

Innenstadtmanagement Bremerhaven
- Konzeptionelle Überlegungen der Erlebnis Bremerhaven GmbH -

Vorbemerkung – Innenstädte befinden sich in einem dauerhaften Prozess des Wandels	2
1. Handlungserfordernisse	3
1.1 Kurzfristig-operativ - Sicherheit, Ordnung und Sauberkeit & Baustelle Karstadt	3
1.2 Mittelfristig operativ-strategisch– Innenstadt eine Stimme geben & Havenwelten für Innenstadt als Frequenzbringer nutzen	5
1.3 Langfristig strategisch-operativ - Den Wandel der Bremerhavener Innenstadt gestalten	9
2. Innenstadtmanagement und Innenstadt-Kümmerer – zwei Seiten einer Medaille	11
3. Organisatorische Verankerung & operative Verantwortung des Innenstadtmanagements	12
3.1 Innenstadtmanagement in Form einer „operativen Gemeinschaft“	12
3.2 Aufgaben und Funktionen der Erlebnis Bremerhaven GmbH	12
Zusammenfassung	14

Vorbemerkung – Innenstädte befinden sich in einem dauerhaften Prozess des Wandels

Die Erlebnis Bremerhaven GmbH wurde vom Aufsichtsratsvorsitzenden sowie aus dem Kreis der Koalitionäre um einen Vorschlag gebeten, wie innerhalb der städtischen Strukturen bzw. Institutionen die (dauerhafte) Entwicklung der Bremerhavener Innenstadt organisatorisch verankert und operativ verantwortet werden könnte.

Ausgangspunkt der nachfolgenden Ausführungen ist, dass es für die weitere Innenstadtentwicklung sowohl unter zeitlichen (kurz-, mittel- und langfristig) als auch unter operativ bzw. strategischen Gesichtspunkten unterschiedliche Handlungserfordernisse gibt. Ungeachtet dieser zeitlichen und operativ-strategischen Handlungserfordernisse der Bremerhavener Innenstadt gilt es zu bedenken, dass sich Innenstädte grundsätzlich in einem dauerhaften Prozess des Wandels befinden¹. Die Entwicklung der Bremerhavener Innenstadt ist auch keine Aufgabe, die von der Stadt Bremerhaven alleine geleistet werden muss bzw. kann. Idealerweise ist sie insbesondere geprägt vom Zusammenführen der Gewerbetreibenden, der Immobilienwirtschaft und der Stadt / Politik mit ihren unterschiedlichen Interessenlagen sowie den vielfältigen Ansprüchen der Bürger an die Innenstadt.² Es braucht insoweit eine organisatorische Schnittstelle zwischen einzelnen Trägern von Projekten sowie zwischen Stadt und privatwirtschaftlichen bzw. zivilgesellschaftlichen Akteuren, um neue Formen der Kooperation sowie Spielräume für zivilgesellschaftliches und privatwirtschaftliches Engagement zu ermöglichen.

¹ Deutscher Städtetag (Hrsg.), Zukunft der Innenstadt. Entwurf eines Diskussionspapiers, in: <https://www.staedtetag.de/files/dst/docs/Publikationen/Positionspapiere/2021/210224-diskussionspapier-zur-innenstadt.pdf>, Seite 3

² Deutscher Städtetag (Hrsg.), Zukunft der Innenstadt. Entwurf eines Diskussionspapiers, in: <https://www.staedtetag.de/files/dst/docs/Publikationen/Positionspapiere/2021/210224-diskussionspapier-zur-innenstadt.pdf>, Seite 1

1. Handlungserfordernisse

1.1 Kurzfristig-operativ - Sicherheit, Ordnung und Sauberkeit & Baustelle Karstadt

Kurzfristig stehen die Themen Sauberkeit, Sicherheit und Ordnung in der Innenstadt im Vordergrund. Die Erlebnis Bremerhaven GmbH hat die Wiedereinführung der „Innenstadtrunde“ vorgenommen, um regelmäßig mit den Akteuren vor Ort Lösungen für diese Herausforderungen zu finden. Zudem wird die Bewirtschaftung der Flächen in der Fußgängerzone reaktiviert, um durch Gebühren Einnahmen für einen „Innenstadtfonds“ zu erzielen, der Maßnahmen zur Verbesserung der Sauberkeit finanziert. Parallel dazu wird das Baustellenmarketing für das Karstadt-Gelände koordiniert, um Besucherströme während der Bauzeit effizient zu lenken. Diese Maßnahmen sollen die Attraktivität der Innenstadt erhalten, bis größere städtebauliche Projekte greifen.

