



Nachhaltige Gemeinde- und Regionalentwicklung als ganzheitlicher Ansatz

Referat Jenbach 11. November 2010

© Dr. Gerald Mathis | 2010

DI Dr. Gerald Mathis

Nachhaltige Gemeinde- und Regionalentwicklung als ganzheitlicher Ansatz

Die Attraktivität eines Standortes¹, einer Gemeinde, einer Region ist immer auch eine Frage des Wettbewerbs, eine Frage von Angebot und Nachfrage. Wenn das Angebot an einem anderen Standort attraktiver wird, leiden die eigenen Leistungsangebote. Die Besucherfrequenz, die Umsatzvolumen - und damit auch die Gewinnmargen - lassen nach, gegebenenfalls bis zum Zusammenbruch einzelner Strukturen und Angebote. Es ist wie bei den Postämtern. Weil wir alle keine Briefe mehr schreiben, reicht die Frequenz nicht mehr aus und die Post braucht größere geographische Einzugsgebiete um die Frequenz zu halten und ein Postamt ökonomisch zu führen. Damit ist aber auch die Schließung von einzelnen Postämtern in diesem erweiterten Einzugsgebiet die unmittelbare Folge. Was völlig unangebracht ist und mit hoher Wahrscheinlichkeit zu keinen positiven Ergebnissen führen wird, ist - diesen Veränderungen, mit hoher Emotionalität unterlegt - nachzuweinen. Wir beharren ja auch nicht mehr auf Pferdewechselstationen, die alle 20 km am Wegesrand eingerichtet sein müssen. Was wir jedoch tun können und auch tun müssen, ist unsere Rahmenbedingungen auf diese unabdingbaren Veränderungen anzupassen und unsere Standorte weiterzuentwickeln. Denn diese Veränderungen passieren in einer globalisierten Welt so oder so, ob wir das gut finden oder nicht. Und diese Veränderungen haben ihre Auswirkungen aber auch unmittelbar in der regionalen Welt. Und so ist Standortentwicklung und Standortwirtschaft in der Definition des ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung, die laufende Anpassung an sich kontinuierlich, verändernde, wirtschaftliche, gesellschaftliche und soziale Rahmenbedingungen zur nachhaltigen Sicherung und Entwicklung der Attraktivität und Qualität, sowie der adäquaten Lebensqualität von Standorten.

Standorte brauchen eine Performance, ein Leistungsangebot

Standorte brauchen eine Performance, ein Leistungsangebot. Sie brauchen Attraktivität und diese Attraktivität von Standorten ist interdependent. Also vielschichtig und sich wechselseitig bedingend - und sie muss unterschiedlichsten Anspruchsgruppen gerecht werden. Die Attraktivität eines Standortes etwa allein nur auf die Einwohner abzustimmen, bspw. in der Fokussierung auf Wohnbau, wäre genauso falsch, wie die Attraktivität nur auf die Wirtschaft zu lenken, denn allein diese beiden Anspruchsgruppen bedingen einander voll und ganz. Standorte müssen sich um Attraktivität für ihre Einwohner, um Attraktivität für ihre Wirtschaft, um Attraktivität für den Einzelhandel und um Attraktivität für die Gastronomie, öffentliche Einrichtungen, für Bildung, Kultur und um Attraktivität für kommunale und regionale Infrastruktur kümmern.

Gemeinden stehen im Wettbewerb.

Vor diesem Hintergrund stehen die Gemeinden auch vor einem dauernden Wettbewerb. Und dieser Wettbewerb ist auf einer erster Stufe nicht international. Man kann sich also nicht hinter der Globalisierung oder Themenbereichen für die wir so oder so nicht verantwortlich sind verstecken, sondern dieser Wettbewerb zwischen den Gemeinden ist ganz klar ein regionaler Wettbewerb. Es ist der Wettbewerb der einzelnen Gemeinden und Regionen um Einwohner, Wirtschaft, Einzelhandel, Gastronomie, öffentliche Einrichtungen, Kultur, Infrastruktur und letztlich auch um Investoren. Und unter Experten ist es inzwischen unbestritten, dass kommunaler und regionaler Wohlstand, kommunale und regionale Qualität und Attraktivität nicht mehr Zufall sind, sondern das Resultat gezielter und organisierter

¹ Zielgruppe der Attraktivität sind eine Vielzahl von Anspruchsgruppen wie Einwohner, Wirtschaft, Handel etc. und selbstredend auch die Nahversorgung in all ihren Facetten.

