

Universität Leipzig

**Prof. Dr. Ursula Altenburg**

Handel und Stadtentwicklung (Stadtmarketing) WS 04/05

## **Stadtteilmarketing am Beispiel Lindenauer Markt in Leipzig**



**Gordon Lauder**

Matrikelnummer: 9356572

Prüfungsnummer: 40805

**Steffen Jüttner**

Matrikelnummer: 9343175

Prüfungsnummer: 40806

Referat vom 19.01.2005

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Überblick: Der Lindenauer Markt heute</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Vergleich: Der idealtypische Ablauf eines Stadt-Marketing Prozesses und der tatsächliche Ablauf am Lindenauer Markt</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>Idealtypisches Ablaufschema</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2</b>	<b>Lindenauer Markt</b> .....	<b>7</b>
2.2.1	Anschubphase .....	7
2.2.2	Situationsanalyse .....	8
2.2.3	Leitbildfindung/ Zielformulierung .....	8
2.2.4	Projekte/ Maßnahmen.....	10
2.2.5	Umsetzung .....	11
2.2.6	Controlling .....	13
<b>3</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1</b>	<b>Gegenüberstellung Lindenau – Jupiterzentrum in Grünau</b> .....	<b>14</b>

# 1 Überblick: Der Lindenauer Markt heute

Das Stadtteilzentrum Lindenauer Markt befindet sich im Westen von Leipzig. Der Stadtteil Lindenau weist sehr hohe Standortqualitäten auf und hat Potenziale zur Wiederentwicklung eines hochwertigen städtischen Wohnquartiers.

Vor 1990 befanden sich die meisten Geschäfte des Stadtteils an der Kreuzung Lützner Strasse/Merseburger Strasse. An diesem Standort stieg die Verkehrsbelastung so stark an, dass die meisten Geschäfte inzwischen verschwunden sind.

Parallel zu dieser Entwicklung, war eine Aufwertung des Standorts Lindenauer Markt zu beobachten. Inzwischen ist der Lindenauer Markt das Stadtteilzentrum von Lindenau geworden.

Der Lindenauer Markt steht in Konkurrenz mit den Handelsflächen in der Innenstadt, mit anderen Stadtteilzentren im Leipziger Westen (z.B. Alleecenter) und den Einkaufszentren auf der „grünen Wiese“.

Die Verkaufsflächenausstattung beträgt ungefähr 1.330m<sup>2</sup>. In den Verkaufsflächen wird ein Angebot in allen Hauptwarengruppen bereitgehalten. Der Angebotsschwerpunkt liegt im Nonfood-Sektor. Nur 15% der gesamten Verkaufsfläche werden dem Lebensmittelverkauf gewidmet.

Der aktuelle Stand lässt sich wie folgt darstellen (Quelle: Zentrenpass der Stadt Leipzig):

Einzelhandelsausstattung	Anzahl	Fläche in m <sup>2</sup>
Nahrungs- und Genussmittel	13	270
Gesundheit, Körperpflege	4	420
Blumen, Pflanzen, zool. Bedarf	2	165
Bücher, Spielwaren	2	45
Bekleidung, Schuhe, Sport	6	140
Elektrowaren	4	135
Hausrat, Einrichtung, Möbel	2	555
Sonstiger Einzelhandel	10	1120
Mehrbranchenunternehmen	1	50
<b>Einzelhandel gesamt</b>	<b>44</b>	<b>2900</b>

Das Einkaufsangebot wird durch verschiedene Einrichtungen im Dienstleistungs-, Gastronomie- und Kultursektor ergänzt:

<b>Komplementärnutzungen</b>
<b>Dienstleistungen</b> Urbankompetenzzentrum, 2 Reisebüros, Frisör, Schließ- und Sicherheitstechnik, Reinigung, Lernstudio Barbarossa und Megakids, 12 Ärzte, 3 Zahnärzte, Zentrum für Diabetes, Werbeagentur, Tattoo, Hausverwaltung, 4 sonstige freie Berufe, 3 Banken & EC- Automat, 4 Versicherungen, Fahrschule, Bestattungen
<b>Gastronomie</b> 2 Bistros, Imbiss, Stehcafé, Oldiecafé, Szenekneipe, Kneipe
<b>Freizeit</b> Theater der jungen Welt mit Gaststätte und Café

## 2 Vergleich: Der idealtypische Ablauf eines Stadt-Marketing Prozesses und der tatsächliche Ablauf am Lindenauer Markt

### 2.1 Idealtypisches Ablaufschema

Ausgehend vom idealtypischen Ablaufschema, das in der Literatur gängig ist, wird Schritt für Schritt ein Vergleich zur tatsächlichen Entwicklung auf dem Lindenauer Markt angestellt.