Die Entwicklung der Bremerhavener Innenstadt wird durch die angestrebten städtebaulichen Veränderungen insbesondere auf dem Karstadt-Gelände wichtige Impulse erfahren. Ihre Wirkungen werden diese aber mehrheitlich erst in ein paar Jahren (2029ff) entfalten können. Für die Bedeutung und Wahrnehmung der Bremerhavener Stadtmitte gilt es losgelöst von diesen Entwicklungsperspektiven schon heute sicherzustellen, dass sich die Innenstadt – tagtäglich – für die Einheimischen und touristischen Gäste als Kunden von ihrer besten Seite zeigt.

Vor dem Hintergrund der positiven Erfahrungen der vormaligen Citymanagerin und jetzigen Innenstadtkoordinatorin hat die Erlebnis Bremerhaven GmbH die sog. **Innenstadtrunde** wieder ins Leben gerufen. Durch einen regelmäßigen Austausch soll diese Innenstadtrunde unter der Federführung der Erlebnis Bremerhaven GmbH dazu beitragen, dass Herausforderungen und Handlungserfordernisse in Sachen **Sauberkeit, Sicherheit und Ordnung (SSO)** frühzeitig erkannt und idealerweise gemeinsam – je nach Bedarf unter Beteiligung weiterer Akteure – gelöst bzw. beseitigt werden können³. Anfang Oktober fand ein erster Vorbereitungstermin mit relevanten Akteuren / Stakeholdern aus Verwaltung, Immobilienwirtschaft und Gewerbetreibenden statt, in dem die Ausgestaltung der Zusammenarbeit in der Innenstadtrunde besprochen wurde. Ende Oktober erfolgte eine erste SSO-Runde im Seniorentreff Ankerplatz.

Derzeit ist fast tagtäglich eine Person in der Stadtmitte unterwegs, sieht und kümmert sich in Teilen - völlig losgelöst von ihrer Kernaufgabe - persönlich um die Beseitigung von Herausforderungen in Sachen Sauberkeit: Die Koordinatorin der Urbanen Inseln nimmt defacto die Rolle einer „Innenstadt-Kümmernin“ wahr. Zugleich steht sie in Kontakt mit vielen der Gewerbetreibenden, insbesondere in der Fußgängerzone.

Gerade in Hinblick auf die Gewerbetreibenden ist es aus Sicht der Erlebnis Bremerhaven GmbH geboten, dass die seit der COVID-19-Pandemie ausgesetzte **Bewirtschaftung der Flächen in der Fußgängerzone einschließlich des Theodor-Heuss-Platzes** wieder eingeführt wird. Die Erlebnis Bremerhaven GmbH ist grundsätzlich bereit, auf der Grundlage eines Flächennutzungsvertrages mit der Stadt Bremerhaven mit den interessierten Gewerbetreibenden Nutzungsverträge abzuschließen, damit diese kostenpflichtig während der Ladenöffnungszeiten (Ladenschlussgesetz) Waren herausstellen,

³ Exemplarisch: <https://www.kreiszeitung-wesermarsch.de/region/meinung-zu-schmuddelecken-in-der-innenstadt-das-aushaengschild-muss-glaenzen-229050.html>

stationäre Verkaufsstände sowie gewerbliche Informationsstände aufstellen können. Eine wichtige Voraussetzung ist, dass das **Bürger- und Ordnungsamt** die Erlebnis Bremerhaven GmbH ausdrücklich dabei unterstützt, wenn es gilt Verstöße gegen die Nutzungsverträge durch hoheitliche Befugnisse umgehend zu ahnden. Die Erlöse aus der Bewirtschaftung der Flächen sollen im Sinne eines „**Innenstadtfonds**“ genutzt werden, die Maßnahmen der Innenstadttrunde zur Beseitigung von Handlungserfordernissen in Sachen Sauberkeit zu unterstützen.