Planens und Agierens. Also Handlungsnotwendigkeiten auf kommunaler und regionaler Ebene, die letztlich für den finanziellen und wirtschaftlichen, den kulturellen, aber auch für den sozialen Wohlstand einer Kommune oder Region verantwortlich zeichnen.

Und wir müssen endlich aufhören davon auszugehen, dass Gemeinde- und Regionalentwicklung, von einer übergeordneten lenkenden Hand, wie von selbst und zum Guten für alle erledigt wird. Das ist naiv, entbehrt jeder politischen Verantwortung und verursacht letztlich kommunale und regionale Opportunitätskosten, das heißt Kosten für entgangenen Gewinn, Kosten für entgangenen Nutzen in einer Kommune.

Entwicklung organisiert planen

Es ist vielmehr notwendig, dass die Gemeinden ihre Entwicklung gezielt und planmäßig selbst in die Hand nehmen, und mit professionellen Entwicklungskonzepten und Masterplänen arbeiten. Die Gemeinden selbst müssen dafür Sorge tragen, dass sich die Zukunft so entwickelt, wie sie es gerne hätten und es wird wichtig sein, von der heute in vielen Kommunen noch gängigen Anlasspolitik wegzukommen. Einer Politik, die nur dann Entscheidungen trifft, wenn etwas ansteht und sich daher oft nicht anders als ein kommunalpolitisches Flickwerk darstellt. Ein Flickwerk, das in vielen Gemeinden auch schon in seiner äußeren räumlichen Erscheinung erkennbar ist und sich in einer mäßigen Gesamtattraktivität einer Kommune abbildet.

Natürlich fühlt man sich ohnmächtig, wenn sich am Ortsrand ohne Zutun der Gemeinde ein großer Fachmarkt ansiedelt und den ohnehin schon schlafenden Ortskern noch zusätzlich konkurrenziert. Oder wenn man dem Leitbetrieb keine flächenmäßigen Entwicklungsmöglichkeiten mehr bieten kann oder wenn der Handwerker, der erweitern will, keine Möglichkeiten mehr findet und in den Nachbarort zieht. Oder wenn das halbzerfallene Objekt in der Ortskernzone vom Eigentümer einfach nicht renoviert wird und die Auswirkungen dieses „down tradings“, auch die Frequenz der anderen Teilnehmer in diesem Quartier beeinträchtigen. Was soll man unter solchen Voraussetzungen schon machen oder machen können?

Sie haben Recht, wenn sie derartigen Rahmenbedingungen nur mit Anlasspolitik begegnen, wenn man nur dann etwas tut oder versucht etwas zu tun, wenn es auf die politischen Entscheidungsträger zukommt, wenn die Gemeinde kein nachhaltig unterlegtes und fundiertes Entwicklungskonzept und eine klare Strategie hat – dann wird man solchen Themen meist machtlos gegenüber stehen und sehr viel Mühe mit einer erfolgreichen Entwicklung der Gemeinde haben. Kommunen müssen genau von dieser Art von Anlasspolitik wegkommen. Sie müssen ihre Entwicklung wie ein Unternehmen, planmäßig unterlegen und darauf aufbauend agieren. Dabei geht es nicht nur um ein Leitbild, dass mit entsprechenden Absichtserklärungen versehen ist. Viele davon landen ja auch relativ rasch in irgendwelchen Schubladen, sondern es geht aufbauend auf die Stärken und Potentiale, auf die Entwicklungsmöglichkeiten und die Ziele eines Standortes, um die profunde Festlegung von Handlungsfelder, die mit realisierbaren Maßnahmeplänen ausgestattet, die künftigen Aktivitäten der Gemeinde oder Region definitiv festlegen. Es geht um einen Masterplan, der aufgeschlüsselt nach Handlungsfeldern, die anstehenden Maßnahmen verbindlich und von der Gemeinde offiziell verabschiedet festlegt. Ein Maßnahmenplan der in jedem Handlungsfeld definiert, wer mit wem und was, in welcher Zeit und mit welchen Ressourcen zu bewerkstelligen hat. Es geht um einen Masterplan, der die nachhaltige Attraktivität und Qualität einer Gemeinde oder Region sicherstellt und diese auch laufend weiter entwickelt. Es geht um einen Masterplan, der festlegt, wo eine Gemeinde oder eine Region in fünf, sieben oder zehn Jahren stehen soll.