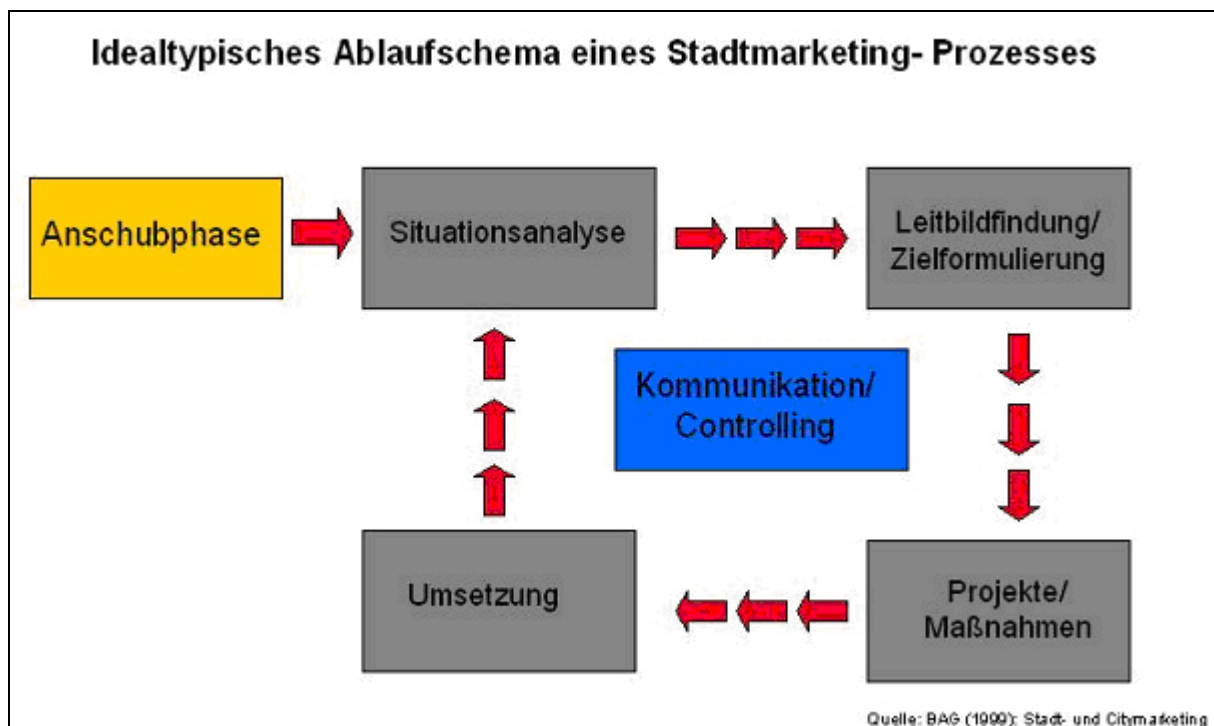


Abbildung 1

Das idealtypische Schema beginnt mit einer *Anschubphase*. In der *Anschubphase* wird ein Prozess zielgerichtet initiiert. Grundlage dafür kann z.B. ein besonderer Handlungsdruck in einem Gebiet oder die Bereitstellung von Fördermitteln sein. Die Initiatoren können innerhalb des Stadtteils (Einwohner, Händlergemeinschaften) oder außerhalb (Stadt, EU-Projekte) sein.

In der *Situationsanalyse* werden die Stärken und Schwächen des Standortes mit den Konkurrenzstandorten verglichen. Eine ausführliche Analyse ist unabdingbar, um weitere Ziele und Maßnahmen praxisnah zu definieren.

Aus der *Situationsanalyse* heraus kommt es zur *Leitbildfindung und Zielformulierung*. Aus der Einzigartigkeit des Standortes („unique selling point“) wird der Soll-Zustand

des zukünftigen Standortes abgeleitet, um die Ziele des Stadtmarketings zu präzisieren.

Durch die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure werden *Projekte und Maßnahmen* abgestimmt, um diese Ziele zu erreichen. Wichtig in dieser Phase ist die Partizipation von allen Akteuren.

Für die *Umsetzung* der Maßnahmen müssen geeignete Strukturen und Organisationen geschaffen werden. Diese Organisationen müssen in der Lage sein, die unterschiedlichen Interessen der Akteure miteinander zu verknüpfen.

