

1. Das Leitbild der Stadtentwicklung in Potsdam und die Bedeutung des Handels für die Stadtentwicklung

Ulrike Franke, Gabriele Krätzer

	Seite
1. Einführung des Begriffs Leitbild	2
2. Grundsätze zur Stadtentwicklung in Potsdam	3
3. Diskussion der Bedeutung der Handelsstruktur für das formulierte Stadtentwicklungskonzept	6
4. Diskussion weiterer Meinungen zu Leitbildern der Handelsentwicklung in Potsdam	7
4.1. IHK Potsdam	7
4.2. Der brandenburgische Einzelhandelsverband	8
4.3. AG City/ IG Holländisches Viertel/ AG Babelsberg	8
5. Beurteilung des Stadtentwicklungskonzeptes	10
Literaturhinweise	11

1. Einführung des Begriffs Leitbild

Leitbilder dienen im allgemeinen als Orientierungshilfe für die Menschen, die als Teil des unternehmerischen Umfelds, als Kunden oder speziell als Mitarbeiter bei der Entwicklung eines Stadtmarketing-Konzeptes, Probleme lösen. Die Kommunikationsaufgabe des *Stadtleitbildes* im besonderen ist, den Sinngehalt und die Gesamtheit von Missionen, Programmen und Aktionen des Stadt-Managements zu verdeutlichen. Die inhaltliche und formale Gestaltung von Leitbildern und das dafür erforderliche methodische Vorgehen setzt einen konzeptionellen Bezugsrahmen voraus. Das *St. Gallener Management-Konzept* mit seinen Kernelementen „Ganzheitlichkeit der Betrachtung“ und „Integration vielfältiger Einflüsse in einem Netzwerk von Beziehungen“ bietet sich dabei als Grundlage an (Bleicher 1994, S. 15). Es unterscheidet drei Management-Dimensionen: Die

- normative
- strategische und
- operative Dimension.

Das normative Stadt-Management umfaßt die Festlegung genereller Ziele, Prinzipien, Normen und Regeln (unter Beachtung der Kommunalverfassung), die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Stadt zu sichern und zu verbessern (vgl. Bleicher 1994, S. 16). Dem strategischen Stadt-Management kommt die Aufgabe zu, Erfolgspotentiale aufzubauen und zu pflegen sowie den Einsatz von benötigten Ressourcen zu steuern (vgl. Bleicher 1994, S. 16). Dabei stehen die Handlungs-Programme und die Gestaltung von Organisationsstrukturen im Mittelpunkt. Normen und politische Missionen einer Stadt werden in umfassenden strategischen Programmen konkretisiert, die schließlich im operativen Stadt-Management durch Vorgaben für einzelne Aktivitäten umgesetzt werden (vgl. Bleicher 1994, S. 18). Demnach finden normatives und strategisches Management ihre (praktische) Umsetzung im operativen Management, das gestaltenden und ausführenden Charakter hat. Hier sind die organisatorischen Prozesse, Entscheidungssy-

steme, Finanzfragen sowie das Leistungs- und Kooperationsverhalten der Stadtakteure zu nennen (vgl. Balderjahn 1995, S. 2f.).

Der Unterteilung der drei Managementdimensionen ist die Vision vorangestellt, „die einen erstrebenswerten und motivierenden Zukunftszustand der Stadt umschreibt“ (Balderjahn 1995, S. 2), also eine Vorstellung darüber, welche Form das Stadtbild (einschließlich aller wichtigen Dimensionen) in der weiteren Zukunft annehmen soll. Diese dargestellten Zusammenhänge werden in der nachfolgenden Abb. 1 noch einmal zusammenfassend gezeigt:

