschäftsmodellinnovation wird durch die Build-Phase ein neues Geschäftsmodell oder Teile davon „marktfähig“ oder „vermarktungsfähig“.

Die Art und Weise wie und wie oft Experimente durchgeführt werden, bestimmt wiederum den Professionalitätsgrad. Hier spricht Thomke (2001, 2003) von aufgeklärtem oder erleuchtetem Experimentieren („enlightened experimentation“), wenn die folgenden Prinzipien [3] beachtet bzw. durchgesetzt sind:

- a) Frühzeitige Informationen antizipieren und ausnutzen.
- b) Häufig experimentieren, aber die Organisation nicht überfordern.
- c) Neue und traditionelle Technologien kombinieren.
- d) Organisieren für schnelles Experimentieren.
- e) Früh und oft scheitern, aber Fehler vermeiden.

## 5.1.2 Experimentieren in und für die Innenstadt

Innenstädte sind im Kern Experimentierräume. Soweit sie weitestgehend (noch) funktionsfähig sind, bieten sie kontinuierlich einen Nährboden für Experimente unterschiedlicher Akteur:innen. In diesem Sinne ist ein Geschäftsmodell [4], das in der Innenstadt seinen Standort oder einen Geschäftsort gewählt hat, nichts anderes als ein Experiment. Kurzfristig entscheiden beispielsweise Passant:innen, ob sie Angebote attraktiv finden, ob sie verweilen oder kaufen. Mittel- und langfristig entscheidet sich, ob die Art und Weise wie das Geschäftsmodell betrieben wird, ein nachhaltiges und konkurrenzfähiges Überleben in der Innenstadt sichert oder ob andere physische und virtuelle Orte zum bevorzugten Standort werden. Im Sinne des professionellen Experimentierens nach Thomke (2003) ist diese Art des Versuch-und-Irrtum-Verfahrens kein professionelles Experimentieren, da keines der genannten Prinzipien (a-e) bewusst adressiert und umgesetzt wird. Jedes dieser Experimente ist, bei in der Innenstadt üblichen, langfristigen Bindungen, eine Hochrisiko-Strategie für die Innovator:innen. Professionelles, also zielgerichtetes und damit effizienteres Experimentieren erfordert, dass an der Innenstadt oder zumindest sehr nahe an den innerstädtischen Gegebenheiten orientierte, professionelle Experimentiermöglichkeiten existieren. In der Literatur und Praxis finden sich im Kontext der Innenstadt verschiedenste Begriffe und Ansätze, wie z. B. Living Labs, Reallabore oder Business Improvement Districts (BIDs).

Unter dem Begriff „Living Labs“ wird eine Vielzahl heterogener Innovationsangebote und Infrastrukturen zusammengefasst. Dell’Era und Landoni (2014) verstehen Living Labs als eine Design-Forschungsmethode, die darauf abzielt, Innovationen durch den Einbezug von bewussten/wollenden/fähigen Nutzer:innen in einer realen Umgebung mitzugestalten. Als Living Lab wird i.d.R. zugleich auch die Organisation oder der Ort bezeichnet, der diese Methodik anbietet (vgl. ENoLL). Im Kontext der Innenstadt findet das Konzept der Living Labs i.d.R. auf zwei Arten Resonanz. Zum einen findet sich ein Living Lab-Typ, der einen (Co-)Entwicklungsraum für zentrale innerstädtische Funktionen aufspannt (z. B. eingerichtete, digitalisierte Shop-Umgebungen) sowie Vernetzung und Partizipation ermöglicht, jedoch seinen Standort selbst oft nicht in der Innenstadt hat (z. B. Innovative Retail Laboratory des DFKI oder das Munich Urban CoLab). Zum anderen finden sich Living Labs mit (oft temporärer) Standort-Verankerung in der Innenstadt. Die dort aufgespannten Räume dienen in der Regel insbesondere der Partizipation der Bürger:innen, entweder nur als Schnittstelle und für Aufmerksamkeit oder in der konkreten Entwicklung neuer Technologien oder Lösungsansätze (z. B. SciShops [vgl. (Bergmann 2018)], [www.nebeneinander-miteinander.de](http://www.nebeneinander-miteinander.de) in

Chemnitz). Ihre technische Ausstattung ist meist weniger gut ausgeprägt als beim erstgenannten Typ. Nicht selten ist der Treiber eines Living Labs ein konkretes (Forschungs-)Projekt und/oder ein konkretes Rahmenthema. Die hohe Fluktuation von Living Labs ist einerseits Teil ihres Zwecks (z. B. Aufgabe mit Projektende), zeigt aber auch die Schwierigkeit ihrer Verankerung als Experimentier-, Partizipations- und Inkubationspunkt. Einigen Living Labs gelingt die Verankerung jedoch und sie werden zu zentralen Akteuren und Punkten innerstädtischer Innovation (z. B. Urban Lab der Seestadt Aspern oder JOSEPHS® in Nürnberg).

Im deutschen Kontext wurde, getrieben vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, das Experimentier-Instrument des „Reallabors“ etabliert. Laut BMWi (2018, 2019) sind Reallabore „zeitlich und räumlich begrenzte Testräume für vorwiegend digitale Innovation und Regulierung [und] ein Instrument, um konkrete Erfahrungen im Zusammenspiel von Innovation und Regulierung zu sammeln und so zu einer ‚smarten‘ Regulierung zu gelangen“ (2018, S. 1). Reallabore haben damit eine Nähe zu Living Labs, ergänzen jedoch den für Innenstädte zentralen, rechtlichen Rahmen als Gestaltungsgröße. In den 2020er-Jahren werden derartige Reallabore zudem eine signifikante Förderung erfahren. Zugleich wird jedoch ein Fokus auf „vorwiegend digitale Innovationen“ gelegt [5] und eine zeitliche Befristung gesetzt, was den Fokus angesichts der innerstädtischen Problemlagen deutlich verengt.

Auch die bewusste Verbindung von Innenstadtakteuren und deren Ausrichtung auf Innovationsaktivitäten kann professionelle Experimentierräume eröffnen. Beispielsweise können auf freiwilliger Basis existierende Interessen- und Werbegemeinschaften sich verstärkt der Experimentier- und Innovations-Aufgabe widmen. Oft begrenzt hier jedoch die Freiwilligkeit des Zusammenschlusses und der Konsenszwang den (finanziellen) Spielraum derselben und zentrale Akteure (wie z. B. die Immobilieneigentümer) sind oft nicht beteiligt (Mossig 2010). In einem ähnlichen Ansatz werden aktuell Stadtverwaltungen, IHKs und Wirtschaftsförderungen aktiv und versuchen, z. T. in Kombination mit Living Labs und/oder Reallaboren, Experimentierräume mit unterschiedlichsten Akteur:innen aufzuspannen (z. B. Nürnberger City Werkstatt für eine nachhaltige Belebung der Innenstadt).

Ursprünglich aus Nordamerika stammend kann hier noch ein weiteres Instrument angeführt werden, die sogenannten Business Improvement Districts (BIDs). BIDs entwickeln das Prinzip der Interessengemeinschaften weiter und integrieren Aktivitäten und Strukturen, wie sie in Organisationen oder größeren Shopping-Centern etabliert sind (Mossig 2010). Als lokaler, klar begrenzter Aktions- und Akteursbereich aller relevanten Stakeholder benötigen BIDs auch eine rechtliche Grundlage bzw. einen rechtlichen Freiraum, der die Finanzierung des BIDs durch einen Eingriff in die Eigentumsfreiheit ermöglicht (Mossig 2010). Je nach Ausrichtung des BID sind insbesondere im Hinblick auf die Stakeholdergemeinschaft die Grundlagen für professionelles Experimentieren gegeben. Einzig die Innovationshöhe ist durch die operativen Ziele der einzelnen Akteure in der Regel oft beschränkt (z. B. Maßnahmen zur Belebung, Beleuchtung, Aufenthaltsqualität) im direkten Vergleich mit Living Labs oder Reallaboren.

2 Im Ursprungstext sind die vier Typen bezeichnet mit: „algorithmic search“, „adaptive search“, „random search“ und „expandable search“.

3 In Anlehnung an Gillier und Lenfle 2019 wird auf das sechste Prinzip, das sich auf innerorganisatorische Verortung von Experimenten bezieht, hier verzichtet.

4 „Geschäftsmodell“ muss hier für alle möglichen Nutzungen über klassischen Handel hinaus verstanden werden. Auch die Anbieter:innen von (Wohn-/Logistik-)Fläche, von Betreuungsleistungen, von Bildungsleistungen usw. haben in diesem Verständnis ein eigenes Geschäftsmodell, auch wenn sie ggf. nicht gewinnorientiert handeln.

5 Lt. den Ergebnissen der Mitgliederbefragung liegen die zentralen Innovationsbereiche bei Mobilität, Smart Cities und Energie. ([https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/P-R/reallabore-ergebnisse-der-mitgliederbefragung-2020.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=8](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/P-R/reallabore-ergebnisse-der-mitgliederbefragung-2020.pdf?__blob=publicationFile&v=8))

### 5.1.3 Anforderungen an eine Inkubationsfunktion zur Unterstützung professionellen Experimentierens im Kontext der Innenstadt

Wie lassen sich die widersprüchlichen Befunde im Lichte der Fragestellung zusammenbringen? Einerseits mangelt es nicht an nutzbaren Erkenntnissen im Themenfeld des professionellen Experimentierens. Auch die Problemformulierung bzw. die Problembeschreibung der Innenstädte selbst liegt bestens dokumentiert vor. Ebenfalls stellen wir fest, dass der Experimentierraum Innenstadt durchaus über Formate und Akteursnetzwerke verfügt (z. B. Living Labs, Reallabore, BIDs).

Andererseits mangelt es aber an konkreten, experimentierfähigen Lösungsansätzen und insbesondere deren Umsetzung im Rahmen konkreter Experimente. Die Verankerung bestehender Formate und Akteursnetzwerke, als dauerhafter innerstädtischer Innovationsmotor, gestaltet sich oftmals schwierig. Bis heute entsteht kein ausreichender und kontinuierlicher Fluss an neuen Geschäftsmodellinnovationen für die Transformation der Innenstädte.