Die Einhaltung der **Gestaltungssatzung** durch die Gewerbetreibenden, insbesondere die gastronomischen Betriebe, ist ein weiterer Aspekt, der schon kurzfristig dazu beitragen kann, die optische Wahrnehmung der Stadtmitte zu verbessern. Hier gilt es aus Sicht der Erlebnis Bremerhaven GmbH vor allem durch persönliche Kontaktaufnahmen und Gespräche mit den Gewerbetreibenden Verständnis und Verantwortung zu wecken. Als letzte Option muss sich hier das **Bauordnungsamt** mit seinen hoheitlichen Befugnissen als Partner der Erlebnis Bremerhaven GmbH verstehen und bei Bedarf unterstützend handeln. Aus Sicht der Erlebnis Bremerhaven GmbH wäre es wünschenswert, wenn ein Teil - Vorschlag 50% - der Gebühren, die die gastronomischen Betriebe für die Freibewirtschaftung im öffentlichen Straßenraum entrichten müssen, ebenfalls in den „**Innenstadtfonds**“ aufgenommen werden könnten.

Die Schließung des **Karstadt-Warenhauses** im Dezember 2020 stellt eine nachhaltige Zäsur für die Stadtmitte und die Menschen in der Stadt dar, da ein wichtiger Magnet und eine Ikone der Nachkriegszeit verloren gegangen ist. Bevor die angestrebte **städtebauliche Veränderung** auf dem Karstadt-Gelände **nach dem Vorbild des Groninger „Forum“ oder des „DOKK1“ im dänischen Aarhus**⁴ ihre notwendigen und wichtigen Impulse entfalten kann, gilt es in den kommenden Jahren eine Vielzahl von Arbeitsschritten zu vollziehen: Angefangen beim – bereits laufenden – Abriss des Bestandsgebäudes, über die Prüfung der Machbarkeit des Vorhabens, die anschließende Phase von der Planung bis zum Bau und dann die Eröffnung des fertiggestellten Vorhabens. Für die Innenstadt bedeutet dies, dass frühestens ab dem Jahr 2029 diese geplante städtebauliche Veränderung ihre Wirkung entfalten kann.

Aktuell wird von der Erlebnis Bremerhaven GmbH über die Innenstadtkoordinatorin das **Baustellenmarketing** rund um die „Baustelle Karstadt-Gebäude“ verantwortet. Dieses Baustellenmarketing ist in Abstimmung mit der Stadt derzeit vor allem darauf ausgerichtet, den Besuchern und Kunden aufgrund der massiven Beeinträchtigung und Veränderungen der bisher eingeübten Wegebeziehungen eine räumliche Orientierung und neue Wegeführung durch die Innenstadt zu bieten. Zukünftig soll das Baustellenmarketing durch den Magistrat (Magistratskanzlei, Medien- und Öffentlichkeitsarbeit MK1) organisiert werden.

⁴ siehe <https://www.bremerhaven.de/de/aktuelles/stadt-nimmt-entwicklung-des-karstadt-areals-selbst-in-die-hand.153711.html>

1.2 Mittelfristig operativ-strategisch – Innenstadt eine Stimme geben & Havenwelten für Innenstadt als Frequenzbringer nutzen

Mittelfristig soll die Innenstadt durch eine stärkere Einbindung von Gewerbetreibenden und Immobilienwirtschaft eine zentrale Stimme erhalten. Die Schaffung eines Citymanagement im Sinne eines Innenstadt-Kümmers wird vorgeschlagen, um deren Interessen besser zu bündeln. Zusätzlich sollen die Havenwelten genutzt werden, um die Besucherfrequenz in der Innenstadt zu erhöhen. Eine touristische Anziehungskraft im geplanten „Forum Bremerhaven“ könnte als wichtiger Frequenzbringer dienen, um die touristische und wirtschaftliche Attraktivität der Innenstadt nachhaltig zu stärken.

Unter dem Dach des - in Auflösung befindlichen - CITY SKIPPER Bremerhaven e.V. gab es für gut zwei Jahrzehnte einen zentralen Ansprechpartner der Innenstadt, dem auch das Columbus Shopping Center sowie das Mein Outlet als eigenständige innerstädtische Einkaufszentren angehörten. Mit dessen Auflösung existiert kein zentraler Ansprechpartner mehr, der sich für die Belange der Gewerbetreibenden sowie die Pflege und Aufrechterhaltung der Attraktivität der Innenstadt im Rahmen einer Informations- und Koordinationsfunktion in der Bremerhavener Innenstadt einsetzt.