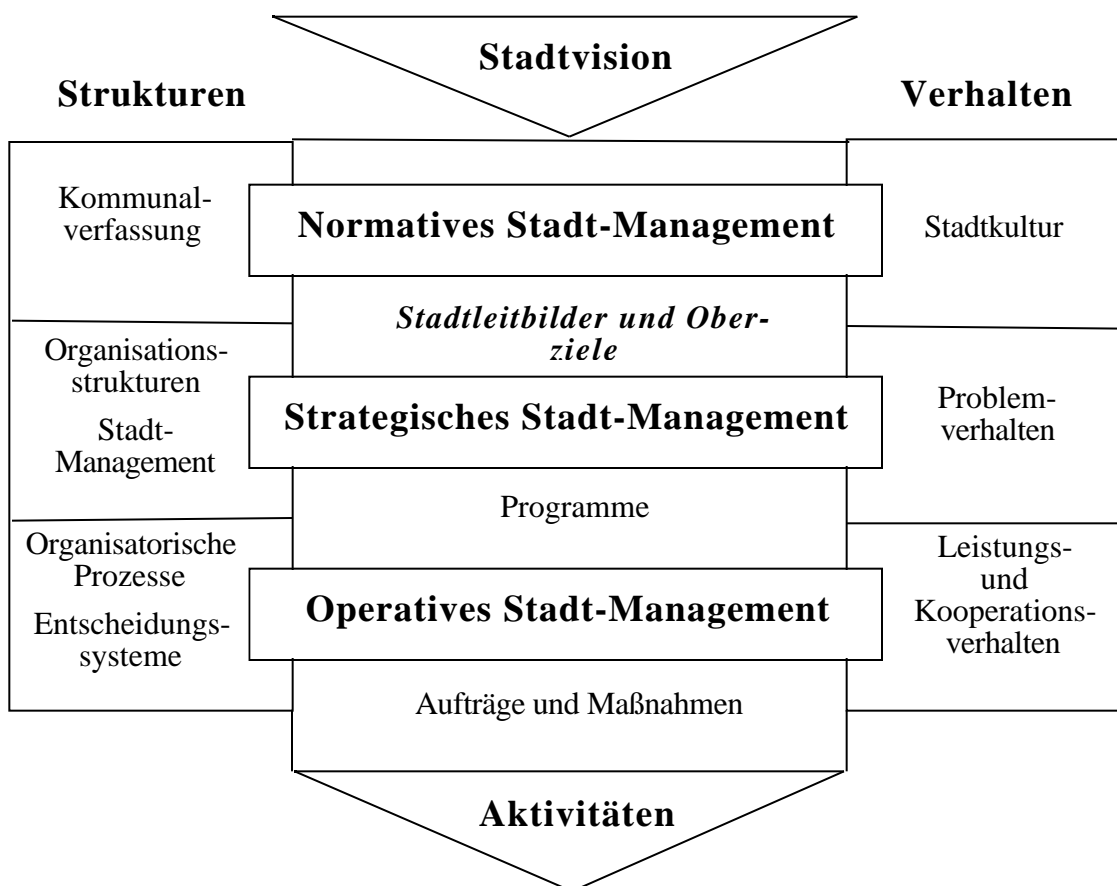


Abb. 1: Normatives, strategisches und operatives Stadtmanagement
(Quelle: Balderjahn 1995, S. 7)

2. Grundsätze zur Stadtentwicklungsplanung in Potsdam

Ein Leitbild, „ein realistisches Idealbild“ (Bleicher 1994, S. 45), stellt ein Leitsystem dar, an dem sich alle kommunenrelevanten Aktivitäten ausrichten

sollen und koordinieren werden können. In den *Grundsätzen zur Stadtentwicklungsplanung* der Stadt Potsdam wird versucht, die neuen Anforderungen, die die Wende mit sich brachte (Potsdam als Landeshauptstadt), mit den relevanten Gegebenheiten (Potsdam als historische Residenz- und Garnisonsstadt) in Einklang zu bringen.