Welche Anforderungen muss ein systematischer und professioneller Experimentier- und Inkubationsprozess im innerstädtischen Kontext also erfüllen? Entlang der bisherigen Erkenntnisse ergeben sich zehn Anforderungen für eine Inkubationsfunktion in der und für die Innenstadt:

1. Begeisterung für den Experimentierraum Innenstadt schaffen: Als wesentliche Grundlage muss eine Grundbegeisterung für den Experimentierraum Innenstadt bei etablierten und neuen Akteur:innen geschaffen werden (z. B. über Ausbildungs- und Kommunikationsmaßnahmen, Best-Practice-Vermarktung). Ein Inkubator hat die Aufgabe, Hürden zum Experimentieren zu senken, für die Innenstadt als Innovationsort zu begeistern und begeisterte Akteur:innen zu vernetzen. Der Gründergeist, der für digitale Innovationen und Geschäftsmodelle in den letzten Jahrzehnten entwickelt werden konnte, soll sich auf innerstädtische Fragestellungen übertragen.
2. Problemformulierungen für neue Experimente unterstützen und verbessern: Mit ausreichend relevanten Informationen (z. B. Erkenntnisse über Eigenheiten bestimmter Innenstadtfunktionen) kann jedes Problem besser spezifiziert werden (Simon 1973). Dies beinhaltet vor allem auch Wissen über die Ergebnisse bereits vollendeter Experimente. Fehler und Erfahrungen sollten im Idealfall und im Sinne der gesamten innerstädtischen Wertschöpfung nur einmalig gemacht werden. Ein Inkubator muss daher vor allem auch zu einem Informations- und Wissensspeicher für Experimentierwillige werden.
3. Plattform für unterschiedliche Experimentierarten bieten: Je nach Problemformulierung muss ein Inkubator in der Lage sein, unterschiedliche Experimentier- und Suchformate zu unterstützen. Ein iteratives Grundmodell erscheint als Ausgangssituation hierbei sinnvoll, allerdings ist bei der Umsetzung größerer Innovationssprünge und gänzlich neuer Funktionen und Geschäftsmodelle auch zufälliges und erweiterndes Experimentieren erforderlich (vgl. Gillier und Lenfle, 2019).

4. Professionalität durch Antizipation und Nutzung von frühzeitigen Informationen: Experimente sollten frühzeitig im Entwicklungsprozess ermöglicht werden. Hierzu ist es einerseits wichtig, soweit möglich, Zugang zu Erkenntnissen aus ähnlichen, aber ggf. gescheiterten Experimenten zu erhalten (vgl. Punkt 2). Andererseits ist es wichtig, frühzeitig die Gelegenheit für Experimente zu bekommen und diese zu nutzen (z. B. mit rudimentären Geschäftsideen). Der Inkubator hat damit die Funktion, Zugänge zu eröffnen.
5. Professionalität durch häufige und bedarfsgerechte Experimente: Große Online-Plattformen machen es vor, bis zu 10.000 Experimente pro Jahr sind möglich und das ohne Nutzer:innen zu überfordern (Kohavi und Thomke 2017). Auch wenn die Größenordnung im innerstädtischen Bereich anders sein mag, muss ein Inkubator über die Fähigkeit verfügen, häufiges, bedarfsgerechtes und kostengünstiges Experimentieren zu ermöglichen. Während die Akteur:innen rund um ein neues Geschäftsmodell diese Fähigkeit nur bedingt mitbringen können, kann ein Inkubator hier als Experimentierdienstleister agieren (z. B. durch Zugänge, Werkzeuge und methodisches Know-how). Ein derartiges Agieren füllt auch den Wissensspeicher (Punkt 2).
6. Professionalität durch Kombinationen existierender und neuer Ansätze: Diese Anforderung muss aus Sicht der Experimentierwilligen betrachtet werden. Der Inkubator muss in der Lage sein, sowohl Dienstleistungs- und Handelsansätze für Technologieunternehmen bereitzustellen und zugleich etablierte Innenstadtakteur:innen mit neuen Technologiemöglichkeiten, neuen Funktionen usw. inspirieren und verbinden. [6]
7. Professionalität durch Organisation und frühes Scheitern: Ein Inkubator muss Geschäftsmodellinnovationen durch Methoden und Möglichkeiten unterstützen, die schnelles Feedback und Geschäftsmodell Anpassungen zur Folge haben. Frühzeitiges Scheitern muss ermöglicht, unnötiges Scheitern durch entsprechende Begleitung verhindert werden.
8. Verbindung der Mikro- und Makro-Ebene: Während ein Inkubator insbesondere Dienstleistungen/Experimente für einzelne potenzielle Geschäftsmodelle liefern muss, sollte er auch ein Ansprechpartner für die Makro-Ebene, also das Experimentieren in der gesamten Innenstadt sein. Bei öfter auftretenden Fragestellungen muss ein Inkubator die Experimente koordinieren. Bei auftretenden Anomalien und Besonderheiten kann der Inkubator auch selbst Experimente initiieren. Diese Funktion zählt zum einen auf eine Wissensbasis ein (vgl. Punkt 2) und verhindert zum anderen eine experimentelle Überlastung der Innenstadt (vgl. Punkt 5).
9. Eröffnung von Experimentier-Freiräumen: Inkubatoren haben die Aufgabe den Ordnungsrahmen der Innenstadt bedarfsgerecht mitzugestalten (z. B. Regelungen für BIDs). Im Sinne von Reallaboren können „Experimentierklauseln“ für potenziell vielversprechende Experimente gemeinsam mit den Stadtverwaltungen initiiert werden.
10. Erfolgskriterien für Experimentieren und die Inkubationsfunktion: die Professionalisierung der Experimente erfordert es, vorab festzulegen, wann ein Experiment (auch bei negativen Ergebnissen) erfolgreich ist. Für die Ausrichtung und die Verankerung der Inkubationsfunktion insgesamt ist die Definition umso wichtiger, da Scheitern (vgl. Punkt 7) von Experimenten und Langfristigkeit (vgl. Punkt 2) zentrale Erfolgsfaktoren dieser Funktion sind.

Die zehn Anforderungen für professionelles Experimentieren dienen der Unterstützung existierender Formate und der Entwicklung neuer Instrumente mit dem Ziel, neuartige Geschäftsmodelle für die Innenstadt zu entwickeln und umzusetzen.

6 Aktuell zeigt eine noch nicht veröffentlichte Studie, dass insbesondere in Projekten im baulichen Bereich und in tendenziell klassischen Innenstadtfunktionen experimentiert wird.



# 5.2 Zwei Jahre City-in-Use: Lessons Learned

Die Projektserie City-in-Use (CiU) setzt als studentisches Projekt der Hochschule Augsburg an der Ausgangssituation und der Gestaltung einer Inkubationsfunktion für neue Geschäftsmodelle für eine lebendige Innenstadt an. Im Kern widmet sich CiU der Frage der Inkubation von Innenstadt-relevanten Geschäftsmodellinnovationen im Kontext der Hochschulausbildung. Im Folgenden werden kurz das Projekt, die Ergebnisse des Projekts und eine Interpretation der Erkenntnisse in Bezug auf die Inkubationsfunktion der Projektserie vorgestellt.

## 5.2.1 Das Projekt City-in-Use

Motivation der Projektserie City-in-Use (CiU) ist bzw. war es, einen Beitrag zur Unterstützung des innerstädtischen Erneuerungsmotors und damit zur Belebung der Innenstädte zu leisten. CiU zielt dabei auf die Entwicklung wertschaffender, nachhaltiger Services und Geschäftsmodelle im innerstädtischen Kontext. Kern des Projekts ist ein 2,5 bis 4monatiger Entwicklungszyklus, der durch idealerweise jeweils 12–16 Studierende der Hochschule Augsburg durchlaufen wird. Das Projekt CiU startete erstmals im März 2021 und wird halbjährlich mit einem neuen Team weitergeführt. Das Projekt wird von zwei erfahrenen Coaches durchgängig begleitet und durch regionale und fachliche Expert:innen ergänzt. Der Entwicklungsfokus lag im ersten Durchlauf noch unausgesprochen und ab Durchlauf zwei explizit auf der Innenstadt von Augsburg. Aufgrund der Coronakrise musste der erste Projektdurchlauf vollständig online ausgeführt werden, bei Durchlauf zwei mussten nur einzelne Termine virtualisiert werden.

Theoretische Verankerung des Projekts: CiU ist in der Service-Dominant-Logic (SDL) (Vargo und Lusch, 2004, 2016) verankert und sieht den Innenstadtraum als einen Raum, dessen tradierte Services „aufgetaut“, angereichert und neu konfiguriert werden können. Darüber hinaus nutzt CiU das Konzept digital(isiert)er Co-Kreationsräume (Ramaswamy und Ozcan 2018; Henfridsson et al. 2018), wonach der Wert von Räumen, hier also der Innenstadt, aus der Fähigkeit erwächst, wertstiftende analoge und digitale Interaktionen zwischen unterschiedlichen Akteur:innen zu vermitteln. Auf dieser Basis wurde die City-in-Use-Entwicklungsumgebung (vgl. Kapitel 1) charakterisiert.

Die Methodik wurde entlang der Erkenntnisse zu professionellem Experimentieren für Geschäftsmodellinnovationen aufgebaut (vgl. Abschnitt „Professionelles Experimentieren für neue Geschäftsmodelle“) und im Laufe des Projekts fortentwickelt. Durchgängiger Kern war ein Service-Design-Thinking- und Service-Design-Doing-Ansatz (u. a. Stickdorn et al. 2020), der einer Nähe sowohl zur „adaptiven Suche“ als auch der „zufälligen Suche“ mit divergierenden und konvergierenden Elementen entspricht (Thomke 2003). Mit dem dritten Projektdurchlauf wurden gezielt Elemente der „erweiternden Suche“ mithilfe der C-K-Theorie eingesetzt und nach Evaluation auch in Teilen beibehalten. Da die Teilnehmer:innen mit einer komplexen Problemstellung und einem unbekanntem Problem- und Lösungsraum agieren mussten, wurden unterschiedliche Hilfestellungen bei der Problemstrukturierung angeboten. Hierzu zählten Experteninputs und ein sogenannter „Stadtspaziergang“. Darüber hinaus wurden mit mindestens drei verpflichtenden Experimentierphasen in der Innenstadt häufige Experimente forciert. Mittels diverser Kreativitätstechniken wurden bewusst traditionelle und neue Konzepte in Beziehung gesetzt und so kontinuierlich der Anspruch einer relativ hohen Innovationshöhe suggeriert. Ein besonderer Fokus wurde auf den Abbau von Scheiternsangst bzw. der Erkenntnis des Werts frühen und häufigen Scheiterns bei den Teilnehmer:innen gelegt. Entlang aller Veränderungen entstand ein kompakter 2,5 Monate dauernder Prozess mit vier eineinhalbtägigen Präsenzworshops sowie individuellen Sparringsterminen und kontinuierlicher eigener Entwicklungs- und Dokumentationsarbeit (vgl. Abbildung 1).