Nicht mit Einzelaktivitäten, sondern nur mit ganzheitlichen Entwicklungskonzepten können die oben beschriebenen Probleme auch langfristig und nachhaltig gelöst werden. Es geht darum, dass die kommunalen Aktivitäten in ein umfassendes und fundiertes Entwicklungskonzept, in eine fundierte Strategie eingebettet sind. Sonst bleibt es bei purem Aktionismus, der sich zwar mancherorts gut verkaufen lässt aber zu keinen nachhaltigen Ergebnissen führt.

So ist es - um ein Beispiel zu nennen - in vielen Fällen nicht erfolgsversprechend zu versuchen unattraktive Lehrstandsflächen in unattraktiven Quartieren unter dem hochstehenden Terminus „Lehrstandsflächenmanagement“ an den Mann oder die Frau zubringen. Die Lösung liegt in der übergeordneten Ebene, in Entwicklungsarbeiten, die zu attraktiven Objekten, in attraktiven Quartieren und in attraktiven Außenräumen liegen. (Vergleich dazu auch im Folgendem unter Quartiersentwicklung).

Nicht verwunderlich ist es, dass anlasspolitisch orientierte Gemeinden mit derartigen Handlungs- und Handlungsstrukturen ausgestattet sind. Interessant ist aber auch, dass genau diese dann auch das Heil in kurzfristigen, schnellen Lösungen suchen und auch von externen Experten schnelle und gute Lösungen für nichtattraktive Leistungsangebote erwarten. Manche dieser Experten hinterlassen dann auch „verbrannte Erde“, welche die seriöse Initiierung von nachhaltigen Entwicklungsprozessen noch zusätzlich erschweren.

Entwicklungsprozesse initiieren

Vor diesem Hintergrund ist der wohl wichtigste und erste Schritt die Bewusstseinsbildung und die Initiierung von solchen Entwicklungsprozessen.

Es bedarf eines umfassenden kommunalen oder regionalen Willensbildungsprozesses zur Initiierung von Gemeinde- und Wirtschaftsentwicklung. Vor allem müssen die Verantwortlichen dazu auch die politische Verantwortung übernehmen.

Wie schon der Deutsche Psychologe Dietrich Dörner in seinen wissenschaftlichen Experimenten in den 1980er Jahren festgestellt hat², neigen Organisationen und Entscheidungsträger dazu die Lösung leichter Aufgaben voranzustellen, statt die tatsächlich relevanten aber komplexen Probleme zu fokussieren. Teilziele und nebensächliche Aufgaben werden gelöst, essentielle Ziele aus den Augen verloren. Wir sind wieder beim Thema Anlasspolitik. Entscheidungen werden nicht entwickelt, sondern vielfach einfach kompensiert und lange, eingefahrene und eingeschliffene Mangelzustände und wirkliche Probleme werden wie ein blinder Fleck einfach ignoriert und nicht wahrgenommen. Manchmal werden auch in rege beklatschtem Aktionismus Lösungen angeboten, für die es eigentlich gar keine Probleme gibt.