Für die gemeinschaftliche Entwicklung der Innenstadt ist es von Bedeutung, dass sich auch die Gewerbetreibenden - und die Immobilienwirtschaft - mit ihren unterschiedlichen Interessenlagen einbringen. Deshalb ist von zentraler Bedeutung, dass die innerstädtische Kaufmannschaft wieder eine Stimme erhält. Idealerweise kurzfristig, mindestens jedoch mittelfristig. Die Herausforderung für die Etablierung eines Citymanagement im Sinne eines Innenstadt-Kümmers ist, dass es generell in den letzten Jahren (im letzten Jahrzehnt) immer schwieriger geworden ist, Menschen für ein bürgerschaftliches Engagement, wie die ehrenamtliche Tätigkeit in einem Vereinsvorstand, zu gewinnen. Das gilt für die Aktivierung von Kaufmannschaft und Immobilienbesitzer für ein derartiges Engagement gleichermaßen.

Die Bedeutung einer Stimme für die Innenstadt und damit der vormaligen Tätigkeit des CITY SKIPPER Bremerhaven e.V. wird unterstrichen, wenn man sich in der nachfolgenden Abbildung ansieht, wie mehrheitlich unterschiedlich die **Rahmenbedingungen und Bedürfnisse der Einzelhandels- und Dienstleistungslagen in der Stadtmitte zwischen Weser und Geeste** sind – nämlich der Fußgängerzone (FGZ), des Columbus Shopping Centers (CSC) und des Mein Outlet (MEIN).

Alle drei „Shoppingbereiche“ eint der Wunsch nach (mehr) Besucherfrequenz und (mehr) Kaufkraft. Zwischen der FGZ und dem MEIN gibt es keinerlei Gemeinsamkeiten etwa hinsichtlich Gemeinschaftsorganisation, Besatzstruktur und Haltung zu verkaufsoffenen Sonntagen. Das MEIN profitiert – wie das CSC – von eher schlechter Witterung, während die FGZ Besuchervorteile bei gutem Wetter hat. Zu den Gemeinsamkeiten zwischen MEIN und CSC kommt neben der Wetterpräferenz die Gemeinschaftsorganisation hinzu. Sowohl das CSC, als auch die FGZ leiden gemeinsam unter der Schließung von Karstadt und SATURN. Beide „Häuser“ funktionierten als Anker für die wichtigen Rundläufe zwischen CSC (Obere Bürger) und FGZ (Untere Bürger). Eine weitere Gemeinsamkeit zwischen CSC und FGZ stellt das Thema verkaufsoffene Sonntage dar, wobei der Blick für das Detail wichtig ist. Beide Bereiche benötigen einen sog. „überregional bedeutsamen Anlass“, um die gesetzlich zugelassenen vier verkaufsoffenen Sonntage durchführen zu können. Entscheidend ist, dass das CSC aufgrund seiner baulichen Gegebenheiten ohne die FGZ keinen überregional bedeutsamen Anlass durchführen kann. Angesichts der unterschiedlichen Präferenzen beim Wetter gab es schon in der Vergangenheit zu Zeiten des CITY

SKIPPER Bremerhaven e. V. immer wieder schwierige terminliche Abstimmungsprozesse. Bei dem Thema verkaufsoffene Sonntage kommt hinzu, dass das CSC schon seit vielen Jahren immer wieder – bisher ohne Erfolg - Initiativen gestartet hat, um wie das MEIN ohne Anlass 20 verkaufsoffene Sonntage durchführen zu können.