Nach der Umsetzung der Maßnahmen ist eine weitere *Situationsanalyse* notwendig. Geprüft werden muss, ob man durch die Maßnahmen den gemeinschaftlich gesetzten Zielen näher gekommen ist. In diesem Schritt wird ein Soll/Ist-Vergleich angestellt. Aus dem Vergleich erhält man Informationen über eventuelle Fehlentwicklungen. Somit besteht die Möglichkeit, Korrekturen einzuleiten.

Wichtig in dem gesamten Ablauf ist die Kreisstruktur: das Entstehen eines lernenden Systems. Im Lauf des Gesamtprozesses ist ein ständiges *Controlling* unverzichtbar.

## 2.2 Am Lindenauer Markt

Die Entwicklung des Lindenauer Marktes seit 1990 entspricht nicht ganz dem idealtypischen Ablauf. Trotzdem lässt sich die Reihenfolge der einzelnen Phasen durchaus erkennen. Als Überblick veranschaulicht eine vereinfachte Chronologie die tatsächlichen Ereignisse am Lindenauer Markt:

### Chronologie:

mail@ gordon-lauder.de

**1993** erstes Stadtteilkonzept: Hintergrund war die Entstehung von Riesenverkaufsflächen auf der „grünen Wiese“

**1998** Experimenteller Wohnungs- und Städtebau(ExWoSt): Forschungsprogramm des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, Finanzierung der ersten Schritte

u. a. wurde ein Gutachten der Marketing Firma GMA- Unternehmensberatung erstellt

**2000** Einweihung des neugestalteten Marktplatzes, 1. Stadtfest am Lindenauer Markt

**2001** URBAN II- Programm startet: Eröffnung des Urban-Kompetenzzentrums am Lindenauer Markt

Gründung der „Interessengemeinschaft Lindenauer Markt e.V.“

Gründung des „Stadtteilvereins e.V.“ aus Eigeninitiative der Einwohner

Kunstprojekt „Stadthalten“

**ab 2005** Bau eines Einkaufszentrums mit Parkhaus Ecke Henricistr./ Lindenauer Markt?

**2006** Ende der Tätigkeit Urban

### 2.2.1 Anschubphase

Die Initiative des Prozesses am Lindenauer Markt kam von drei unterschiedlichen Akteurskonstellationen.

Die *Händler* haben sich informell zusammengeschlossen, um Lobbyarbeit für den Standort zu leisten. Es war das Ziel, im Konkurrenzverhältnis mit der „grünen Wiese“ wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese Gruppierung wurde später in die „Interessengemeinschaft Lindenauer Markt e.V.“ umgewandelt.

Die *Stadt* hat schon am Anfang der 90er Jahre einen Handlungsbedarf erkannt. Im Rahmen des Forschungsprogramms „**Experimenteller Wohnungs- und Städtebau**“ des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Wohnungswesen stand der Lindenauer Markt im Zentrum des Modellvorhabens Leipzig. Durch den konzentrierten Einsatz von Städtebau- und Wohnungsbaufördermitteln konnten zahlreiche Sanierungs- und Aufwertungsmaßnahmen umgesetzt werden.

Parallel zu diesen Aktivitäten hat sich eine Bürgerinitiative zusammengeschlossen, die sich als Gegengewicht zur den Händlern sah. Um die spezifischen Interessen der

Einwohner im Prozess besser geltend zu machen, wurde aus dieser Initiative später der Stadtteilverein e.V.

### 2.2.2 Situationsanalyse

Die Situationsanalyse umfasst die Stärken und Schwächen des Standortes, woraus sich seine Potenziale ableiten lassen.

Die Potenziale des Standortes Lindenauer Markt Mitte der 90er Jahre können wie folgt aufgelistet werden:

<b>Potenziale</b>
<b>Endogene Potenziale</b> Verkehrsinfrastruktur (Straßenbahn, Anbindung an die Lützner Strasse) Kultur (Theater der jungen Welt) Stadtbild, lokale Identität, Nähe zu Stadtmitte
<b>Absatzpotenzial</b> Waren des täglichen Bedarfs und Dienstleistung (Finanzdienstleistung, Reisebüros usw.)
<b>Betriebliche Humanpotenziale</b> ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte
<b>Synergiepotenziale</b> Ankerfunktion des Marktes, Clusterbildung durch die breite Händlerstruktur
<b>Etatistische Potenziale</b> Fördermittel Sanierungsgebiet (ExWoSt, Urban II)
<b>Imagepotenziale</b> Attraktivität für Studenten, „Szene“- Viertel, gut funktionierendes Stadtteilzentrum

in Anlehnung an Schnurrenberger 2000

Aus Befragungen hat sich ergeben, dass diese Potenziale aufgrund der verschiedenen Interessen und Zielstellungen der Akteure unterschiedlich bewertet wurden.