## Ablauf des CiU-Projekts



Abbildung 1

## 5.2.2 Ergebnisse des Projekts City-in-Use

Trotz erster Corona-Einschränkungen fand das Projekt City-in-Use vom Start weg und kontinuierlich die Unterstützung zentraler Stakeholder:innen:

- die Hochschule Augsburg als Host des Projekts,
- die Wirtschaftsförderung der Stadt Augsburg als zentrale Inputgeberin und Vertreter:in des Resonanzraums, der Innenstadt der Stadt Augsburg,
- das Projekt HSA\_transfer im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“ zur Unterstützung des gesellschaftlichen Transfers und für die finanzielle Unterstützung der Projektaktivitäten.

Darüber hinaus erfreute sich das Projekt der fachlichen Unterstützung durch Expert:innen des Fraunhofer-Instituts für Integrierte Schaltungen (IIS) und der Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel. Gemeinsam stellten sie den Rahmen für bislang vier Durchläufe mit 47 Studierenden (vgl. Abschnitt „Projektteams“), was mit leichten Schwankungen den angestrebten 12 Teilnehmer:innen pro Durchlauf entspricht. Im vierten Durchlauf wurde eine Teilnehmerin erreicht, die bereits über eigene Gründungserfahrung in einem Innenstadt-relevanten Bereich verfügt.

Gemäß dem Credo des professionellen Experimentierens wurden zahlreiche relevante City-in-Use-Themen bearbeitet, unter anderem: Services für Plätze, Urban Production, Show-Rooming, Erlebnis-Services, Nicht-Nutzer:innen, Social Business, Take-away-Education, Do-it-Yourself (DIY)-Services. Tabelle 1 zeigt eine Übersicht über die 12 vorgestellten Services. Die geführten Wissens- und Entwicklungsräume der einzelnen Teams zeigen darüber hinaus unzählige Ideensplitter und in der Regel zwei bis drei weiter ausgearbeitete Konzepte, die jedoch aus unterschiedlichen Gründen zu Gunsten der final präsentierten Services verworfen wurden.

**Tabelle 1: Entwickelte Services im Projekt City-in-Use**

**arOMA**

arOMA kombiniert die Atmosphäre eines Generationen-Cafés mit der Effizienz eines Paketshops und dem Anspruch, Rücksendeaufwände den Kund:innen zu ersparen.

#Café #Paketshop #Generationen #Wohlfühlen #Retouren #Backen #Päckchen #Ort



**Escape the Fugger**

Escape the Fugger bietet eine interaktive Rätsel-Tour mit lokalem Geschichtsbezug. Die Lösung ist Location-sensitiv und wird als innovativer pay-as-you-wish-Service angeboten.

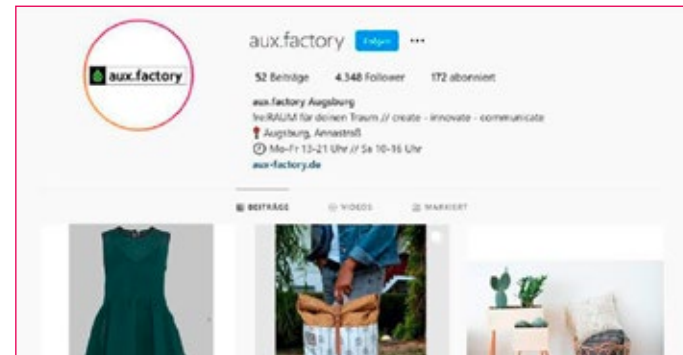
#EscapeGame #Fugger #Rätsel #Freizeit #Stadttour #Stadtführung #pay-as-you-wish #Service



**aux.factory**

aux.factory ist eine offene Werkstatt für Kreative. aux.factory bietet Hilfe und Selbstverwirklichung sowie standardisierte, kuratierte DIY-Kits, wodurch auch Einsteiger:innen adressiert werden.

#DIY #Makerspace #Kreativität #sharing #DevelopmentKit #Freizeit #Ort



**FUNiversum**

Das FUNiversum bietet einen Ort für Spielebegeisterte, die bekannte Spiele (z. B. Mensch-ärgere-Dich-nicht) selbst als Spielfigur in geselliger Runde spielen und erleben wollen.

#Spielen #Kindheit #Ort #Leerstand



**Aventura**

Aventura ist ein Virtual-Reality-Gaming-Studio mit unterschiedlichen Spielmodi und einer dedizierten Kundenbindungsstrategie über eingebaute Spielelemente.

#VR #AR #Spielen #Ort #Leerstand #obere Stockwerke



**Grill&Chill**

Grill&Chill bietet einen legalen, innerstädtischen Ort und Service für gemeinsames Grillen in der Gruppe. Grill&Chill schafft abendliche Wohlfühlpunkte mit Lagerfeuercharakter.

#Essen #Freizeit #Plätze #Abends #Grillen #DIY #Service #mobil



**Das Örtchen**

Das Örtchen bietet ein flächendeckendes Netz an sauberen und gepflegten Toiletten. Das Örtchen ermöglicht die Nutzung existierender Toiletten, effiziente Nutzer:innensteuerung und Entlohnung für Toilettenbetreiber.

#Hygiene #Toilette #Pay-per-Use #Sauberkeit #Verfügbarkeit #Service



**LINA**

LINA ist eine virtuelle Assistentin, die dabei unterstützt, passende Begleitungen zu finden. LINA schafft Matches über Interessen und Locations und belohnt via Coupons.

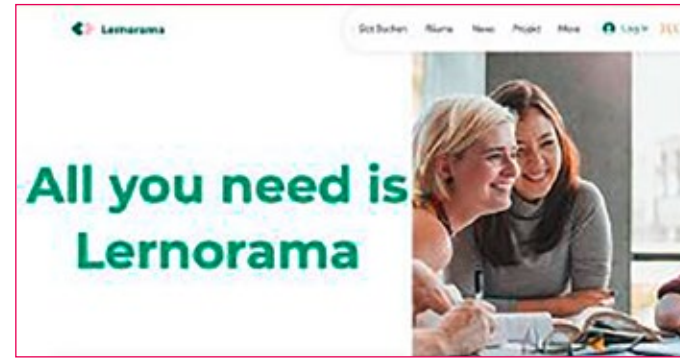
#Matchmaking #Dating #Coupons #Kontakt #Freizeit #Service





## Lernorama

Lernorama bietet gesponserte Lernräume in der Innenstadt gegen Gebühr und eröffnet Unternehmen der Region eine neue Möglichkeit des Employer Brandings.



#Lernen #Arbeiten #Leerstand #Employer Branding #Ort

## The Wall

The Wall bietet eine mobile, gestaltbare und kombinierte Kletter- und Kunstinstallation an. Die Anlagen werden von Marketing- und Eventagenturen angeboten und dienen als Attraktor in der Innenstadt.



#Sport #Kunst #Klettern #Attraktion #mobil #Service

## Varenkorb

Varenkorb ist eine mit Warenwirtschaftssystem gekoppelte App, die bewusstes und schnelles Einkaufen ermöglicht und dadurch die Wiederkaufwahrscheinlichkeit erhöht.



#Einkaufen #Lebensmittel #LEH #Kundenbindung #Service

## Zombie Augsburgalypse

Die Zombie Augsburgalypse versetzt Teilnehmer:innen in eine Legenden- und Hologramm-gestützte Stadttour und löst Neugier unter den beobachtenden Passant:innen aus. Die Finanzierung erfolgt durch Teilnehmerbeiträge und Sponsoring.