Grundsätze zu Nutzungen

Diesem Anspruch wird in den *Grundsätzen zu Nutzungen* 1. „Landeshaupt- und Behördenstadt, Oberzentrum“, 5. „Geschichts- und Kulturstadt“ sowie 7. „Garten- und Parkstadt/Stadt am Wasser“ genüge getan. Die Richtlinien hinsichtlich der Positionierung als Landeshauptstadt und als Regierungssitz beziehen sich auf die damit einhergehende Schaffung von Arbeitsplätzen im Verwaltungssektor, die Standortwahl der Behörden innerhalb der Stadt sowie die zukünftige Flächennutzung in bezug auf die Ländervereinigung Berlins und Brandenburgs. Letztere muß aufgrund des Bürgervotums überdacht werden. Der genannte fünfte Grundsatz (Potsdam als Geschichts- und Kulturstadt) trägt der Aufgabe Potsdams Rechnung, das geschichtliche Erbe zu erhalten und weitere kulturelle Anziehungspunkte (Festspiele, attraktive Veranstaltungsstätten etc.) zu schaffen. In diesem Zusammenhang ist auch Grundsatz 7 (Potsdam als Garten- und Parkstadt/Stadt am Wasser) zu sehen. Die zahlreichen Gärten, Parks und grünen Uferzonen müssen gepflegt, Blickachsen und Sichtschneisen bei der Stadtbebauung berücksichtigt werden. Des weiteren bemüht man sich um weitere Grünflächen in der Innenstadt.

Der Grundsatz 2 „Wohnstadt“ beschäftigt sich mit der Wohnungsproblematik, der Grundsatz 3 „Arbeitsstadt“ setzt sich mit der Lage auf dem Arbeitsmarkt und der weiteren Schaffung von Arbeitsplätzen auseinander, z.B. in der Verwaltung oder an der Potsdamer Universität, an (Fach-)Hochschulen und wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen, auf die auch im Grundsatz 4 „Stadt der Bildung, Wissenschaften und Forschung, Universitätsstadt, Medienstadt“ eingegangen wird. Und nicht zuletzt werden durch die vielen Attraktionen, die Potsdam bietet, zahlreiche Touristen angezogen. Die dafür und auch für wissenschaftliche Veranstaltungen wie Kongresse nötigen Voraussetzungen

(Gastronomie, Hotels etc.) sowie benötigte Erholungs- und Sportstätten für die einheimische Bevölkerung sind Schwerpunkt des Grundsatzes 6 „Kon- greß- und Touristenstadt, Erholungs- und Sportstadt“.

Sektorale Grundsätze

Die sektoralen Grundsätze (Grundsatz 9 „Soziale und technische Infrastruktur, Ökologische Belange - Umweltaspekte“) befassen sich mit der Verkehrspla- nung, der Wasser- und Energieversorgung, mit der Verminderung von Luft- verunreinigungen und mit in diesem Zusammenhang wichtigen ökologischen Aspekten.

Stadtstrukturelle und städtebauliche Grundsätze

In den *stadtstrukturellen, städtebaulichen Grundsätzen*, dem Grundsatz 8 „Zentren-struktur, Quartiere und Kieze - Versorgung - Einzelhandel“, findet der Einzelhandel erstmals explizit Erwähnung. Es wird kurz umrissen, daß die bisherige bipolare Struktur Potsdams mit den beiden historischen Kernberei- chen Potsdam und Babelsber sowie die ausgehende Entwicklung zu einem ausgeprägten polyzentralen Siedlungsgefüge weiter auszubauen und zu fe- stigen ist. Es wird großen Wert auf die Planung und Verwirklichung kleinerer Projekte mit regionaler Orientierung, z.B. das Stern-Center und das Wald- stadt-Center, gelegt. Man verspricht sich davon eine „städtebauliche Aufwer- tungsfunktion für die angrenzenden Wohnbereiche“ sowie eine Entlastung der Innenstadtquartiere und eine Vermeidung von Kraftfahrzeug- Individualverkehr. Eine weitere Akzentuierung soll um die S-, Regional- sowie Fernhaltepunkte mittels „intensiver Mischnutzungen“ erfolgen. Dazu ist auch das Projekt „Potsdam-Center“ um den Stadtbahnhof zu zählen.