Um die Entwicklung von nachhaltigen Entwicklungsprozessen zu initiieren und zu starten, ist es daher vielfach notwendig, alte und „liebgewonnene“ Strukturen, Denk- und Wertehaltungen aufzubrechen. Und um die dringend notwendigen Veränderungen einleiten zu können, müssen sehr oft – vielfach auch historisch verwurzelte - Rituale, Mythen, Tabus und Symbole entlarvt und bewusst gemacht werden.

² Dörner D.; Kreuzig H.W.; Reither F.; Steudel T. (1994): Lohhausen vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität. Unveränderter Nachdruck 1994 der 1. Auflage 1983. Bern: Hans Huber, passim.

Methodik und Vorgehensweise

Erfolgreiche Entwicklungsarbeit bedingt eine adäquate Vorgehensweise und Methodik. Grundlegend ist, dass solche Prozesse als Bottom-up-Ansatz konfiguriert werden, das heißt von unten nach oben entwickelt werden und nicht im Sinne eines von oben aufgezwungenen Vorgehens. Damit verbunden ist auch immer ein Mindestmaß an Bürgerschaftsbeteiligung und Integration der relevanten Anspruchsgruppen. Erfolgsentscheidend ist die schon angesprochen einheitliche politische Willensbildung zur Umsetzung derartiger Prozesse. Auch Mugler belegt in einer Studie³ – und seine Ergebnisse gehen mit den Erfahrungen des Autors überein - dass politische Querellen und Streitigkeiten auf kommunaler Ebene die Initiierung und Umsetzung von fundierten Entwicklungsprozessen essentiell behindern. Damit erleiden Kommunen aber großen Schaden, denn sie können im regionalen Standortwettbewerb nicht mithalten und verlieren „schleichend“ an Attraktivität. Und auch wenn die Erarbeitung eines Konzeptes noch gelingt, ist die Umsetzung bei politisch, zankendem kommunalen Hintergrund erfahrungsgemäß nur sehr schwer bis gar nicht möglich. Nicht zuletzt muss in diesem Kontext vor allem auch die Persönlichkeit und das Verhalten des Bürgermeisters als erfolgskritisch benannt werden.

Hat man sich in einer Kommune oder einer Region zu einem solchen Prozess entschieden, so dauert die Entwicklung eines kommunalen oder regionalen Konzeptes ein bis eineinhalb Jahre. Dabei zeigen die Erfahrungen aus der Praxis, dass die Entwicklung nur mit externer Begleitung und Moderation zu empfehlen ist. Erfolgsentscheidend ist dabei auch, dass die Prozessbegleiter über das entsprechende, standortwirtschaftliche Know-how verfügen und derartige Prozesse nicht einfach von „Wald- und Wiesenmoderatoren“ begleitet werden. Denn ein essentieller Aspekt in dieser Entwicklungsarbeit ist vor allem auch die laufende Reflektion der erarbeiteten Maßnahmen. Vor allem in Hinblick auf ihre praktische Umsetzbarkeit, Nachhaltigkeit und Plausibilität. Und das können in der Regel nur Prozessbegleiter, die mit der Praxis der kommunalen und regionalen Entwicklung und Arbeit vertraut sind. Ansonsten finden sich zwar eine Vielzahl von guten Ideen, deren Zuspitzung auf umsetzbare Handlungsfelder und Maßnahmen jedoch zu Wünschen übrig lässt und sich in kryptischen Mutmaßungen und nicht realisierbaren Wunschbilder niederschlägt.

Das S5 Programm zur Entwicklung von standorteffizienten Gemeinden⁴

Das ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung hat in Zusammenarbeit mit dem Vorarlberger Gemeindeverband das S5 Programm entwickelt, ein Programm zur Qualifizierung und Entwicklung von standorteffizienten Gemeinden und Regionen. Es ist eine modulartige Begleitkonzeption mit 5 Stufen zur Initiierung, Standortbestimmung, Einleitung und Umsetzung einer kontinuierlichen Standort-, Gemeinde und Regionalentwicklung. Das Programm baut auf 3 Phasen auf:

Die erste Phase ist die Entwicklung eines Konzeptes, im Sinne ein gesamthaften Gemeinde- oder Regionalentwicklungskonzeptes oder eines Wirtschaftsentwicklungskonzeptes.