### 2.2.3 Leitbildfindung/Zielformulierung

Im idealen Schema wird aus der Situationsanalyse ein Leitbild definiert. Am Beispiel von Lindenau wird deutlich, wie die verschiedenen Interessen zu einem Leitbild zusammengeführt werden können.

Das folgende Modell (**Abbildung 2**) soll die Beziehungen der Akteure zu den Zielgruppen verdeutlichen.



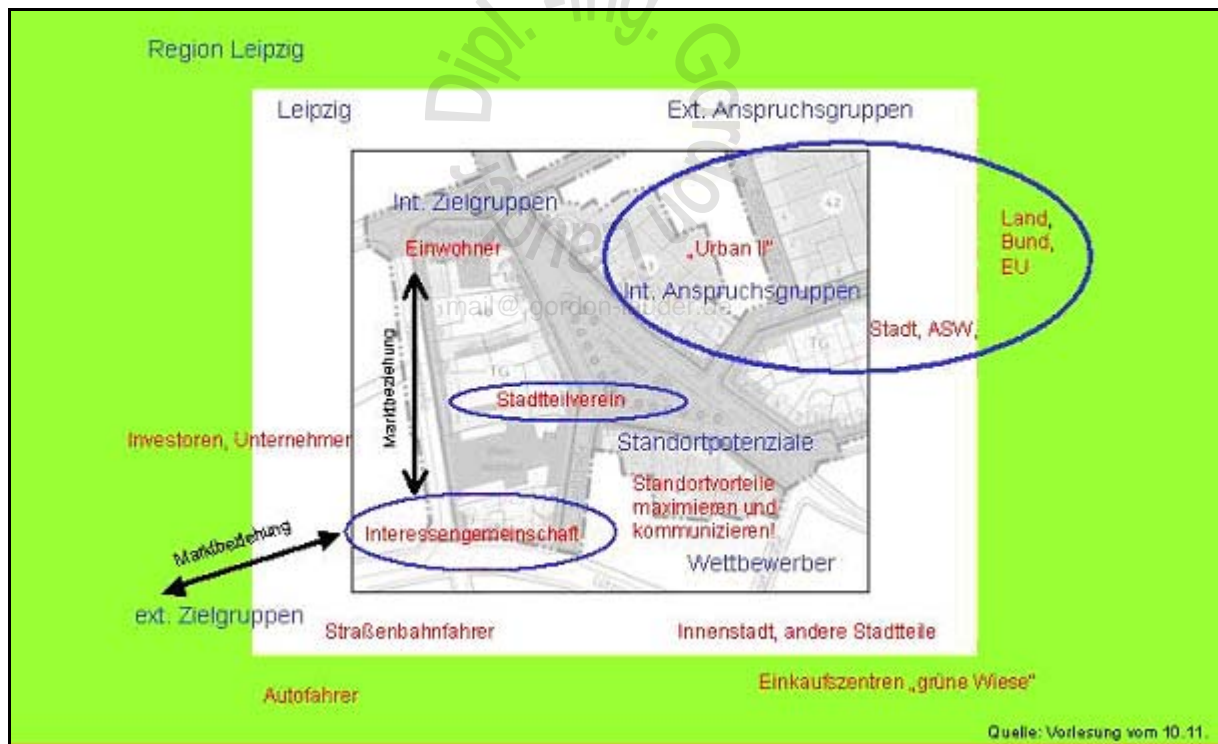


Abbildung 2

Nach der Recherche konnte kein Leitbild gefunden werden, dass 100prozentig aus der Zusammenarbeit der drei Hauptakteure resultiert. Vielmehr haben die Akteure ihre eigenen Interessen verfolgt.

Im Stadtentwicklungsplan, siehe **Abbildung 3**, wurde für die Stadt Leipzig festgelegt, dass eine gleichmäßige Versorgung mit Waren des täglichen Bedarfs im gesamten Stadtgebiet gewährleistet werden soll. Es sollten Zentren erhalten werden, deren Funktionen durch verschiedene Kategorien bestimmt wurden. Jede Kategorie beschreibt eine bestimmte Funktion in der hierarchisch angelegten Zentrenstruktur und wird mit entsprechenden Maßnahmen unterstützt. Der Lindenauer Markt erhielt die Kategorie eines C-Zentrums (ein Versorgungszentrum für 5.000 bis 25.000 EW). Somit wurde aus dem übergeordneten Leitbild der Stadt das Leitbild für den Lindenauer Markt vorgeschrieben.