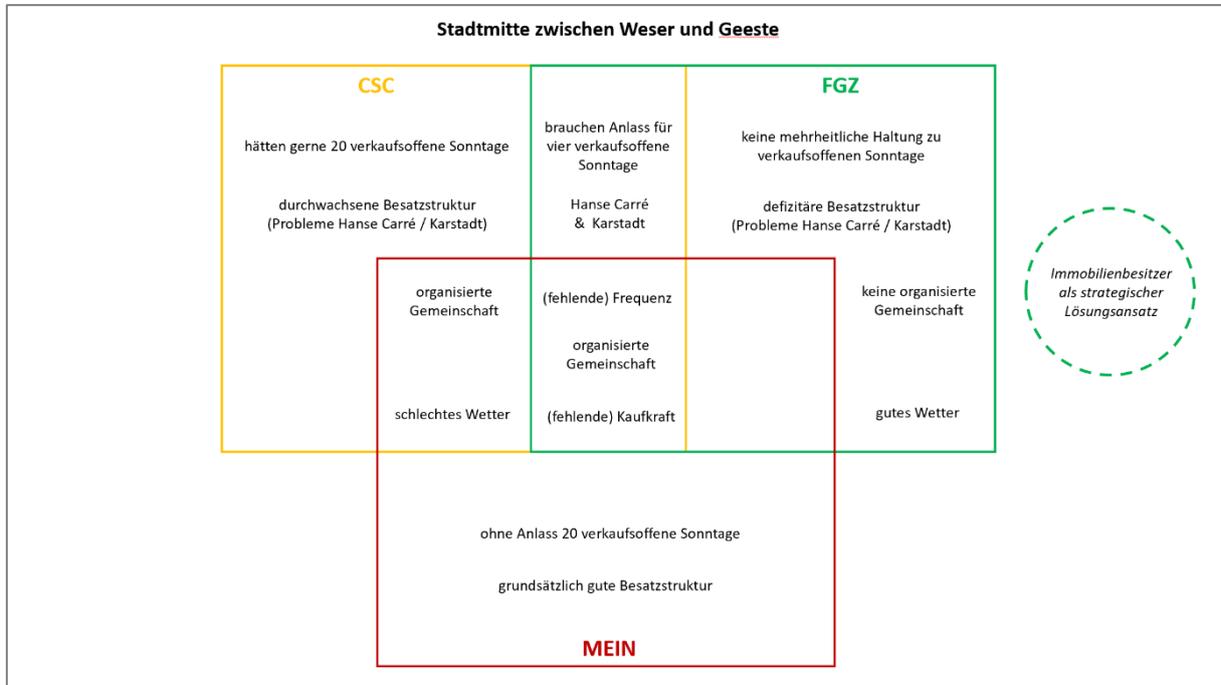


Abb. 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei den Rahmenbedingungen und Bedürfnissen von Fußgängerzone (FGZ) Columbus Shopping Centers (CSC) und Mein Outlet (MEIN)

Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Bedürfnisse der Einzelhandels- und Dienstleistungslagen in der Stadtmitte unterstreichen das Erfordernis, der **Innenstadt wieder eine Stimme zu geben**, um ihre Interessenlagen gebündelt einbringen zu können. Aus Sicht der Erlebnis Bremerhaven GmbH stellen die **Immobilienbesitzer** einen **wichtigen strategischen Lösungsansatz** dar, um der Innenstadt diese Stimme wieder zu verleihen.

Diese Einschätzung spiegelt sich auch im integrierten Innenstadtkonzept Bremerhaven⁶ wider. Dort heißt es, dass Strukturen zum Austausch und zur Einbindung der Eigentümer innerstädtischer Immobilien von zentraler Bedeutung für die Weiterentwicklung des Standortes sind. Im Rahmen der Konzepterstellung konnte dieser Kreis von Akteuren bislang nur punktuell angesprochen und einbezogen werden. Hier bedarf es, so die Feststellung im Konzept, einer vertieften Aktivierung und Einbindung.

Der Erlebnis Bremerhaven GmbH ist sich dabei bewusst, dass es eine besondere Herausforderung ist, gewerbliche Immobilienbesitzer dafür zu gewinnen, sich offen gegenüber neuen Nutzungskonzepten und Zielgruppen zu zeigen. Die Bereitschaft temporär geringere Mieteinnahmen zu erwirtschaften, um die Chance für neue Nutzungsoptionen zu eröffnen, die grundsätzlich einen langfristig wirtschaftlichen Betrieb der Immobilie sichern könnten, setzt insbesondere voraus, dass die Eigentümer sich für den Standort ihrer Immobilie verantwortlich fühlen und die Ziele einer Stadtentwicklung mittragen. Dabei muss es das selbstverständliche Ziel sein, dass mittel- bis langfristig ein wirtschaftlicher Betrieb der