Grundsätze zur Innenstadt

Dieser Politik der Dezentralisierung steht der Grundsatz 10 „Zentrale Funktion der Innenstadt“, verankert in den *Grundsätzen zur Stadtentwicklungsplanung*, gegenüber. Hier wird auf die Funktion der Potsdamer City als Oberzentrum hingewiesen und eine weitere Stärkung und Entwicklung, auch in Bezug auf

attraktive Einzelhandels- und Dienstleistungsangebote, gefordert. Dabei soll z.B. die Forderung nach einem zweiten Warenhaus überprüft werden, von der sich insbesondere der Einzelhandel der Innenstadt eine Attraktivitätssteigerung sowie höhere Kundenfrequenzen und Kaufimpulse verspricht. Da die Nutzungsräume in der Innenstadt begrenzt sind und deshalb einige Einrichtungen nicht integriert werden können, muß nach Meinung der Stadtväter die Planung und der Bau des Potsdam-Centers am Stadtbahnhof oberste Priorität haben. Mit der Erhaltung und Fortentwicklung der Nutzungsmischung in der City mit einem hohen Anteil von Wohnungen, handwerklichen Kleinbetrieben, öffentlichen und privaten Büros, Dienstleistungen und Kultureinrichtungen soll eine städtische Vielfalt und Lebendigkeit erreicht werden. Weitere Unterpunkte des zehnten Grundsatzes beziehen sich auf die Grünräume in der Innenstadt sowie deren bauliche Gestaltung im Hinblick auf den historischen Charakter des Stadtkerns. Der Grundsatz 11 betrachtet noch einmal die Planungs- und Baukultur in ihrer Gesamtentwicklung und weist auf notwendige gemeinsame Initiativen von Stadt- und Landesregierung, Investoren und Bürgern hin.

3. Diskussion der Bedeutung der Handelsstruktur für das formulierte Stadtentwicklungskonzept

Eine attraktive City lebt unter anderem von attraktiven Einkaufsmöglichkeiten. Für den Aufbau eines sogenannten Handelszentrums muß die Erarbeitung eines Konzeptes, das speziell auf den Einzelhandel in der Innenstadt ausgerichtet ist, eine gewisse Priorität haben. Dazu zählt u.a. die endgültige Klärung der Boden- und Eigentumsverhältnisse. Solange dieses Problem nicht gelöst ist, wird es weiterhin dazu beitragen, daß viele Einzelhändler den Außenstadtbereich bzw. die *grüne Wiese* der City vorziehen und somit die Kaufkraft ins Umland und auch nach Berlin abwandert.

Unserer Meinung nach findet der Einzelhandel im formulierten Stadtentwicklungskonzept nicht genügend Berücksichtigung. Es ist sicherlich schwierig, die vielen Funktionen, denen Potsdam gerecht werden muß (Landeshauptstadt, Kulturstadt, historische Stadt etc.), miteinander zu vereinbaren. Dabei

sollte jedoch die zentrale Bedeutung des Handels nicht vergessen werden. Erst im achten Grundsatz, der sehr kurz gehalten ist, wird der Einzelhandel in Potsdam angesprochen. Mittels dem Bau von Einkaufsstätten in den einzelnen Wohngebieten versucht man, außerstädtische Wohnquartiere aufzuwerten. Diese Maßnahmen werden einen weiteren Kaufkraftverlust für die Innenstadt zur Folge haben und können im Widerspruch dazu stehen, die City als zentralen Handelsstandort beleben zu wollen. Das geplante Potsdam-Center wird aufgrund seiner zentralen Lage am Stadtbahnhof sowie seiner großen Flächenkapazität für Handel und Dienstleistungen in unmittelbarer Konkurrenz zum Handel in der Innenstadt stehen. Es wäre zu überlegen, ob dies für die Gesamtentwicklung Potsdams günstig ist. Kritisch anzumerken ist, daß auch in dieser Planung bislang keine endgültigen Nutzungskonzepte entwickelt wurden. Derzeit werden noch verschiedene Nutzungsvarianten diskutiert, so daß im Moment nicht eindeutig ersichtlich, welcher Anteil der Bruttogeschosßfläche letztendlich auf den Einzelhandel entfallen wird.