Nach dem Idealmuster wäre ein viel individuelleres und aus dem Stadtteil heraus gewachsenes Leitbild entstanden.

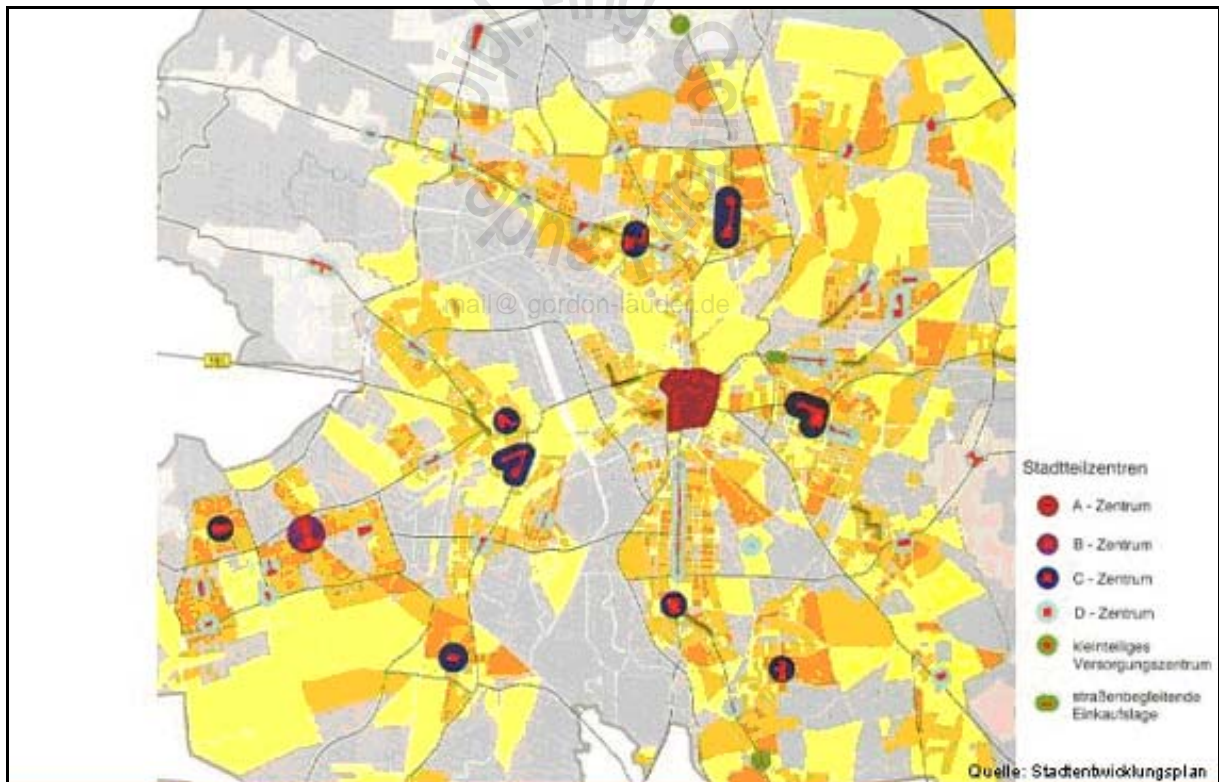


Abbildung 3

#### 2.2.4 Projekte/ Maßnahmen

Zur Attraktivitätssteigerung des Lindenauer Marktes und seiner Umgebung als Arbeits- und Wohnstandort sowie Wirtschaftsstandort wurden zwischen 1998 und 2004 viele Maßnahmen eingeleitet. Die Abstimmung der Maßnahmen erfolgte mit unterschiedlich großer Beteiligung der verschiedenen Akteure. Die Sanierung des Marktplatzes wurde sehr detailliert mit den Händlern und den Einwohnern abgestimmt, während andere Projekte mit geringer Beteiligung der Akteure auskommen mussten.