⁶ Siehe https://www.bremerhaven.de/sixcms/media.php/94/220321_innenstadt_neu_denken_Integriertes_Innenstadtkonzept.pdf

Immobilien anzustreben ist. Durch persönliche Gespräche und Netzwerkveranstaltungen gilt es, die Bereitschaft der Immobilieneigentümer zu erreichen, die neue Komplexität angesichts des (teilweisen) Leerfallens von Nutzungen als Chance zu sehen und hieraus ein neues Verständnis von Verantwortung – in Verbindung mit dem Mut zur Veränderung sowie hohe Kooperationsfähigkeit - zu entwickeln⁷.

Einen ersten wichtigen Kontaktpunkt in Richtung der Immobilienwirtschaft stellt die bei der Erlebnis Bremerhaven GmbH angeordnete digitale Plattform für ein vorausschauendes **Leerstands-, Ansiedlungs- und Zentrenmanagement mit Namen LeAn®** dar. Anders als bei einem Immobilienportal findet in LeAn® ein Matching in einem geschlossenen „Möglichkeitenraum“ unter Federführung der Erlebnis Bremerhaven GmbH und damit der Stadt Bremerhaven statt. LeAn® soll dabei die Ansiedlung in der Innenstadt passgenau unterstützen und die Stadt Bremerhaven vertreten durch die Erlebnis Bremerhaven GmbH in eine Steuerfunktion versetzen. LeAn® ist kein öffentlich zugängliches Immobilienportal auf dem Angebot und Nachfrage abgebildet werden⁸.

Bisher gestaltet sich die Zusammenarbeit mit der Immobilienwirtschaft zur Nutzung der digitalen Plattform LeAn® schwierig, um alle Nutzergruppen (v. a. Immobilienbesitzer, Konzeptanbietende aus Einzelhandel, Gastronomie, Handwerk, Kultur etc. Kammern/Verbände) an einen „digitalen“ Tisch zu bringen.

Die Erlebnis Bremerhaven GmbH ist derzeit dabei eine Arbeitsstruktur aufzubauen, um - DSGVO-konform - GPS-Bewegungsdaten über ein Webportal browsergestützt dauerhaft zu analysieren und zu visualisieren. Mit der Auswertung lassen sich die beiden Themenkomplexe **Frequenzanalyse**⁹ und **Einzugsgebietsanalyse**¹⁰ bearbeiten. Zu den wichtigsten Datenauswertungsmöglichkeiten für den Bereich **Frequenzanalyse** gehören u.a. Frequenzen im Tagesverlauf, Durchschnittliche Aufenthaltsdauer,

⁷ Deutscher Städtetag (Hrsg.), Zukunft der Innenstadt. Entwurf eines Diskussionspapiers, in: <https://www.staedtetag.de/files/dst/docs/Publikationen/Positionspapier/2021/210224-diskussionspapier-zur-innenstadt.pdf>, Seite 13

⁸ Siehe <https://www.le-an.de/lean-pro/faq/>

⁹ Exemplarisch werden im Folgenden die wichtigsten **Datenauswertungsmöglichkeiten für den Bereich Frequenzanalyse** aufgezeigt: **Frequenzen** (monatlich, wöchentlich, täglich): Die Frequenzen an den abgestimmten Standorten können untereinander verglichen werden. Dabei ist sowohl eine absolute wie auch relative Auswertung der Frequenzen im Wochen- und Monatsgang möglich. Die Daten können dabei unterschiedlich visualisiert und ausgewertet werden. Ebenfalls ist ein Vergleich zum Vorjahr möglich.

Frequenzen im Tagesverlauf: Durch eine Auswertung der Tagesganglinien können Frequenzunterschiede im Tagesverlauf festgestellt werden. Damit erhält man einen standortgenauen Überblick zu den frequenzstärksten und frequenzschwächeren Tageszeiten an unterschiedlichen Standorten. Veränderungen können so identifiziert werden.