Die zweite Phase ist der Start und die Integration der Ergebnisse in die laufende Gemeindepolitik. Ziel ist es, die Standort- und Gemeindeentwicklung als integrativen Bestandteil in der Gemeindepolitik zu verankern. Das S5 Programm hat keinen

³ Mugler, Josef; Fink, Mathias; Loidl, Stephan: Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe im ländlichen Raum. Was können Gemeinden tun? Wien 2006. Online im Internet: URL: <http://www.gemeindebund.at/news.php?id=190> (Zugriff am 3.1.2007)

⁴ Im Detail siehe unter. http://www.isk-institut.com/fileadmin/Image_Archive/bca-isk/nur_isk/pdf/S5-flyer_w.pdf sowie http://www.isk-institut.com/fileadmin/Image_Archive/bca-isk/nur_isk/pdf/HO_S5.pdf

eingeschränkten Projektcharakter in dessen Rahmen man sich nur über einen bestimmten Zeitraum um die Dinge kümmert, sondern es wird zum laufenden Bestandteil, eben zum integrativen Bestandteil der kontinuierlichen kommunalpolitischen Arbeit. Die Ergebnisse des S5 Programms stellen gewissermaßen den Masterplan, den Leitfaden und die Orientierung zur Entwicklung der Gemeinde oder der Region dar.

Die dritte Phase etabliert sich in einer kontinuierlichen, periodischen Begleitung der Maßnahmen sowie einem damit verbundenem Controlling. Es wird sichergestellt, dass die entwickelten Handlungsfelder und Maßnahmen einer fristgerechten und ökonomischen Lösung zugeführt werden. Diese dritte Phase kann auch die Korrektur von geplanten Zielen und Maßnahmen beinhalten indem diese durch andere, inzwischen vielleicht als effizienter und besser einzustufende Ziele und Aktivitäten ersetzt werden. Es gilt also auch eine laufende Weiterentwicklung und Anpassung des Masterplanes sicher zu stellen.

Instrumente und Standards zur Entwicklung von Standort-, Gemeinde- und Regionalentwicklungskonzepten

Entwicklungskonzepte bauen immer auf die Stärken und Schwächen, auf die Fähigkeiten, Potentiale, Chancen und Gefahren eines Standortes auf und sie orientieren sich daran, was ein Standort, eine Gemeinde oder Region, mit diesen Fähigkeiten und Potentialen erreichen will. Es stellt sich die Frage, wo dieser Standort in fünf, sieben oder in zehn Jahren stehen will, wie seine Stärken und Potentiale ausgebaut und seine Schwächen und Gefahren überwunden werden können.

Grundlage der Methodik des ISK ist immer der Standort als Produkt. Wir unterstellen dabei, dass Standorte wie in der Betriebswirtschaftslehre als Produkte zu behandeln sind und Produkte immer mit bestimmten Merkmalen ausgestattet sind. Sie bieten dem Interessenten etwas ganz Bestimmtes an und nicht anders ist es bei Standorten.

Es geht darum herauszuarbeiten, was unser Standort anbietet und in Zukunft anbieten kann. Was macht ihn interessant, wo ist er anders als die anderen? Was macht den Standort speziell aus und was gibt ihm Gewicht? Dabei ist es wesentlich, sich nicht nur an den gegebenen Stärken, sondern vor allem auch an vorhandenen Standortpotentialen und Entwicklungsmöglichkeiten zu orientieren. Mit anderen Worten, der erste und wesentliche Schritt jeder konkreten Standortentwicklung ist die Arbeit am Produkt. Es geht um die Ausarbeitung der relevanten Produktmerkmale (Standortfaktoren) und hoffentlich vorhandener Alleinstellungsmerkmale, sowie der Analyse und Entwicklung von Standortpotentialen. Wesentlich ist dabei, dass wir uns im Klaren sind, dass Standortmerkmale nicht allein Gott gegeben sind, sondern dass Standortleistungen kreiert und entwickelt werden können und müssen. So ist es wichtig, dass wir Standorte, wie in der Betriebswirtschaftslehre, einer kontinuierlichen Produktentwicklung unterziehen. Es gilt vorhandene Standortpotentiale zu orten, zu prüfen und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Flächenmanagement als Instrument einer fundierten Standortentwicklung