<b>Maßnahmen Auswahl</b>
Sanierung des Marktplatzes unter Einbeziehung der Ladenbesitzer und der Einwohner
Beratung von Einzelhändlern (Schaufenstergestaltung) durch die Firma GMA und Behling Consulting
Projekt „Stadthalten“ vom Verein Leipziger Jahresausstellung, künstlerische Zwischennutzung von Brachflächen
„Schaufenster Lindenau“ Bildung eines Schaufenster zum Stadtteil Lindenau entlang der Lützner Straße
Ausbau des Westbades in eine Sport-, Freizeit- und Wellness-Einrichtung



Abbildung 4

### 2.2.5 Umsetzung

Die Umsetzung der Marketingmaßnahmen im Zeitraum von 1998 bis ca. 2000 erfolgten zu einem über das Forschungsprogramm „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau“ des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Wohnungswesen und zum anderen über die Gewährung von EU-Fördermitteln.

Die EU-Fördermittel gaben eine Struktur zur Verteilung der Gelder vor. Es bestand die Aufgabe, die Fördermittel gemäß den Richtlinien zu verwenden und trotzdem basisnah zu sein. Aus diesem Ansatz heraus wurde das „Urban Kompetenzzentrum“ als Schnittstelle entwickelt. Von Seiten der Stadt spielte das ASW, Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbau, zumindest in der Theorie eine dominante Rolle. Die Fördermittel flossen von der EU über das sächsische Regierungspräsidium zur Stadt. Das ASW initiierte das Kompetenzzentrum mit dem Ziel, eine Verbindung zu den lokalen Akteuren zu schaffen. **Abbildung 5** zeigt die Beziehungsstrukturen zwischen den Akteuren.

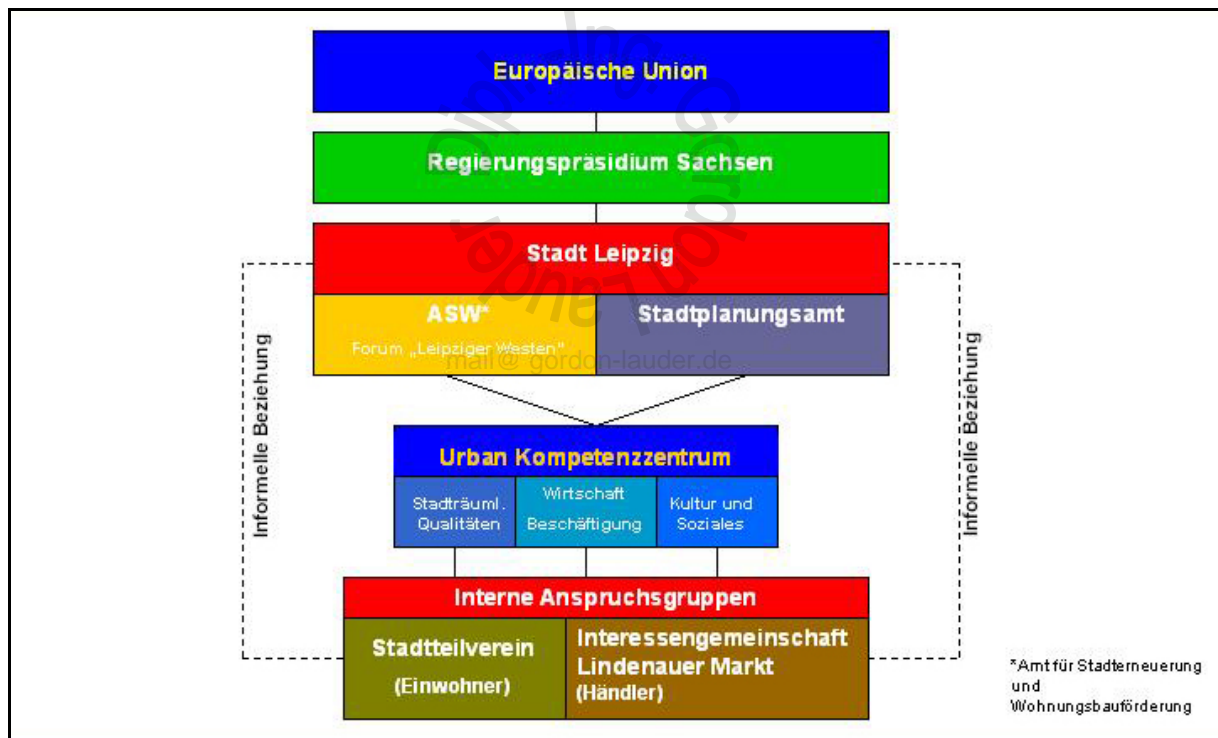


Abbildung 5

Das Kompetenzzentrum untergliedert sich in drei verschiedene Abteilungen, die zielgerichtet die Belange und Forderung der Basisakteure bearbeiten sollen. So wurden den Abteilungen eigene Etats zugeordnet, die bei der Umsetzung von Projekten behilflich sein sollten. Die Abteilungen beschäftigten sich mit stadträumlichen Qualitäten, der Förderung von Wirtschaft sowie von Kultur und Sozialem.