#Spielen #Stadttour #Freizeit #Hologramm #Service

## Einblick in die „Explore and Research“-Phase: Interaktive Landkarte

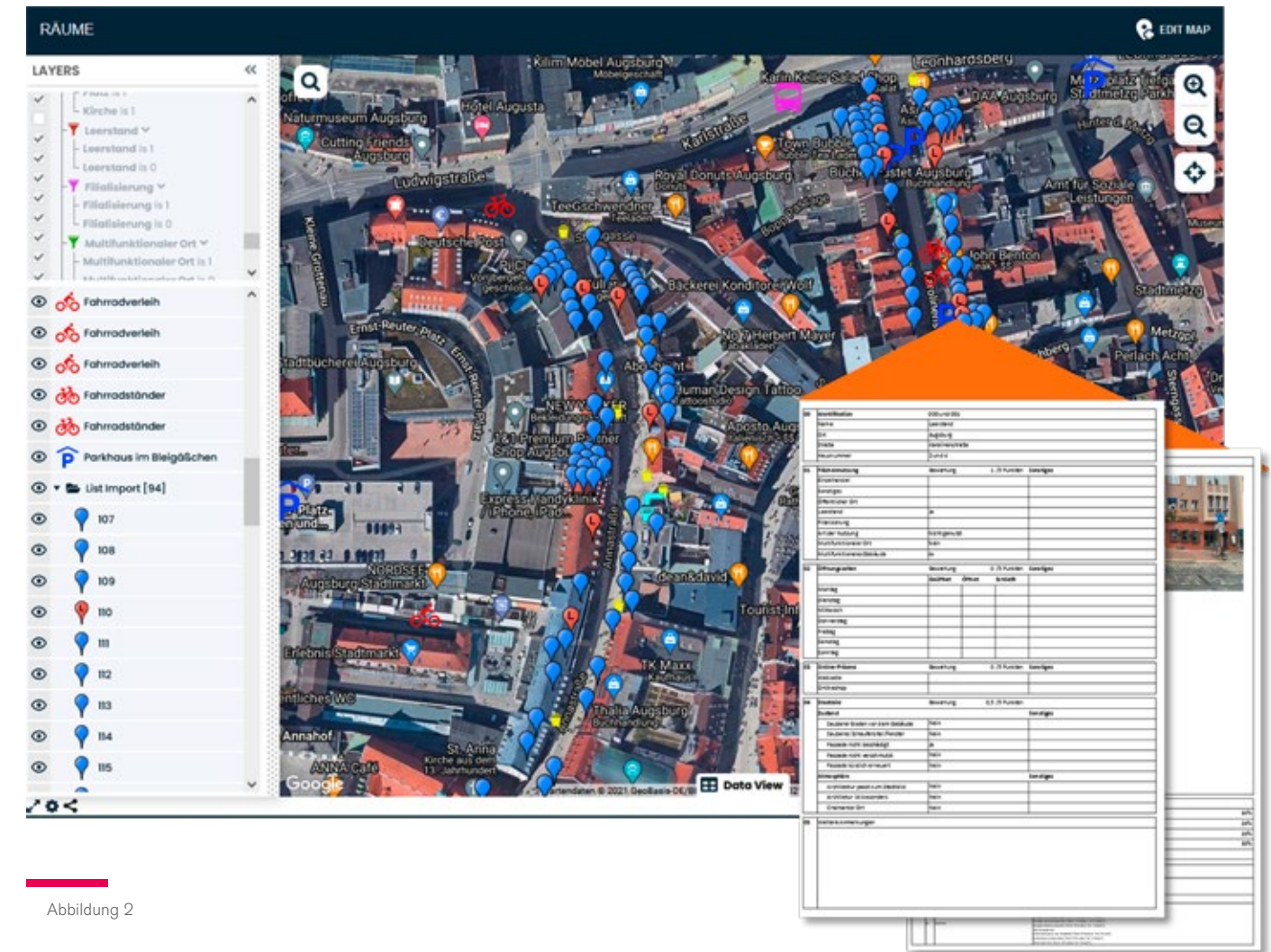


Abbildung 2

Im Kontext der Entwicklungsarbeit und des gesamten Projekts entstanden in den bereits genannten Wissens- und Entwicklungsräumen der Teams weitere Inhalte, die Bestandteil eines Wissensspeichers sind, der über einzelne Teilprojekte hinaus geht. Besonders hervorzuheben ist eine komplette Nutzungs-/Leerstandsvermessung der Annastraße und der Karolinenstraße in Augsburg, um in der Research-Phase ein klareres Bild des tatsächlichen Angebots und Bedarfs zu erhalten. Die Dokumentation wurde im City-Mapping-Verfahren mit dem Werkzeug scribblemaps dokumentiert und systematisiert. Die einzelnen Nutzungen wurden per Steckbrief verlinkt. [7] Entstanden ist eine interaktive Nutzungslandkarte zentraler Teile der Augsburger Innenstadt (vgl. Abb. 2).

Darüber hinaus gelang es, die Teilnehmer:innen für den Innovationsraum Innenstadt nachhaltig zu begeistern: Direkt aus dem Teilnehmerkreis heraus entstanden bereits im gesamten Projektzeitraum studentische Abschlussarbeiten, die sich konkret mit Problemstellungen der City-in-Use beschäftigen. [8] Darüber hinaus inspirierten und unterstützten die Erkenntnisse des Projekts zwei Studien, von denen eine bereits veröffentlicht wurde.

- Die interaktive Nutzungslandkarte wurde im Wintersemester 2001/22 entwickelt von dem Räume-Team Miriam Mayer, Sofia Michl und Clara Saueremann.
- Forschungsthemen: Leerstand auf oberen Stockwerken, Analyse von Projekten zur Belebung der Innenstadt aus einer Geschäftsmodellperspektive und Experimentieren im Einzelhandel.



### 5.2.3 Die Inkubationsfunktion des Projekts City-in-Use: Lessons Learned

Es bleibt zu klären, inwieweit die Projektserie CiU die Anforderungen an eine Inkubationsfunktion für neue Nutzungen und Geschäftsmodelle in der und für die Innenstadt erfüllen kann und welche Erkenntnisse daraus für neue Inkubationsformate gezogen werden können. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt entlang der entwickelten zehn Anforderungen für professionelles Experimentieren.

Ein übergreifender, zentraler Aspekt ist die Fähigkeit, konkrete experimentierfähige Lösungsansätze zu entwickeln und insbesondere die Umsetzung von Experimenten und Geschäftsmodellen anzustoßen. In dieser Kategorie werden 12 Services vorgestellt, die im Rahmen von Experimenten entwickelt wurden und deren Entwicklung auf die konkrete Umsetzung ausgerichtet ist. Stellt sich die Frage, inwieweit die Ergebnisse geeignet sind, neue Geschäftsmodelle in die Innenstadt zu bringen und dort nachhaltig zu verankern. Um hier eine Einschätzung treffen zu können, wird der Leitfaden zur Innenstadtbelebungs-/vitalisierung des Mittelstandszentrums Handel herangezogen (Czock et al. 2021). Grundsätzlich entwickelten die Teilnehmer:innen des CiU-Projekts entlang der Customer Journey des Services und nicht aus der Stadtsicht bzw. der Visitor Journey, wie bei Czock et al. (2021) vorgeschlagen. Dennoch entsprechen die Nutzenversprechen der CiU-Services, den zentralen Punkten der Visitor Journey Besuchsimpuls (z. B. Grill&Chill), Informationssuche (z. B. LINA), Aufenthalt/Besuch (z. B. Das Örtchen, Lernorama, The Wall), Angebot vor Ort (z. B. Escape the Fugger, aux.factory, arOma, Zombie Augsburgsalpse), Bindung und Begeisterung (z. B. Aventura, FUNiverse, Varenkorb). Zwischen der Mittelstandszentrumsstudie und den CiU-Projekten finden sich inhaltlich zahlreiche Überschneidungen, obwohl der Ausgangspunkt der Entwicklungen die Mikro- und nicht die Makroperspektive der Innenstadt war. Da es die grundlegende Entwicklungsanforderung war, fehlen auf den ersten Blick im CiU-Service-Portfolio Services, die

einen öffentlichen Organisator oder Betreiber erfordern (z. B. „Stadtportal“ oder „attraktive Verweilflächen“). Zugleich sind Services mit ähnlichen Nutzenversprechen jedoch als privatwirtschaftlich konzipierte Services entstanden, z. B. LINA mit einer City-Leitfunktion oder die aux.factory oder das FUNiverse als attraktive Verweilmöglichkeit. Aus Sicht der übergreifenden Zielstellung sprechen damit einige Aspekte für einen Inkubationsansatz, der sich in der Mikroperspektive verankert. Im Folgenden werden die zentralen Anforderungen im Detail diskutiert:

1. Begeisterung für den Experimentierraum Innenstadt schaffen: Die meisten Teilnehmer:innen des CiU-Projekts gaben in ihren Projektbriefings an, dass sich ihr Verständnis für die Bedürfnisse und Gestaltungsmöglichkeiten der Innenstadt im Laufe des Projekts verändert hat. Zwischen 5 bis 10 Prozent der Teilnehmer:innen ließen sich für die Arbeit an weiteren Fragestellungen einer lebendigen Innenstadt begeistern. Ein Inkubationsformat ist also in der Lage, neben konkreten Service-Experimenten, auch nachhaltig Verständnis und Begeisterung für den innerstädtischen Raum zu erzeugen. Damit entsteht ein Potenzial, mittel- bis langfristig weitere Innovator:innen und ihre Konzepte in die Innenstädte zu bringen. An dieser Stelle macht eine Innenstadtkubationsfunktion für die Innenstadt Sinn, da sie ein effektiver und aktuell noch fehlender Link zur (meist digitalen) Gründerszene sein kann, die in vielen Städten bereits existiert.
2. Problemformulierungen für neue Experimente unterstützen und verbessern: Die aktuelle Problemlage der Innenstädte ist komplex, weshalb eine Inkubationsfunktion diese Komplexität, z. B. im Rahmen eines Onboardings und einer Sammelphase reduzieren muss. In den CiU-Projekten wurden hierzu ein Eintauchen per Stadtpaziergang, Fachvorträge, ein City-in-Use-Entwicklungsrahmen und eine eigene Forschungsphase zu Beginn vorgegeben. Das Strukturierungsangebot war für die meisten Teilnehmer:innen hilfreich, um sich auf eigene Experimente zu forcieren und ggf. Eckdaten bewusst zu erweitern.
3. Plattform für unterschiedliche Experimentierarten bieten: Die CiU-Services konnten aufgrund des strukturierten Begleitprozesses und dem gezielten Methodeinsatz kompakt und zielführend gestaltet werden. Der gezielte

und begleitete Einsatz von Methoden und Werkzeugen entlastet die Innovator:innen und fokussiert sie auf die Entwicklung des Services. Zugleich ermöglicht die Begleitung den gezielten Wechsel der Experimentierform, der insbesondere wenig routinierten Innovator:innen, die sich im Entwicklungsfluss befinden, oft schwer fällt. Die Inkubationsfunktion muss daher über eine Prozessbegleitfunktion verfügen.

4. Professionalität durch Antizipation und Nutzung von frühzeitigen Informationen: Da in den CiU-Projekten noch kein umfangreicher, frühzeitig nutzbarer Informationsspeicher verfügbar war, können an dieser Stelle nur die Befunde zur frühzeitigen Erhebung eigener Daten diskutiert werden. Getreu der Devise von Reid Hoffmann „Wenn du dich nicht für die erste Version deines Produkts schämst, hast du zu spät angefangen“, wurden die CiU-Teilnehmer:innen sehr frühzeitig ermuntert, für nutzerseitige Informationsflüsse zu sorgen und Wertversprechen und Minimal Viable Prototypen (MVPs) mit Passant:innen zu vertesten. Für die Inkubationsfunktion ist dieses „ungeduldige Verhalten“ aus drei Gründen hochrelevant: Erstens geht es um den Wert der Daten selbst – sobald sie im Entwicklungsteam vorliegen, können Prototypen angepasst oder verworfen werden. Zweitens schafft ein frühzeitiges Anpassen oder Verwerfen von Entwicklungen und Glaubenssätzen eine höhere Akzeptanz für spätere datenbasierte Anpassungen. Und drittens tragen frühzeitige Änderungen zum Abbau von Scheiternsängsten, gerade bei unerfahrenen Innovator:innen bei.
5. Professionalität durch häufige und bedarfsgerechte Experimente: Die CiU-Teilnehmer:innen durchliefen mindestens drei Pflicht-Experimentierphasen. Zugleich konnte beobachtet werden, dass durch das Experimentieren, aber auch durch den gesamten Prozess, Lerneffekte auftraten und die Teilnehmer:innen sich effizienter organisierten und die Experimente zunehmend effizienter aufgesetzt wurden. Die Inkubationsfunktion hat daher die Aufgabe, Professionalität im Sinne einer Qualitätsfunktion bereitzustellen und zugleich über die Häufigkeit der Experimente das (Selbst-)Lernen der Innovator:innen zu unterstützen.