Ein wesentlich und zunehmend unabdingbareres Instrument einer fundierten Standortentwicklung ist das Flächenmanagement im Sinne einer gezielten Flächenpolitik und -entwicklung. Grundstücke und strategisch wichtige Immobilien sind der Rohstoff jeder Standortentwicklung. Gemeinde und Regionen müssen sich daher wie Unternehmen planmäßig um diesen Rohstoff kümmern, ansonsten wird Standortentwicklung schwierig bzw. Dritten überlassen. Dritten, deren Interessen vielleicht nicht mit den originären Interessen der Kommune und des Gemeinwohls übereinstimmen. Flächenmanagement heißt die kontinuierliche, räumliche Entwicklung - aber nicht nur im Sinne der hoheitlichen Flächenwidmung und klassischen räumlichen Entwicklung - sondern im Sinne einer

kontinuierlichen Evaluierung, Sicherung, Bevorratung, Entwicklung und Verwertung von Flächen vor dem Hintergrund kommunaler und regionaler Zielsetzungen.

So ist es zum Einen wichtig, die notwendige Organisation für ein professionelles Flächenmanagement sicherzustellen, zum Anderen aber auch die Finanzierung derartiger Vorhaben zu organisieren. Erfolgskritischer Faktor ist, dass der Standort, die Gemeinde, die Region auch über die notwendige finanzielle Manövrierreserve verfügen muss, um professionelles Flächenmanagement sicherzustellen. Vor diesem Hintergrund gilt es, den kommunalen und regionalen Entscheidungsträgern auch den Unterschied zwischen Renditeinvestitionen und Konsuminvestitionen bewusst zu machen.

Konsuminvestitionen sind Investitionen in einen Urlaub, Investitionen in einen Ring für den Partner oder die Partnerin. Das sind Investitionen, die durchaus einen wichtigen sozialen Charakter haben können. Diese Investitionen fließen aber in monetärer Form nie mehr zurück. Anders ist es mit Renditeinvestitionen. Renditeinvestitionen sind in der Betriebswirtschaftslehre Investitionen in Vorhaben und Betriebsmittel, deren Kredite über einen bestimmten Zeitraum getilgt werden und die vor allem auch einen entsprechenden Gewinn abzuwerfen haben.

Genauso ist es mit Immobilien und einem professionellen Flächenmanagement. Es ist ein Unterschied, ob man in ein Schwimmbad, das in weiterer Folge noch zusätzliche laufende Kosten bedingt oder in ein Grundstück investiert. In ein Grundstück, das in weiterer Folge mit entsprechenden Zuschlägen an ein expandierendes Unternehmen verkauft werden kann und bei dem dann in weiterer Folge zusätzliche, kontinuierliche Erlöse über Steuern, aber auch weiterer Nutzen durch Arbeits- und Ausbildungsplätze oder diverse Umwegrentabilitäten (bauliche Investitionen, Einkaufsumwegrentabilitäten, etc.) für die Gemeinde gewonnen werden können.

Hinzu kommt, dass mit dem Ankauf einer Immobilie, dieser Investition ein adäquater Wert auf der Aktivseite gegenübersteht. Ein Aktivwert, der in der kameralistischen Buchhaltung der Gemeinden naturgemäß keinen Niederschlag findet, aber natürlich vorhanden ist und daher auch eine ökonomisch fundierte und verwertbare Besicherung der Kredite darstellt - verbunden mit der Option zusätzlicher künftiger Erlöse und Nutzenpotentiale für die Gemeinde. In der Ökonomie sind derartige Investitionen vernünftige und kluge Entscheidungen. Letztlich geht es nicht zuletzt auch darum, in der Kommunikation innerhalb der Kommune und im Rahmen der Bewusstseinsbildung bei den politischen Mandatären diese Hintergründe auch klarzumachen.