Das Projekt „Stadthalten“ wurde ebenfalls durch EU-Mittel teilfinanziert und in einer Kooperation zwischen der Stadt, vertreten durch das ASW, und dem Verein „Leipziger Jahresausstellung“ entwickelt. Dieses Projekt hatte Modellcharakter und sollte Möglichkeiten darstellen, wie mit den Baulücken umgegangen werden kann und dabei eine höhere Lebensqualität im Stadtteil entsteht. Diese Maßnahme könnte man als kurz bis mittelfristig einordnen. Eine ähnliche Charakterisierung trifft auch für das Kompetenzzentrum zu. Auch dieses Projekt ist durch den Auslauf des Förderprogramms „URBAN II) mittelfristig.

Trotzdem kann man beiden Projekten in ihrer Wirkung eine Langfristigkeit zusprechen. Sie haben das Ziel, den Stadtteil zu stabilisieren. Die Wohnqualität soll sich erhöhen, die Maßnahmen durch ihre Modellhaftigkeit den Stadtteil bekannt machen und durch die Förderung der Aktivitäten der Bewohner verschiedene Netzwerke ausbilden, die im Idealfall noch nach der Beendigung der Förderung weiterexistieren und selbständig arbeiten werden. Durch die Berücksichtigung der

sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Ebene soll das Feld der Stadtteilstabilisierung so breit wie möglich abgedeckt werden.

Wie aus der **Abbildung 5** ersichtlich ist, gibt es zwischen den Akteuren auch informelle Beziehungen. Diese beziehen sich auf die Basisakteure „Stadtteilverein e.V.“ und die Händlerinitiative. Beide Gruppen nutzen den privaten Kontakt zum Bürgermeister der Stadt Leipzig um eigene Ideen und Vorstellungen auf einem direkten Weg in übergeordnete Ebenen der Struktur einzubringen. Sie umgehen damit bewusst die Struktur. Somit kann sich die eine oder andere Idee effektvoller umsetzen lassen, indem eine Anweisung aus einer übergeordneten Instanz erfolgt.

### 2.2.6 Controlling

Unabdingbar im idealtypischen Schema ist das Controlling – in jeder Phase soll geprüft werden, ob die gemeinsamen Ziele erfüllt werden. Nach der Realisierung der Maßnahmen wird eine neue Situationsanalyse gemacht und die „Ziele“ entsprechend korrigiert, wenn in der Zwischenzeit neue Rahmenbedingungen entstanden sind. Daraus entsteht ein lernendes System.

Ein „Benchmarking“ mit den Aktivitäten von anderen Stadtteilzentren ist auch erforderlich, um den Entwicklungsprozess kontinuierlich zu optimieren.

Im Fall vom Lindenauer Markt ist aktuell das Problem, dass die moderierende Funktion vom Urban Kompetenzzentrum demnächst entfallen wird. Durch das finanziell bedingte Ausscheiden von Urban wird es zukünftig keine Kapazität für das eigentlich wichtige Controlling geben.

Eine Lösung wäre, dass die Stadt die Steuerungs- und Moderationsfunktion übernimmt, damit ein echtes „lernendes System“ entsteht. Für die Weiterentwicklung des Leitbildes muss es zu regelmäßigen Abstimmungen zwischen den Akteuren kommen. Da die Stadt bekanntlich kein Geld hat, ist es wahrscheinlicher, dass die einzelnen Hauptakteure vor Ort die Rolle des Moderators übernehmen werden. Bei einem solchen Szenario besteht die Gefahr, dass die Moderation zu parteiisch wird, um effektive Kooperationen zu ermöglichen.



### **3 Fazit**

Es muss weitergehen!

Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist beim Stadt- und Stadtteilmarketing von zentraler Bedeutung. Die kommunale Verwaltung muss eingreifen, um diese Kontinuität zu gewährleisten. Bei einer reduzierten Präsenz der Stadt muss das Konfliktmanagement von lokalen Akteuren übernommen werden. Beim Fehlen einer unabhängigen und unparteiischen Moderation werden Kooperation und das Entwickeln von gemeinsamen Strategien und Zielen viel schwieriger zu gestalten.

Eine wichtige Voraussetzung für diesen Prozess sind gleichzeitige Initiative von oben und unten! Am Beispiel des Lindenauer Marktes ist dies der Fall. Allerdings erweist sich die Koordination der verschiedenen Interessen als schwierig. Diese Koordination obliegt der Verantwortlichkeit der kommunalen Verwaltung, vertreten durch die Stadt Leipzig.