6. Professionalität durch Kombinationen existierender und neuer Ansätze: In den CiU-Projekten galt es, in den Köpfen der Teilnehmer:innen insbesondere das mögliche Funktionsspektrum der Innenstadt zu verbreitern (z. B. mit Funktionen wie „spielen“ oder „produzieren“). Diese Funktion kann durch Kreativitätstechniken (z. B. Streichen der bereits am Markt verfügbaren Optionen) oder bewusst gesetzte externe Impulse (z. B. Fachvorträge) geleistet werden. Abhängig vom Vorwissen der Innovator:innen müssen Inkubationsformate flexibel Anreize setzen und neue Kombinationen eröffnen.
7. Professionalität durch Organisation und frühes Scheitern: Die Inkubationsfunktion realisiert die bereits genannten Aspekte in einer Begleitorganisation für Innovator:innen. In den CiU-Projekten umfasst die Organisationsleistung die Bereitstellung und Abstimmung der Workshopinhalte, die individuellen Sparrings und Arbeitsaufträge. Durch die Forcierung früher Informationen (vgl. Punkt 4) und häufige Experimente (vgl. Punkt 5) wird risiko- und kostenmindernd frühestmöglich gescheitert. Als Nebenprodukt stößt ein Inkubator Lernzyklen an und erhöht die Experimentierfähigkeiten der Innovator:innen. Dies erfolgt unbewusst über die Häufigkeit, kann aber bewusst, z. B. durch Experiment-Debriefings, vom Inkubator auch verstärkt werden.
8. Verbindung der Mikro- und Makro-Ebene: Im Rahmen der Inkubation von Geschäftsmodellinnovationen ist ein Verständnis möglicher Entwicklungslinien für Innenstädte als Ganzes (Makro-Ebene) unbedingt nötig. Mit dem Ziel, Geschäftsmodellinnovationen zu erzeugen, sind Analysen und Impulse zur Makroebene jedoch Aufgabe der Inkubationsfunktion, um den Fokus nicht von der eigentlichen Aufgabe, der Geschäftsmodellinnovation abzulenken. Im Rahmen der CiU-Projekte erfolgten aus diesem Grund Anpassungen jeweils nach dem ersten und zweiten Durchlauf. Ziel der Inkubationsfunktion muss es sein, die Innovator:innen bestmöglich in der Funktion der Geschäfts(modell)entwickler:in, nicht in der Funktion der Stadtentwickler:in, zu unterstützen.
9. Eröffnung von Experimentierfreiräumen: Im Rahmen der CiU-Projekte konnte diese Anforderung nur bedingt erfüllt werden. Offensichtlich wurde jedoch auch hier der Bedarf an regulatorischen Freiräumen erkannt (z. B. bei Werbevorschriften für Bewegtbilder in Schaufenstern); zugleich erzeugte insbesondere die kreative Auseinandersetzung mit aktuellen Regelungen innovative Services (z. B. beim Service Grill&Chill). Ohne dies konkret anhand der CiU-Projekte belegen zu können, scheint die Inkubation im hochregulierten Innenstadtbereich hier vor einer Gradwanderung zu stehen, für welche Ausnahmetatbestände sie Freiräume öffnen soll.
10. Erfolgskriterien für Experimentieren und die Inkubationsfunktion: Die Erfolgskriterien für die CiU-Projekte sind vorab im Design-Brief festgehalten. [9] Die Zielsetzung für das Experimentieren hält die Entwicklungsarbeit auf Kurs und ist ein zentrales, früh und immer wieder eingeführtes Element der Geschäftsmodellinnovation. Auch für die Inkubationsfunktion, als Klammer vieler Innovations- und Experimentieraktivitäten, erscheint ein innerstädtischer Design Brief erforderlich, der Orientierungspunkte für eine „funktionierende Innenstadt“ gibt.

9 Design Brief: „Ein neues Konzept (Service, Geschäftsmodell, etc.) entwickeln, welches zentrale Bedürfnisse der Menschen befriedigt, Menschen in die Innenstadt zieht, in einer funktionierenden Innenstadt natürlich verankert sein muss und nachhaltig erfolgreich ist.“



## 5.3 Ausblick: Ein City-in-Use-Projekt für die Innenstadt?!

Die Erkenntnisse aus dem Projekt City-in-Use eröffnen eine Möglichkeit, die Transformation des Lebens- und Wirtschaftsraums Innenstadt zu unterstützen. Bevor jedoch die eigentliche Forschungsfrage beantwortet wird, soll zunächst ein Blick auf die Fortentwicklung des Projekts selbst gegeben werden.

Die Projektserie CiU ist selbst als adaptive und erweiternde Suche, d.h. als ein Experiment, aufgebaut. Die kontinuierliche Entwicklungsarbeit eröffnet im Sinne der C-K-Theory einen Wissensraum, zu dem auch dieser Artikel zählt, und einen Konzeptraum, der in jedem Durchlauf zu verbesserten Projektumsetzungen und neuen Experimenten führt. Am Ende der Förderphase durch das Projekt HSA\_transfer steht ein nachhaltiger Service, der gut in seinem Ökosystem verankert ist. Aktuelle Fortentwicklungsrichtungen beschäftigen sich insbesondere mit zwei Aspekten: Einerseits wird von einer stärkeren Öffnung und Interdisziplinarität in Bezug auf die Teilnehmer:innen und Interaktionspunkte im Entwicklungsprozess eine weitere Qualitätssteigerung erwartet. Erste Experimente verliefen bereits vielversprechend. Andererseits soll der Praxistransfer über die Ideen- und Transferphase hinaus gestärkt werden.

Dieser Artikel stellte zu Beginn die Frage: „Wie können Innenstädte stärker als Inkubator für neue Nutzungen und Geschäftsmodelle agieren?“ Ausgangspunkt der Beobachtung war, dass viele Erkenntnisse im Themenfeld Experimentieren bestehen. Zudem gibt es auch im innerstädtischen Bereich dedizierte Räume und Akteursvereinigungen, die Innovation in Innenstädten vorantreiben möchten. In Summe reichen jedoch die aktuellen Anstrengungen oft nicht aus. Dabei ist es nicht so, dass in Innenstädten nicht experimentiert und innoviert wird, das haben viele kreative Lösungen insbesondere in der Coronakrise gezeigt. Allerdings verpuffen viele der krisengetriebenen Experimentiererfolge sobald Normalität einsetzt. Zudem ist ein systematischer Fortentwicklungsansatz, der in der Lage ist, die Besonderheiten der Innenstadt aufzunehmen, weder bei vielen etablierten Akteuren noch für neue Innenstadt-Innovator:innen zu erkennen. Es scheint, als ob ein Puzzle-Teil im innerstädtischen Innovationsspiel fehlt. Die Ergebnisse und die Erfahrungen des Projekts CiU deuten darauf hin, dass ein wesentlicher Lösungsbeitrag von einem Inkubationsservice ausgehen kann, der an der Mikro-Ebene, d.h. der Entwicklung konkreter neuer Geschäftsmodelle, ansetzt. In diesem Sinne geht es um einen City-in-Use-Service für die Innenstadt.

**Was leistet ein derartiger Inkubationsservice?** Der Service ersetzt weder existierendes Experimentieren noch Interessenvereinigungen, Living Labs, Reallabore oder BIDs. Er ist ein Inspirator, ein Professionalisierer, ein Ansprechpartner und Begleiter von Experimenten rund um nachhaltige Geschäftsmodelle. In dieser Eigenschaft vermittelt er über Experimente zwischen potenziellen Innovator:innen und relevanten Innenstadttakteuren.

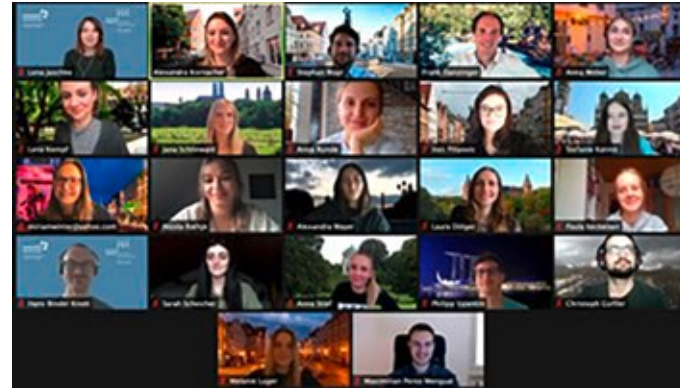
**Wer steht hinter dem Service?** Oder: Wer hat hier eigentlich seinen Job nicht gemacht? Die Notwendigkeit für einen derartigen Innovationsservice ergibt sich neu aufgrund der digitalen Transformation in einer zunehmend Plattformgetriebenen Welt. Während zuvor alle Innenstadttakteure mit kleineren Aktionsradien ausgestattet waren und gegen ähnliche Innovationsfähigkeiten ihrer Konkurrenten agieren mussten, stehen sie heute mit globalen Unternehmen und Akteuren im Wettbewerb, die über riesige Datenmengen, Experimentier- und Innovationsressourcen verfügen. In der Ausgangssituation war schlicht ein solcher Service nicht notwendig. Im neuen, digitalen Wettbewerbsumfeld ist er es auf jeden Fall – er ist das Pendant zu den Innovationseinheiten großer Unternehmen und Plattformanbieter. Wer wäre also ein geeigneter Dienstleister? Van Alstyne et al. (2016) geben hier einen Anhaltspunkt. Da auch Innenstädte letztlich Plattformen sind, gilt es, einen eigenen Betreiber für diesen Service mit einem eigenen Geschäftsmodell nahe dem Plattformkern zu errichten. Manche:r Leser:in denkt hier vielleicht sofort an klassische Institutionen wie Wirtschaftsförderungen. Dies ist einerseits verständlich, da es ein dauerhaftes, fortentwickelbares Angebot an Inkubationsleistungen braucht. Andererseits sei hier auf den Zusatz „eigenes Geschäftsmodell“ verwiesen. Auch wenn es sicherlich ein öffentliches Interesse an der Innenstadtentwicklung gibt, ist es im Sinne eines effektiven Experimentierens und neuer Geschäftsmodelle hinderlich in der Missionsausübung, wenn der Serviceerbringer gleichzeitig in diverse andere Verpflichtungen in der Gestaltung der Innenstadt eingebunden ist. Ohne die Frage vollständig beantworten zu können, gehen wir davon aus, dass eine Orientierung an Plattformstrukturen sinnvoll ist und dass zugleich die dauerhafte Institutionalisierung eines effektiven Inkubationsservices eine zentrale Entwicklungsaufgabe der lebendigen Innenstadt ist.