PSG Projekt- und Strukturentwicklungsgenossenschaft als praxisorientiertes Modell zur Umsetzung des Flächenmanagements

Auch im Kontext mit Flächenmanagement, gibt es verschiedene Ansätze und Modelle. Die Gemeinden müssen, insbesondere auf Grund der vielfach angespannten finanziellen Situation und enger personaler Ressourcen, ja nicht immer alles alleine machen. Mit der Unterstützung von weiteren Partnern⁵ hat das ISK Institut für Standort-, Regional- Kommunalentwicklung das Modell einer PSG Projekt- und Strukturentwicklungsgenossenschaft entwickelt. An der PSG sind neben der Gemeinde auch externe Partner beteiligt. Die Genossenschaft ist jedoch nicht gewinnorientiert, sondern orientiert sich an einem grundsätzlichen vorhandenen oder noch zu erstellenden Entwicklungskonzept. Die PSG, welche unter dem Vorstand der Gemeinde agiert, übernimmt dann die laufende Evaluation, Sicherstellung, den Kauf aber

⁵ Raiffeisen und Vorarlberger Gemeindeverband. Zur PSG siehe im Detail unter http://www.isk-institut.com/fileadmin/Image_Archive/bca-isk/nur_isk/pdf/HO_PSG_V03.pdf

auch die Entwicklung von strategisch relevanten Flächen und Immobilien und sichert somit ein professionelles und für die Gemeinde handhabbares Flächenmanagement.

Zentrums- und Quartiersentwicklung

Für viele Gemeinden und Städte ist die Zentrumsentwicklung, Ortskernentwicklung und damit verbunden die Attraktivität für Einzelhandel, Gastronomie und relevante Infrastrukturen eine große Herausforderung.

Wie schon eingangs dargestellt, werden diesbezügliche Probleme nachhaltig nicht mit Einzelaktivitäten zu lösen sein. Auch in diesem Kontext ist es wichtig, übergeordnete Strategien und Maßnahmen zu finden. Als Beispiel sei die Quartiersentwicklung, die Methodik der Business Improvement Districts genannt⁶. Eine Methode, die als gesamthafte übergeordnete Quartiersentwicklung, die durchaus von der Kommune initiiert wird, dann aber die betroffenen Eigentümer eines Quartiers, aber auch Mieter, Gastronomie und Einzelhandel zu einem geführten und strukturierten Prozess einlädt und damit zu Beteiligten macht.

Im Rahmen derartiger Quartiersentwicklungsprozesse gilt es ein gemeinsames Vorgehen, ein gemeinsames Ziel für das Quartier zu finden sowie zu verbindlichen Vereinbarungen zu kommen, was die Revitalisierung und Entwicklung des Quartiers anbelangt, so dass man am Schluss mit dieser verbindlichen Vereinbarung auf die Kommune zugehen kann und die Gemeinde dann ebenfalls in diesen gewissermaßen privatrechtlichen Prozess integriert wird. Nachdem Private verbindlich Maßnahmen für die Entwicklung des Quartiers übernehmen, kann dann auch Gemeinde oder Stadt durchaus bereit sein, etwa die Außenraumgestaltung des Quartiers nach den Ergebnissen des Prozesses oder den Kauf bestimmter Objekte zur Entwicklung des Quartiers zu übernehmen.

Es ist zusammengefasst ein gemeinsames Vorgehen, in dem das „down trading“, der Niedergang eines Quartiers, einer innerstädtischen Zone, die ja in der Regel von privaten Eigentümern repräsentiert wird, aufzufangen und weiterzuentwickeln - und in eine wettbewerbsfähige Situation zu bringen. Im Idealfall organisiert sich dieses Quartier dann so wie ein Einkaufszentrum indem ein eigenes Centermanagement eingerichtet wird, das dann auch die kontinuierliche Betreuung und Vermarktung dieses Quartiers übernimmt.