4. Diskussion weiterer Meinungen zu Leitbildern der Handelsentwicklung in Potsdam

4.1. IHK Potsdam

Die IHK Potsdam hat sich zum Ziel gesetzt, „daß wieder lebendige Innenstädte entstehen, die Käufer und Touristen gleichermaßen anlocken“ (IHK Potsdam 1995, S. 11). Das bedeutet, die Entwicklung des Handels genau zu steuern sowie Standortentscheidungen der Einzelhändler zu beeinflussen. Dem Bau von großflächigen Shopping-Centern außerhalb der Stadt soll nur eingeschränkt zugestimmt, eine ausgewogene Gewerbestruktur (eine verträgliche Mischung von kleinen, mittleren und großflächigen Unternehmen) an zentralen und peripheren Standorten dagegen angestrebt werden (vgl. IHK Potsdam 1995, S.11). Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Einflußnahme auf den Absatz einheimischer Produkte, um eigene Strukturen, beginnend bei der Produktion und endend beim Absatz, zu festigen. Der Handelsausschuß der IHK Potsdam hat sich zur Aufgabe gemacht, bei Unternehmungsgründungen und der Stabilisierung bestehender Unternehmen mitzuhelfen und Revitalisierungsmaßnahmen der Innenstädte zu unterstützen (vgl. o.V. 1995b,

4.2 Der brandenburgische Einzelhandelsverband

Vertreter dieses Verbandes sehen die Existenz des innerstädtischen Einzelhandel bedroht. Die Hauptschuld geben sie dem unkontrollierten Bau von Shopping-Centern „auf der grünen Wiese“ sowie der anhaltenden Expansion und Konzentration des Einzelhandels in den peripheren Stadtrandlagen (vgl. Vick 1995, V 5). Die Tendenz des Umsatzabzuges an die Einkaufszentren am Stadtrand hält weiter an; viele Einzelhändler sind dazu gezwungen, sich dem Trend anzupassen und ihre Geschäfte in den Außenstadtbereich zu verlagern.

Die Kommune sollte mit ihrer Politik dieser Entwicklung entgegenwirken. Das beginnt damit, den Einzelhandel von zusätzlichen Belastungen wie überhöhten Ladenmieten zu entlasten. Zum anderen müssen Voraussetzungen geschaffen werden, die den Standort City in den Augen der Verbraucher attraktiver erscheinen lassen, z.B. der Ausbau der öffentlichen Verkehrsmittel und die Schaffung einer ausreichenden Zahl von Parkplätzen bzw. der Bau von (unterirdischen) Parkhäusern. Den Kommunen sollte klar werden: „Der Handel braucht eigentlich die Stadt nicht, doch die Stadt braucht den Handel“ (Vick 1995, V 5).

4.3 AG City / IG Holländisches Viertel / AG Babelsberg

Die AG City zählt derzeit 30 Mitglieder, allesamt Gewerbetreibende in und um die Brandenburger Straße. Ihr vorrangiges Anliegen ist, die Entwicklung des Handels in der Innenstadt gemeinsam voranzutreiben. Das Parkraumbewirtschaftungskonzept, die Sanierungsvorhaben der Innenstadt, Stadtfeste und der Weihnachtsmarkt, Werbung und Ladenöffnungszeiten gehören u.a. zu den Schwerpunkten (vgl. Schenke 1995a, S. 20). Dabei steht die Gestaltung des „Broadways“ und seiner Nebenstraßen im Vordergrund. Trotz einiger Erfolge - Abschnitte der Dortustraße wurden für Kurzparker gerettet; man hatte

Einfluß bei der Entscheidung über die Bepflasterung der Brandenburger Straße - gehen nach Meinung der AG die Baumaßnahmen zu schleppend voran. Ein Grund dafür sind die vorhandenen bürokratischen Strukturen in der Stadtverwaltung. Aber eine Resignation wäre fehl am Platze. „Was Potsdam braucht, ist ein sauberes Stadtbild mit einem Ambiente, das Bürger und Gäste anlockt. Dazu gehören ein zweites Kaufhaus als großer Billiganbieter und ein Umfeld mit Cafés, Restaurants, Dienstleistern, also mit einem kaufmännischen Branchenmix und auch mit Behörden.“ (Schenke 1995a, S. 21).