Zentrale Aspekte der Projektserie CiU könnten also einen Blueprint für Unterstützung, Entwicklung und Umsetzung neuartiger Services für die Innenstadt liefern. Ein relevanter Aspekt kann jedoch nicht durch Serviceangebote geregelt werden: Die Begeisterung für den Möglichkeitsraum Innenstadt mit all ihren alten und neuen Facetten, der weit über klassische Geschäftsmodelle hinaus geht und soziale, geographische und kulturelle Aspekte mit einschließt. Den Innenstadt-Gründergeist und die Gründerfähigkeit gilt es zu entfachen und zu entwickeln – ähnlich, wie er in vielen digitalen Gründerzentren täglich spürbar ist. Genau hier gleichen sich die Ursprungsgedanken des Projekts City-in-Use und einer Inkubationsfunktion für die Innenstadt.

## 5.4 Projektteams [10]

### Team Sommersemester 2021

Jana Schönwald, Christoph Gürtler, Paula Keckeisen (Lernorama), Nicola Rathje, Anna Runde, Laura Dölger, Ines Pilipovic (LINA), Melanie Luger, Anton Schöttl, Sarah Scheicher, Anna Weber (Das Örtchen), Miriam Winter, Anna-Maria Stief, Stefanie Katinic, Alexandra Mayer (Varenkorb)



### Team Wintersemester 2021/22

Andreas Sandmair, Pia Völcker, Laura Gehring, Sofia Michl (Escape the Fugger), Thomas Völk, Ercüment Fazlioglu, Selina Gaiser, Miriam Mayer (aux.factory), Michelle Zauner, Fabian de Sousa Rosebrock, Nina Maier, Clara Sauermann (arOMA)



### Team Sommersemester 2022

Valeria Cuzuba, Peter Koller, Denise Reitenbach, Carina Zimmermann (The Wall), Jessica Auer, Jonas Kircher, Fabian Totaro, Zoe Wasmuht (Grill & Chill)



### Team Wintersemester 2022/23

Laura Kopp, Dominik Seiler, Isabel Zyska (Aventura), Ann-Kathrin Avancini, Clara Baier, Assna Kumaran, Elias Lechner (FUNiversum), Daniel Höllmüller, Isabel Maier, David Jacker, Lena Hensel (Zombie Augsburcalypse)



## 5.5 Literaturverzeichnis

Bauer, Wilhelm; Radecki, Alanus von; Ottendörfer, Eva (2020): Zukunftsfähige Städte und Regionen. Eine neue Strategie für die breite Umsetzung nachhaltiger Stadtentwicklung in Deutschland. Morgenstadt Positionspapier. Hrsg.: Fraunhofer.

Bergmann, Martin (2018): SciShops. Enhancing the responsible and sustainable expansion of the science shops ecosystem in Europe. Stakeholder survey summary report.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2018): Reallabore als Testräume für Innovation & Regulierung. Innovation ermöglichen und Regulierung weiterentwickeln. Hrsg.: BMWi.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2019): Freiräume für Innovationen. Das Handbuch für Reallabore. Berlin.

Czock, Joanna; Frings, Julia; Hedde, Boris; Scholl, Svenja (2021): Handelsstandorte beleben. Innovation, Kreativität, Digitalisierung. Hrsg.: IFH KÖLN und Mittelstandszentrum Handel. Köln.

Dell'Era, Claudio; Landoni, Paolo (2014): Living Lab. A Methodology between User-Centred Design and Participatory Design. In: Creativity and Innovation Management 23 (2), S. 137 – 154.

Gillier, Thomas; Lenfle, Sylvain (2019): Experimenting in the Unknown. Lessons from The Manhattan Project. In: European Management Review 16 (2), S. 44 – 469.

Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel (2022): Erfolgsgeschichten. Aus dem bayerischen Einzelhandel. 1 – 10. München.

Henfridsson, Ola; Nandhakumar, Joe; Scarbrough, Harry; Panourgias, Nikiforos (2018): Recombination in the open-ended value landscape of digital innovation. In: Information and Organization 28 (2), S. 89 – 100.

Kohavi, Ron; Thomke, Stefan (2017): Klüger experimentieren. In Harvard Business Manager (12), S. 28 – 40.

Mossig, Ivo (2010): Shopping-Malls und Business Improvement Districts als Instrumente zur Belebung innerstädtischer Geschäftszentren? Das Beispiel der Stadt Gießen. Universität Bremen; Institut für Geographie.

Perez Mengual, Perez (2022): Wie gelingt ein großer Wurf im Handel? Hrsg.: RidStiftung, Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen (IIS). München.

Ramaswamy, Venkat; Ozcan, Kerimcan (2018): What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. In: Journal of Business Research 84, S. 196 – 205.

Ries, Eric (2011): The Lean Startup. Crown.

Simon, Herbert A. (1973): The structure of ill structured problems. In: Artificial Intelligence 4 (3–4), S. 181 – 201.

Steinebach (2002): Haben unsere Innenstädte noch eine Überlebenschance. In: Der Städtetag 55.12 (2002): 42 – 45.

Thomke, Stefan (2001): Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation. In: Harvard Business Review 79 (2), S. 66 – 75.

Thomke, Stefan H. (2003): Experimentation matters. Unlocking the potential of new technologies for innovation. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Umweltbundesamt (2017): Die Stadt für Morgen. Umweltschonend mobil – lärmarm – grün – kompakt – durchmischt. 2. Auflage.

van Alstyne, Marshall W.; Parker, Geoffrey G.; Choudary, Sangeet Paul (2016): Plattform statt Pipeline. In: Harvard Business Manager (Juni), S. 22–31.

Vargo, Stephen; Lusch, Robert (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. In: Journal of Marketing 68 (January), S. 1 – 17.

Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2016): Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. In: Academy of Marketing Science. Journal 44 (1), S. 5 – 23.

**10** Auf den Fotos sind außerdem Partner:innen und Unterstützer:innen zu sehen: Stephan Mayr (Stadt Augsburg), Lena Jaschke, Hans Binder-Knott, Alexandra Kornacher (HSA\_transfer), Lena Kempf (HSA\_ops), Maximilian Perez Mengual (Fraunhofer IIS), Frank Danzinger (HSA). Fotos: Hochschule Augsburg.



# 6. Die Innenstadt als Ort des Transfers

Jessica Hövelborn

Transfer ermöglicht Hochschulen, Wirtschaft und Gesellschaft, im Dialog und Austausch innovative Projekte zu realisieren. Ein Best Practice hierzu stellt das Transferprojekt City-in-Use dar. Hier entwickeln Studierende und Lehrende der Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Augsburg gemeinsam mit Expert:innen der Wirtschaftsförderung der Stadt Augsburg und des Fraunhofer IIS innovative Lösungen für lebendige Innenstädte. Eingebunden wurden ebenfalls Studierende und Lehrende des Studiengangs der Sozialen Arbeit der Hochschule Augsburg sowie interessierte Bürger:innen. Wie es gelungen ist, in diesem Transferprojekt Expertisen aus Hochschule, Wirtschaft und Gesellschaft zu bündeln und wie das Transferprojekt von HSA\_transfer – der Agentur für kooperative Hochschulprojekte der Hochschule Augsburg (HSA) im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“ begleitet wurde, wird im Folgenden beschrieben.

## Gemeinsam Zukunft gestalten

So facettenreich wie das Leben sind auch die Themenstellungen, die Studierende und Lehrende der Hochschule Augsburg mit Partner:innen aus Wirtschaft und Gesellschaft in Kooperationsprojekten in Lehre, Forschung und Transfer aufgreifen. Um gemeinsam Zukunft zu gestalten, bündeln sie dabei ihre Expertisen und realisieren mit hohem Engagement Innovationen mit Tragweite und Wirkung, die im besten Falle Social Impact erzielen. Das Transferprojekt City-in-Use stellt hierzu ein Best Practice dar, das im Projekt HSA\_transfer im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“ gefördert wurde.

## AUTORIN

Jessica Hövelborn, M.A., Presse-Referentin für Forschung und Transfer an der Hochschule Augsburg. Sie war Referentin für Kommunikation bei HSA\_transfer – der Agentur für kooperative Hochschulprojekte der Hochschule Augsburg (HSA) im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“.

## Innovationen mit Social Impact entwickeln

Innovationspotenziale erkennen und gemeinsam tragfähige Lösungen entwickeln, das ist der Kerngedanke von Transferprojekten. Dies haben auch Bund und Länder erkannt und die Förderinitiative „Innovative Hochschule“ ins Leben gerufen.

Von 2018–2022 hat die Hochschule Augsburg mit rund 200 Kooperationspartner:innen aus Wirtschaft und Gesellschaft in über 100 Transferprojekten innovative Antworten auf gesellschaftliche Zukunftsfragen entwickelt und zahlreich Social Impact für die Zivilgesellschaft realisiert. Diskutiert wurden die Ergebnisse im Förderzeitraum mit rund 1.500 Interessierten in Augsburg, der Region und virtuell auch bundesweit.