Fazit, der kommunale oder regionale Masterplan

Über all dem was nun oben - und ohne Anspruch auf Vollständigkeit - beispielhaft angesprochen wurde, steht jedoch das schon dargestellte ganzheitliche Standort-, Gemeinde und Regionalentwicklungskonzept. Ein Entwicklungskonzept, welches die Interdependenz der unterschiedlichsten Anspruchsgruppen mit einbezieht, das berücksichtigt, dass sich Standorte eben um nachhaltige Attraktivität und Leistungsangebote für Einwohner, die Wirtschaft, den Einzelhandel, die Gastronomie, den Tourismus, für öffentliche Einrichtungen, Bildungsstätten, Kulturstätten und für Infrastrukturen zu bemühen haben und dass dazu auch ein übergeordnetes, ganzheitliches Vorgehen und eine entsprechende Strategie – eine kommunaler oder regionaler Masterplan - notwendig ist.

⁶ Vgl. dazu Januschke, Oskar (2009/2010): Vorlesungsskriptum Stadt- und Citymarketing, Hochschullehrgang Standort- und Regionalmanagement, FH Vorarlberg, Dornbirn und Pechlaner, Harald; Zehrer, Anita (Hrsg.) (2008): Business Improvement Districts. Grundlagen-Konzepte-Perspektiven. Wien: Linde

Literaturverzeichnis

Dörner D.; Kreuzig H.W.; Reither F.; Steudel T. (1994): Lohhausen vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität. Unveränderter Nachdruck 1994 der 1. Auflage 1983. Bern: Hans Huber.

Januschke, Oskar (2009/2010): Vorlesungsskriptum Stadt- und Citymarketing, Hochschullehrgang Standort- und Regionalmanagement, FH Vorarlberg, Dornbirn

Mugler, Josef; Fink, Mathias; Loidl, Stephan: Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe im ländlichen Raum. Was können Gemeinden tun? Wien 2006. Online im Internet: URL: <http://www.gemeindebund.at/news.php?id=190> (Zugriff am 3.1.2007)

Pechlaner, Harald; Zehrer, Anita (Hrsg.) (2008): Business Improvement Districts. Grundlagen-Konzepte-Perspektiven. Wien: Linde

Online verfügbare Dokumente

Mathis, Gerald (2009): S5 Ein Programm zur Qualifizierung, Entwicklung und Zertifizierung von standorteffizienten Gemeinden – online im Internet: http://www.isk-institut.com/fileadmin/Image_Archive/bca-isk/nur_isk/pdf/HO_S5.pdf

Mathis, Gerald (2010): Projekt- und Strukturentwicklungsgenossenschaften PSG – online im Internet: http://www.isk-institut.com/fileadmin/Image_Archive/bca-isk/nur_isk/pdf/HO_PSG_V03.pdf

DI Dr. Gerald Mathis

Gerald Mathis ist Vorstand des Institutes für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung ISK in Dornbirn.

Er lehrt an der Fachhochschule Vorarlberg und ist Leiter des internationalen Hochschullehrganges für Standort- und Regionalmanagement in Kooperation mit der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Konstanz, der Hochschule Liechtenstein und der Hochschule Kempten. Gastdozent an der Universität Graz.

Gerald Mathis berät auf internationaler Ebene Länder, Regionen und Kommunen zu Fragen der Standort-, Wirtschafts-, Regional- und Kommunalentwicklung. Er ist Autor zahlreicher Fachartikel und des Buches „Standortsoziologie. Der Einfluss von Denk- und Werthaltungen auf die Wirtschafts- und Innovationskraft von Standorten“ (ISBN: 3-85298-129-8).

Kontakt:

ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung
J.G. Ulmer-Strasse 21
A-6850 Dornbirn

Telefon +43 5572 372 372
office@isk-institut.com
www.isk-institut.com