Event-Frequenzen: Event-Frequenzen für einzelne Tage (z.B. für verkaufsoffene Sonntage) sind derzeit im Dashboard nicht direkt abfragbar. Die Auswertung dieser einzelnen Tage ist jedoch jederzeit auf Anforderung und Einzelabrechnung möglich. Wir empfehlen hier die Auswertung jeweils eines Auswertungsbereichs pro Eventtag.

Durchschnittliche Aufenthaltsdauer: Anhand der Daten können die durchschnittliche Aufenthaltsdauer und die Verteilung der Aufenthaltsdauer analysiert und sowohl kartografisch wie auch grafisch visualisiert werden. Veränderungen können identifiziert werden.

Besucherbindung: Es kann ausgewertet werden, wie viel Prozent der Besucher eines Standortes wiederkehrende Besucher sind, d. h. Personen, die den Standort in dem Zeitraum vor dem gemessenen Zeitraum besucht haben. Veränderungen können identifiziert werden.

Crossvisits / Agglomerationseffekte: Anhand der Daten kann aufgezeigt werden, wieviel Prozent der Besucher eines Standortes auch andere Standorte besuchen. So können die Kopplungseffekte zwischen verschiedenen Lagen analysiert werden. Veränderungen zu können identifiziert werden.

Besucherbewegungen vor und nach dem Besuch eines Standortes: Die Analyse der Daten zeigt, wohin die Besucher eines Standortes sich vor und nach dem Besuch des Standortes aufgehalten haben. So können Bewegungsmuster innerhalb der Innenstädte aufgedeckt werden. Veränderungen können identifiziert werden.

¹⁰ **Abgrenzung von Einzugsgebieten:** Anhand einer Auswertung des durchschnittlichen Tages- und Nacht-Aufenthaltsorts können auf PLZ-5 Ebene die Wohn- und Arbeitsorte der Besucher bestimmt werden. Diese Daten lassen sich kartografisch visualisieren. Ebenfalls können die Besuchsanteile auf der PLZ-Ebene sowie Besucherdichtewerte analysiert werden. Diese Angaben helfen bei der objektiven Bestimmung des Einzugsgebiets und bieten Möglichkeiten einer Auswertung zur Analyse der Veränderungen des Einzugsgebiets im Zeitverlauf (bspw. im Vergleich zum Vorjahr). Daneben ist jedoch ebenfalls eine gemeinsame Betrachtung mehrerer Einzugsgebiete zur Identifizierung der unterschiedlichen Reichweite von Standorten möglich.

soziodemografisches Profil des Einzugsgebiets: Für das Einzugsgebiet lassen sich wesentliche soziodemografische Daten umfassend visualisieren. Dabei werden Altersstruktur- und Lebensstildaten, Einkommensdaten u.v.m. visualisiert.

Haupt-Zufahrtswege zu einem Standort: Es ist auswertbar, auf welchem Weg die Besucher einen Standort ansteuern. Allerdings ist keine Unterscheidung zwischen den Verkehrsträgern möglich.

Besucherbindung, Crossvisits / Agglomerationseffekte und Besucherbewegungen vor und nach dem Besuch eines Standortes: Anhand der Daten ist ebenfalls eine **Bestimmung der jeweiligen Einzugsgebiete auf PLZ-5 Ebene** möglich.

Die GPS-Daten sind nicht nur im engeren Sinne unter touristischen Gesichtspunkten von Bedeutung – Frequenzmessungen im Bereich der touristischen Hotspots Havenwelten und Fischereihafen sowie Bestimmung der jeweiligen Einzugsgebiete – sondern auch in Hinblick auf die Wechselbeziehungen der Besucherfrequenzen zwischen Havenwelten und der Innenstadt. Konsequenterweise können die GPS-Daten auch genutzt werden, um Immobilienbesitzer in die Lage zu versetzen, die Lagequalitäten ihrer Objekte in der Fußgängerzone (FGZ) besser beurteilen bzw. bewerten zu können. Der Immobilienwirtschaft soll das Angebot unterbreitet werden, bei einer aktiven Mitwirkung an der digitalen Plattform LeAn® aggregierte Frequenzdaten bezogen auf den Standortbereich ihrer Immobilie zu erhalten. In den angestrebten persönlichen Gesprächen und dem Aufbau eines innerstädtischen Immobilien-Netzwerks soll auch dieses Angebot eingebracht werden. Ziel ist es über das immobilienwirtschaftliche Engagement hinaus eine Bereitschaft zu erreichen, sich in einer Stimme der Innenstadt zu engagieren.