Zu Beginn des Jahres 1995 gründete sich die Interessengemeinschaft der Gewerbetreibenden im Holländischen Viertel mit dem Ziel, ein attraktives und lebendiges Holländisches Viertel zu entwickeln und somit die Existenz der ansässigen Einzelhändler zu sichern. „Dazu gehören ein starkes, einheitliches Marketing, die Beschleunigung der Sanierung im Viertel, die Lösung der Verkehrsprobleme, die Entwicklung eines Sicherheitskonzeptes, die Durchführung von Veranstaltungen u.v.m.“ (Tietze 1995, S. 16). Dabei soll die historische und denkmalgeschützte Struktur des Viertels Berücksichtigung finden.

Ähnliche Ziele wie die AG City und die IG Holländisches Viertel setzt sich auch die AG Babelsberg (vgl. Schenke 1995b, S. 14ff.). Durch Ausnutzung eines gelungenen Branchenmixes, gemeinsame Werbestrategien, die Organisation eigener Feste, die Mitwirkung am Parkraumbewirtschaftungskonzept will man versuchen, ein eigenes Image aufzubauen und aus dem Schatten der Potsdamer Brandenburger Straße und dem nahen Berlin herauszutreten.

Das Thema der Innenstadtrevitalisierung beschäftigt nicht nur die direkt Betroffenen. Durch die zunehmende Einsicht, daß die Handelsentwicklung bezüglich der Standortwahl von Einzelhandelsunternehmen stärker auf kommunaler Ebene koordiniert und kontrolliert werden muß, zieht die Problematik weitere Kreise. Beispielsweise appellierte der Präsident des Deutschen Industrie- und Handelstages Hans Peter Stahl an Bundesbauminister Klaus Töpfer, die Erneuerung der Innenstädte in den neuen Bundesländern mit Hilfe von Investitionsförderungen und zielgerichteter Verkehrsplanung ver-

stärkt zu unterstützen (vgl. o.V. 1995d, S. 55). Die weitere Planung und Entwicklung großflächiger Einzelhandelsstandorte auf der grünen Wiese müßte dann Einhalt geboten werden. Des weiteren will die Bundesregierung die sogenannten Tante-Emma-Läden künftig stärker fördern (vgl. o.V. 1995a, S. 64). Der Wirtschaftsminister des Landes Brandenburg kündigte an, in Zukunft keine Anträge mehr auf Erschließung von Gewerbegebieten „auf der grünen Wiese“ zu bewilligen (vgl. o.V. 1995c, S. 13). Damit zeigt sich, daß eine Stadtentwicklung bzw. die Verwirklichung eines Stadtleitbildes nur in Zusammenarbeit mit weiteren Entscheidungsträgern, vor allem aus dem Umland und seinen Kommunen, erfolgen kann.

5. Beurteilung des Stadtentwicklungs-Konzeptes

In den Grundsätzen der Stadtentwicklungs-Planung, die das Leitbild Potsdams widerspiegeln, wird deutlich, daß man den Aufgaben als Landeshaupt- und Kulturstadt gerecht werden will. Es gilt, ein eigenes Image aufzubauen und aus dem Schatten Berlins herauszutreten. Durch Restaurierung historischer Gebäude und die Schaffung neuer Attraktionen soll das Stadtbild verschönert werden. Doch nicht nur Fassaden lassen einen Standort interessant erscheinen. Die Bemühungen um den Aufbau wissenschaftlicher Einrichtungen (Universität, Forschungsinstitute) sowie des Medienstandorts Babelsberg sind durchaus wichtig. Für die Steigerung des Wohngefühls bedarf es eines weiteren Ausbaus von Sport- und Erholungsstätten, ebenfalls verankert in den *Grundsätzen zu Nutzungen*. Man hat sich hohe Ziele gesteckt, die zu erreichen sicherlich nicht einfach sein wird. Aber die Richtung stimmt positiv.