## HSA\_transfer

Die Koordination von Transferaktivitäten mit Social Impact hatte die Hochschule Augsburg in die Hände von HSA\_transfer – der Agentur für kooperative Hochschulprojekte gelegt. [1]

Im Team von HSA\_transfer arbeiteten unter der Leitung von Prof. Dr.-Ing. Elisabeth Krön, Vizepräsidentin für Transfer und Infrastruktur sowie Projektverantwortliche von HSA\_transfer, Professor:innen und Ressortleiter:innen als Mentor:innen sowie Fachreferent:innen eng zusammen.

Die thematischen Schwerpunkte lagen dabei auf dem Regionalen Service Learning, der Nachhaltigkeit und der Alumniarbeit ebenso wie auf der Transferkommunikation, der Netzwerkarbeit und dem Prozessmanagement.

Mit HSA\_transmitter wurde ein Innovationsraum für Zukunftsgestalter:innen auf dem Campus am Brunnenlech eröffnet. [2] Hier trafen sich auch die Studierenden im Transferprojekt City-in-Use zu Workshops und hier war City-in-Use auch Teil der Ausstellung „HSA\_transfer | Themenschau“.

Um den direkten Kontakt zwischen Hochschule und Zivilgesellschaft zu fördern, wurden im Rahmen von HSA\_transfer fünf innovative Dialog- und Austauschformate konzipiert. [3] Intensiviert und verstetigt werden konnte so der Dialog mit der Öffentlichkeit zu aktuellen Zukunftsthemen. Interessierte aus Stadt und Region nehmen regelmäßig teil am HSA\_transfer | Talk, am HSA\_transfer | Forum, an der HSA\_transfer | Themenschau und an der HSA\_transfer | Vortragsreihe – wenn möglich in Präsenz, Corona bedingt virtuell auch aus ganz Deutschland.

Im hochschulinternen Thinktank „HSA\_transfer | Fokus“ tauschen sich die Transferakteur:innen regelmäßig aus. In neu konzipierten Publikations-, Film- und Videoformaten stellen sie ihre Transferaktivitäten der Öffentlichkeit vor.

Die Transferprojekte, in denen Studierende und Lehrende gemeinsam mit Kooperationspartner:innen innovative Lösungen für zentrale Zukunftsfragen entwickeln, sind auf Projektwebsites veröffentlicht. [4]

## Transfer wirkt

Welche Dynamik Transferprojekte entwickeln können und wie nutzenstiftend sie wirken, das zeigt das Transferprojekt City-in-Use. [5] In diesem Zukunftsfeld haben sich die Transferpartner:innen aus Hochschule, Wirtschaft und Gesellschaft mit ihrem Wissens- und Erfahrungsschatz engagiert, tatkräftig eingebracht und ebenso viel voneinander gelernt. Durch den gemeinsamen Austausch und den intensiven Zusammenhalt wurde es möglich, gemeinsam innovative Lösungen zu entwickeln für die aktuellen Herausforderungen des Phänomens „Nicht-in-die-Innenstadt-Gehen“ bzw. die „Innenstadt nicht mehr so wie früher nutzen“.

## Expertisen bündeln ...

Die Diskussion über die Funktion der Innenstädte ist nicht neu und war bereits vor Corona ein drängendes Thema. Die Erneuerung der Innenstädte ist ein kontinuierlicher und war ein verlässlicher Prozess – immer gab es bislang genügend neue Gründe für die Nutzung der Innenstadt als hochfrequentierter Ort und immer entwickelten sich auch neue Frequenzbringer – der Grund: Innenstädte („City“) existieren aufgrund von Nähe und intensiver Nutzung („Use“). Dieser Erneuerungsmotor stottert, deshalb war und ist der Handlungsdruck, neue City-in-Use-Kombinationen zu finden, nie größer.

Im Rahmen des Transferprojekts City-in-Use ist es gelungen, für die aktuellen Entwicklungsbedarfe und Herausforderungen der Innenstädte die Expertisen aus Hochschule, Wirtschaft und Gesellschaft zu bündeln.

- 1 [www.hs-augsburg.de/HSA-transfer](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer)
- 2 [www.hs-augsburg.de/HSA-transmitter](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transmitter)
- 3 [www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Im-Dialog-mit-der-Gesellschaft](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Im-Dialog-mit-der-Gesellschaft)
- 4 [www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Projekte](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Projekte)
- 5 [www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/City-in-Use](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/City-in-Use)

### ... aus Hochschule und Wirtschaft ...

#### Entwicklung von nachhaltigen prototypischen Services für die Zukunft der Innenstädte

Die Studierenden aus der Fakultät für Wirtschaft der Hochschule Augsburg haben sich in enger Kooperation mit der Wirtschaftsförderung der Stadt Augsburg und des Fraunhofer IIS unter der Leitung von Prof. Dr. Frank Danzinger von der Fakultät für Wirtschaft von März 2021 bis Dezember 2022 bei der Bearbeitung der Fragestellung mit drei wesentlichen Herausforderungen auseinandergesetzt:

1. Die Innenstadt muss als Ganzes gedacht, aber in einzelnen Nutzungen kontinuierlich entwickelt werden. Alle Akteure müssen im bewussten oder unbewussten Zusammenspiel die Nutzung innerstädtischer Räume intensivieren. Aktuell hängen viele Entwicklungsimpulse an einem traditionellen, nicht mehr zukunftsfähigen Innenstadtbild. Andere Ansätze beschreiben Zukunftsszenarien, die aus spezifischen Interessen herausgetrieben sind (z. B. Mobilität) oder eher den Bedürfnissen von Mega-Cities entsprechen und Bestände kaum berücksichtigen.
2. Gleichzeitig geschieht die Veränderung von Innenstädten im „laufenden Betrieb“. Das heißt, dass nachhaltige Nutzungen im innerstädtischen Leben entwickelt werden müssen, damit sich mit ihnen Innenstädte weiter entwickeln können.
3. Während ein jahrhundertelanger Betrieb von Innenstädten über viele etablierte Mechanismen verfügt, sind die Herausforderungen im digitalen Wandel offensichtlich: Kooperationsverständnis der Akteure vor Ort, Nutzungsregelungen, eine moderne Informations- und Dateninfrastruktur oder kontinuierliche Innovation sind nur einige davon.

Zu Beginn des Projekts erläuterte Stephan Mayr von der Wirtschaftsförderung der Stadt Augsburg den Studierenden auf einem Stadtpaziergang die Augsburger Innenstadt aus der Entwicklerperspektive anhand ihrer konkreten Herausforderungen. In der Rolle als „City-in-User:innen“ entwickelten in den darauf folgenden Semestern insgesamt 47 Studierende 12 konkrete Innenstadt-Services (s. S. 66-68). Sie standen dabei im engen Austausch mit Coaches, Gastdozent:innen und Fachberater:innen.

### ... und Gesellschaft

#### Im aktiven Dialog mit der Stadtgesellschaft

Interdisziplinarität wird im Transferprojekt City-in-Use großgeschrieben. Zentral ist die kontinuierliche Interaktion mit Nutzer:innen (z. B. Befragungen) zur Analyse von Bedarfen sowie die Präsenz vor Ort (z. B. Ortstermine). Dabei stehen die Transferpartner:innen in sehr engem Dialog mit der Stadtgesellschaft.

Zudem fand zum „Lebensraum Augsburg“ am 19.05.2022 im Rahmen der HSA\_transfer | Vortragsreihe ein offener Austausch zu den neuen innerstädtischen Entwicklungsansätzen statt. Eng eingebunden waren dabei die Transferakteur:innen aus dem Transferprojekt „Kommunale Räume“ des Studiengangs der Sozialen Arbeit der Hochschule Augsburg unter der Leitung von Prof. Dr. Barbara Rink. Kooperationspartner war die Volkshochschule Augsburg [6].

Lehrende der Hochschule Augsburg beteiligten sich ebenso an der „Diskussionsrunde zur nachhaltigen Zukunft der Augsburger Innenstadt“ am 11.05.2022 im Rahmen des Programmfestivals „From 1521 to Future – Fuggerei NEXT 500“ in einem hierzu errichteten Pavillon aus Holz auf dem Augsburger Rathausplatz [7].

### Transferprojekt City-in-Use – Ideenschmiede für lebendige Innenstädte

Transferprojekte ermöglichen, innovative Lösungen für zentrale Zukunftsfragen zu entwickeln. Die Wirtschaftsförderung der Stadt Augsburg wird die Ergebnisse des Transferprojekts City-in-Use in ihre Arbeit einfließen lassen, um somit passgenaue Unterstützungsangebote für die Augsburger Innenstadt weiter zu entwickeln. Auch die involvierten Studierenden profitieren als angehende Wirtschaftswissenschaftler:innen von den erworbenen Kenntnissen und Praxiserfahrungen. Die Methodik und das Projekt werden seit dem Sommersemester 2021 kontinuierlich fortentwickelt und sind seitdem fester Bestandteil des Lehrangebots der Wirtschaftsfakultät.

Das Besondere an Transferprojekten ist jedoch nicht nur die Projektarbeit, sondern insbesondere auch ein intensiver Dialog und Austausch sowie die begleitende Kommunikationsarbeit, um die erzielten Transferergebnisse außerhalb von Forschungs- und Geschäftsberichten wahrnehmbar und sichtbar zu machen.

So werden die Transferergebnisse aus City-in-Use im Rahmen von bundesweiten Fachtagungen zur Diskussion gestellt – wie u. a. auf der BundesDekaneKonferenz der Wirtschaftswissenschaften, die vom 27.–28.10.2021 an der Hochschule Augsburg stattfand.

Interessierte Bürger:innen werden in die weitere Transferarbeit im Rahmen von Dialogveranstaltungen ebenso einbezogen wie Studierende und Lehrende anderer Fakultäten der Hochschule Augsburg. Die Kooperation mit dem Studiengang der Sozialen Arbeit wird fortgesetzt. Durch eine kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit findet auch eine Berichterstattung in den Medien statt.