Die Stadt hat die planerische Aufgabe, die Interessen von den verschiedenen Stadtteilzentren gleichzeitig zu koordinieren. Somit entsteht aus dem erfolgreichen Stadtteilmarketing am Lindenauer Markt eine Konkurrenzsituation für andere Stadtteilzentren. Eine integrierte Stadtentwicklungsplanung muss somit in der Lage sein, die Stadt als Ganzes zu betrachten und nicht nur als eine Anhäufung von unabhängigen Stadtteilen!

Ohne eine gesamtstädtische Betrachtung besteht das Risiko, dass die Stadtentwicklung letztlich auf die Addition von Stadtteilinteressen reduziert wird, die mitunter sehr widersprüchlich sein können.

#### **3.1 Gegenüberstellung Lindenau – Jupiterzentrum in Grünau**

Zum Abschluss soll der Lindenauer Markt mit dem Jupiterzentrum in Grünau verglichen werden. Der in Abbildung 3 dargestellte Entwicklungsplan macht deutlich, dass der Lindenauer Markt und das Jupiterzentrum zu Zentren der Kategorie C entwickelt werden sollen. Während die Entwicklung am Lindenauer Markt bis zum momentanen Zeitpunkt als erfolgreich eingeschätzt werden kann, verliert das Jupiterzentrum zunehmend an Bedeutung. Die Entwicklung ist als negativ einzuschätzen. Worin könnten die Ursachen liegen?

Im Jupiterzentrum fehlt die starke Eigeninitiative der Basis. Es sind vorrangig Filialisten angesiedelt, die aus betriebswirtschaftlichen Gründen Standortpolitik betreiben und sich nicht so intensiv und emotional an einen Standort binden.

Weiterhin ist Grünau und der WK 7, wo sich das Jupiterzentrum befindet, von einem deutlichen Rückgang der Einwohnerzahl gekennzeichnet. Somit verliert der Stadtteil Potenzial und eine gewisse Resignation beherrscht die Situation. Die Stadt reduziert ihre Aktivität und konzentriert ihre Entwicklungspolitik stärker auf die Innenstadtbereiche, die in diesem Zusammenhang in einer Konkurrenz zu den Randbereichen der Stadt stehen.

Durch die Randlage des WK 7 ist die Erreichbarkeit des Zentrums schlechter als es beim Lindenauer Markt der Fall ist. Er hat den Vorteil, dass sich auf dem Markt eine Straßenbahnhaltestelle befindet und eine Umsteigemöglichkeit besteht.

An dem Vergleich wird deutlich, wie sehr sich Planung und Realisierung widersprechen können. Beide Standorte sollten sich zu Zentren der gleichen Kategorie entwickeln. Die Anwendung von Fördermitteln, die Politik der Stadt, die stadträumlichen Potenziale, die Aktivitäten der Einwohner, die Identifikation, die Anbindung an die Infrastruktur und sogar demographische Entwicklungen beeinflussen die Umsetzung derart, dass am Ende unterschiedliche Ergebnisse entstehen.



Abbildung 6 Jupiterzentrum, Dezember 2004

## Literatur

Balderjahn, I.	(2000)	Stadtmarketing	Stuttgart
Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e. V. BAG	(1999)	Stadt- und Citymarketing. Handlungsempfehlungen für die Praxis	Berlin
Fußhüller, M./ Honert, S./ Kendschek, H.	(1995)	Stadtmarketing – Ein Leitfaden für die Praxis DSSW-Schriften 14	Bonn Berlin
Stadt Leipzig Dezernat Planung und Bau	(2000)	Sanierungsgebiet Lindenau Sanierungskonzept, Sanierungsziele, Sanierungsplan	Leipzig
Stadt Leipzig Dezernat Planung und Bau	(2000)	Beiträge zur Stadtentwicklung 28 Stadtentwicklungsplan Zentren	Leipzig
Schnurrenberger, B.	(2000)	Standortwahl und Stadtmarketing	Berlin

Unser besonderer Dank gilt den folgenden Personen für die freundliche und kooperative Unterstützung bei der Recherche:

Ulrike Kalteich, Urban Kompetenzzentrum

Stefanie Komm, Amt für Stadtsanierung und Wohnungsbauförderung der Stadt Leipzig

Christina Weiss, Lindenauer Markt Stadtteilverein e.V.

Klaus Zimmermann, Interessengemeinschaft Lindenauer Markt e. V.