Was den Einzelhandel betrifft, sollte man dessen Bedeutung für die Stadtentwicklung nicht unterschätzen. Hier liegen sicherlich noch einige Schwachstellen. Auf die widersprüchlich auslegbaren Konzepte bezüglich der Standortpräferenzen, insbesondere den Konflikt zwischen der gewünschten polyzentralen Stadtstruktur und der Positionierung der Innenstadt als Oberzentrum, wurde bereits im dritten Gliederungspunkt eingegangen. Eine zusam-

menfassende Betrachtung der Aussagen zur Handelsentwicklung im Rahmen des Stadtleitbildes von und für Potsdam zeigt, daß diese in bezug auf ihre Orientierungs- und Koordinationsfunktion teilweise weniger konkrete und realistische Handlungshilfen für die unterschiedlichen Stadtakteure bieten als Aussagen, die sich etwa auf die Funktion Potsdams als Landeshaupt- und Behördenstadt beziehen (vgl. Balderjahn 1995, S. 4). Inwiefern die Koordination der dezentral zu erbringenden Beiträge zur Handelsentwicklung durch Einzelhändler, Architekten, Projektentwickler, Bau- und Verkehrsplaner usw. durch die formulierten Orientierungshilfen erfolgt, ist für die Zukunft abzuwarten. Es bleibt zu hoffen, daß Potsdam die Aufgaben, die es an sich selbst gestellt hat, bewältigen kann, und daß das formulierte Leitbild insbesondere für die Handelsentwicklung die Beteiligten und Betroffenen zum Ergreifen eigener Aktivitäten anregt, motiviert und anleitet. Auf jeden Fall wird der zukünftige Weg interessant und lehrreich sein.

Literaturhinweise

Balderjahn, I. (1995): Grundgedanken zur Bedeutung und Entwicklung von Leitbildern für Städte. Vortragsreihe Nr. 4/1995 des Lehrstuhls für BWL/Marketing an der Universität Potsdam, Potsdam.

Bleicher, K. (1991): Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt/New York: Campus.

Bleicher, K. (1994): Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Management-Philosophie. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

IHK Potsdam (1995): Stationen des Aufbaus 1990-1995, Potsdam.

O.V. (1995a): Förderung für Tante-Emma-Läden, in: Wirtschaft Regional, o. Jg., Nr. 2, S. 64.

O.V (1995b): Der Handelsausschuß der IHK Potsdam, in: Wirtschaft Regional, o.Jg., Nr. 4, S. 8.

O.V. (1995c): Gegen Ansiedlung auf grüner Wiese, in: *Wirtschaft Regional*, o.Jg., Nr. 6, S. 13.

O.V. (1995d): DIHT für Aufwertung der Innenstädte, in: *Wirtschaft Regional*, o.Jg., Nr. 10, S. 55.

Schenke, B. (1995a): City-AG Potsdam: Nichts als Rufer in der Wüste, in: *Wirtschaft Regional*, o.Jg., Nr. 10, S. 20-21.

Schenke, B. (1995b): Aktionsgemeinschaft Babelsberg e.V.: Ein Kaufhaus unter freiem Himmel, in: *Wirtschaft Regional*, o.Jg., Nr. 11, S. 14-16.

Tietze, S. (1995): IG „Holländisches Viertel“ gegründet, in: *Wirtschaft Regional*, o.Jg., Nr. 3, S. 16.

Vick, H.-D. (1995): Die Stadt braucht den Handel. In: *MAZ* vom 15.11.1995, V 5.