6 [www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Lebensraum-Augsburg](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Lebensraum-Augsburg)

7 [www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Im-aktiven-Dialog-mit-der-Augsburger-Stadtgesellschaft](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Im-aktiven-Dialog-mit-der-Augsburger-Stadtgesellschaft)



# Weiterlesen

Gerne teilen wir City-in-Use-Begeisterung und Best Practices. Im Folgenden finden Sie eine Auswahl unserer Inspirationsquellen, die auch in den einzelnen Beiträgen genannt sind, sowie weiterführende Informationen zu thematischen Anknüpfungspunkten:



## EINFLUSSFAKTOREN AUF LEERSTAND UND NUTZUNGEN IN DEN OBEREN STOCKWERKEN VON KAUF- UND WARENHÄUSERN

Bachelorarbeit Clara Sauermann

[https://opus4.kobv.de/opus4-hs-augsburg/frontdoor/deliver/index/docId/842/file/BA\\_Clara-Sauermann.pdf](https://opus4.kobv.de/opus4-hs-augsburg/frontdoor/deliver/index/docId/842/file/BA_Clara-Sauermann.pdf)



## STADT AUGSBURG – WIRTSCHAFTSMAGAZIN

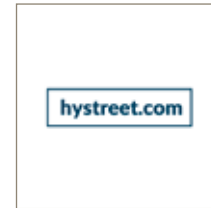
[www.augsburg.de/bildung-wirtschaft/wirtschaftsfoerderung-augsburg/wirtschaftsmagazin](http://www.augsburg.de/bildung-wirtschaft/wirtschaftsfoerderung-augsburg/wirtschaftsmagazin)



## GROSSE WÜRFE IM HANDEL

Eine Studie des Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS im Auftrag der Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandels

<https://www.scs.fraunhofer.de/de/referenzen/experimentieren-im-einzelhandel.html>



## DATENSCHATZ FÜR CITY-DATEN-VERLIEBTE

[www.hystreet.com](http://www.hystreet.com)



## ERFOLGSGESCHICHTEN

Erfolgsgeschichten aus dem bayerischen Einzelhandel

[https://rid-stiftung.de/tl\\_files/ridstiftung2014/article/Geschichten%20aus%20dem%20Einzelhandel/Buch/Erfolgsgeschichten\\_01-10.pdf](https://rid-stiftung.de/tl_files/ridstiftung2014/article/Geschichten%20aus%20dem%20Einzelhandel/Buch/Erfolgsgeschichten_01-10.pdf)

## Transferprojekte der Hochschule Augsburg Themenfeld Augsburg

### KOMMUNALE RÄUME I–IV

Kommunale Räume aus der Perspektive Jugendlicher erforschen und gestalten. Lehr-Forschung und Lehr-Praxis – Soziale Arbeit und Stadtentwicklung

[www.hs-augsburg.de/Kommunale-Raeume](http://www.hs-augsburg.de/Kommunale-Raeume)

### DEIN PARK IM HOCHFELD

Gemeinsam Zukunft gestalten

[www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Dein-Park-im-Hochfeld](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Dein-Park-im-Hochfeld)

### VERTIKALE FUGGEREI 2

Studierende konzipieren die Zukunft von sozialen, öffentlichen und privaten Räumen auf dem Grundgedanken der nunmehr 500jährigen Fuggerei

[www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Vertikale-Fuggerei-2](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Vertikale-Fuggerei-2)

### WESTHOUSE

Studierende entwickeln ein Betriebskonzept für ein neues Stadtteilzentrum

[www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Westhouse](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Westhouse)

### ANGEHÄNGT/ABGEHÄNGT?

Identitätsstiftende Nachverdichtung in der Peripherie

[www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/HSA-transmitter-Angehaengt-Abgehaengt.html](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/HSA-transmitter-Angehaengt-Abgehaengt.html)

### HANDLUNGSFELDER SOZIALER ARBEIT – KONFLIKTE

Studierende unterstützen die urbane Konfliktprävention in der Stadt Augsburg

[www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Handlungsfelder-Sozialer-Arbeit-Konflikte](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Handlungsfelder-Sozialer-Arbeit-Konflikte)

### HEREINSPAZIERT HOCHZOLL

Quartiersanalyse – Studierende der Sozialen Arbeit entwickeln fünf Vorschläge für einen inklusiven Begegnungsort im Stadtteil

[www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Hereinspaziert-Hochzoll](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Hereinspaziert-Hochzoll)

## Themenfeld Im Dialog mit der Stadtgesellschaft

### ROTE RAMPE

Aktion zur Bewusstseinsbildung für barrierefreie Innenstädte

[www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Rote-Rampe](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Rote-Rampe)

### IM AKTIVEN DIALOG MIT DER AUGSBURGER STADTGESELLSCHAFT

Transferakteure aus Wissenschaft und Gesellschaft diskutierten am 11.05.2022 innovative Ideen zur nachhaltigen Zukunft der Augsburger Innenstadt in einem Pavillon aus Holz auf dem Augsburger Rathausplatz

[www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Im-aktiven-Dialog-mit-der-Augsburger-Stadtgesellschaft](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Im-aktiven-Dialog-mit-der-Augsburger-Stadtgesellschaft)

## Themenfeld Stadt und Region

### MOBILITÄT SERHEBUNG FÜR DIE STADT FRIEDBERG

Entwicklung eines Modal-Split Konzepts zur Analyse des Mobilitätsverhaltens

[www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Mobilitaetserhebung-fuer-die-Stadt-Friedberg](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Mobilitaetserhebung-fuer-die-Stadt-Friedberg)

### STADT-LAND-SPORT I – II

Entwicklung eines innovativen Sportstättenkonzepts zwischen Stadt und Land in Kooperation mit dem SV Bergheim

[www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Stadt-Land-Sport](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Stadt-Land-Sport)

### NEW WORK – NEW LIFE?

Entwicklung von Machbarkeitsstudien und Szenarien für den ländlichen Raum

[www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/New-Work-New-Life](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/New-Work-New-Life)

### FACHKRÄFTESICHERUNG IM LÄNDLICHEN RAUM

Eine Bestandsaufnahme: Identifikation besonders betroffener Branchen in der Region A<sup>3</sup>

[www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Fachkraeftesicherung-im-laendlichen-Raum](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Fachkraeftesicherung-im-laendlichen-Raum)  
Prof. Dr. Erika Regnet (Hrsg.): Fachkräftesicherung im ländlichen Raum – Analysen und Empfehlungen, 68 Seiten, Augsburg 2022, DOI:10.23779/0012, ISBN:978-3-939788-41-6  
[www.hs-augsburg.de/homes/eregnet/Veroeffentlichungen/Fachkraeftesicherung%20im%20laendlichen%20Raum.pdf](http://www.hs-augsburg.de/homes/eregnet/Veroeffentlichungen/Fachkraeftesicherung%20im%20laendlichen%20Raum.pdf)

## Themenfeld nachhaltige Stadtentwicklung

### AUGSBURGER KLIMAPFAD

Studierende der Universität und der Hochschule Augsburg bündeln Expertisen aus Wissenschaft und Gesellschaft: Acht Stationen laden zum Mitmachen ein.

[www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Experten-fuer-eine-nachhaltige-Entwicklung-Augsburgs/Augsburger-Klimapfad](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Experten-fuer-eine-nachhaltige-Entwicklung-Augsburgs/Augsburger-Klimapfad)

### NACHHALTIG LEBEN IN AUGSBURG

Studierende der Sozialen Arbeit geben fünf Tipps, die (fast) nichts kosten

[www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Experten-fuer-eine-nachhaltige-Entwicklung-Augsburgs/Nachhaltig-leben-fast-ohne-Geld](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Experten-fuer-eine-nachhaltige-Entwicklung-Augsburgs/Nachhaltig-leben-fast-ohne-Geld)  
Flyer: <https://www.hs-augsburg.de/Binaries/Binary50185/20210719-Flyer-Nachhaltig-leben-in-Augsburg-5-Tipps.pdf>

### NACHHALTIGKEITSWERKSTATT FÜR AUGSBURG

Studierende entwickeln Ideen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsprojekten in und um Augsburg

[www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Experten-fuer-eine-nachhaltige-Entwicklung-Augsburgs/Nachhaltige-Utopien-fuer-Augsburg](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Experten-fuer-eine-nachhaltige-Entwicklung-Augsburgs/Nachhaltige-Utopien-fuer-Augsburg)

[www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Experten-fuer-eine-nachhaltige-Entwicklung-Augsburgs/Nachhaltigkeitswerkstatt-fuer-Augsburg](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Experten-fuer-eine-nachhaltige-Entwicklung-Augsburgs/Nachhaltigkeitswerkstatt-fuer-Augsburg)

### ARCHITEKTUR. IM KREIS.

Zirkuläres Bauen: Gestalten und Entwerfen mit vorhandenen Baumaterialien am Beispiel der Alten Stadtbücherei Augsburg

[www.hs-augsburg.de/Architektur-im-Kreis](http://www.hs-augsburg.de/Architektur-im-Kreis)

### SURFWELLE AUGSBURG

Nachhaltig konstruiert aus Carbon-Recyclingbeton. Expert:innen der Hochschule Augsburg und des Vereins Surffreunde Augsburg bündeln ihre Expertisen aus Technik und Wassersport

[www.hs-augsburg.de/Surfwelle](http://www.hs-augsburg.de/Surfwelle)

## Themenfeld Diversity

### AUX\_DIVERS

Eine Tagung zur Vielfalt in Organisationen

[www.hs-augsburg.de/Wirtschaft/AUX-divers](http://www.hs-augsburg.de/Wirtschaft/AUX-divers)

### TEILHABE IN DER MIGRATIONSGESELLSCHAFT

Studierende der Sozialen Arbeit zeigen zum Diversity-Tag 2022 die Bedeutung gleichberechtigter Teilhabe in einer vielfältigen Stadtgesellschaft

[www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Experten-fuer-eine-nachhaltige-Entwicklung-Augsburgs/Teilhabe-in-der-Migrationsgesellschaft](http://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Experten-fuer-eine-nachhaltige-Entwicklung-Augsburgs/Teilhabe-in-der-Migrationsgesellschaft)



**Hochschule Augsburg**  
University of Applied Sciences  
An der Hochschule 1  
86161 Augsburg  
info@hs-augsburg.de  
www.hs-augsburg.de



**Hochschule Augsburg**  
University of Applied Sciences

HSA\_transfer

GEFÖRDERT VON 2016-2022



**Innovative  
Hochschule**

Eine gemeinsame Initiative  
von Bund und Ländern



EINE GEMEINSAME INITIATIVE VON

**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**



**Gemeinsame  
Wissenschaftskonferenz  
GWK**

**Bayerisches Staatsministerium für  
Wissenschaft und Kunst**