Angesichts der vielfältigen Herausforderungen der Innenstadt in den kommenden Jahren sollte aus Sicht der Erlebnis Bremerhaven GmbH im Dialog mit den Gewerbetreibenden und Grundstückseigentümern perspektivisch auch die **Möglichkeiten von BID-Initiativen** erörtert werden. Gemäß dem **Bremischen Gesetz zur Stärkung von Einzelhandels- und Dienstleistungszentren**¹¹ können sich Gewerbetreibende und Grundstückseigentümer zusammenschließen, um in einem örtlich klar abgegrenzten Bereich (in der Fußgängerzone beispielsweise die Baublöcke zwischen den Querstraßen) für einen bestimmten Zeitraum - üblich sind 3 bis 5 Jahre - Revitalisierungsmaßnahmen für den Standort zu ergreifen und diese gemeinsam zu finanzieren. Das Ziel ist die Schaffung eines sicheren, einladenden und prosperierenden Quartiers in der Innenstadt für Gewerbetreibende, Bewohner und Kunden. Individuelle Projekte und Maßnahmen des BIDs werden örtlich festgelegt. Hierzu zählen unter anderem Ladenleerstandsmanagement, Wirtschaftsförderung, Stadtentwicklung und -gestaltung, Quartiersmarketing sowie Sicherheit und Sauberkeit und nicht zuletzt die Werterhaltung beziehungsweise -steigerung der Immobilien.¹² Die Erlebnis Bremerhaven GmbH könnte derartige BID-Initiativen konzeptionell und administrativ unterstützen.

Im vorherigen Abschnitt wurde darauf verwiesen, dass angestrebte städtebauliche Veränderung auf dem Karstadt-Gelände ihre notwendigen und wichtigen Impulse voraussichtlich ab dem Jahr 2029 entfalten kann. Aus Sicht der Erlebnis Bremerhaven GmbH wäre es von besonderer Bedeutung, dass das zukünftige „Forum Bremerhaven“ eine **touristisch relevante Anziehungskraft** beinhaltet, damit für die touristischen Besucher eine hohe Motivation entsteht, sich von den Havenwelten aus über die Columbusstraße in Richtung Innenstadt / Fußgängerzone zu bewegen.

¹¹ Siehe <https://www.wfb-bremen.de/sixcms/media.php/49/BGSED.pdf>

¹² Siehe <https://www.ihk.de/bremen-bremerhaven/branchen/handel/bid-verpflichtende-standortgemeinschaften-als-rettungsanker-in-1306478>

Der Erlebnis Bremerhaven GmbH ist es wichtig zu betonen, dass die touristisch relevante Anziehungskraft von ihr nicht gleichgesetzt wird mit einer „klassischen“ touristischen Einrichtung einschließlich einem kostenpflichtigen Ausstellungsbereich. Ein mögliches Beispiel bzw. Inspiration für touristisch relevante Anziehungskraft wäre etwa das ehemals größte zylindrische Meerwasseraquarium der Welt, welches sich - bevor es am 16. Dezember 2022 zerbarst - freistehend in der Halle des Radisson Collection Hotels im CityQuartier DomAquaree befand, zu verstehen.



Eine touristisch relevante Anziehungskraft im „Forum Bremerhaven“ könnte es ermöglichen, die bisherige Festlegung in § 9a Abs. 1 des Bremischen Ladenschlussgesetzes¹³ neu zu definieren. Derzeit dürfen in dem Gebiet zwischen Alter Hafen, Museumshafen und Weser in der Stadtgemeinde Bremerhaven an 20 der 40 in der Rechtsverordnung nach § 9 Absatz 3 bestimmten Sonn- und Feiertage zusätzlich Waren, die für die touristische Nutzung von Bedeutung sind, verkauft werden. Würde die touristische Relevanz anerkannt werden, könnte eine Einbeziehung des Columbus Shopping Centers sowie der Fußgängerzone zwischen Keilstraße und Theodor-Heuss-Platz in den § 9a Abs. 1 verfolgt werden. Die Durchführung von 20 verkaufsoffenen Sonntagen ohne Anlass könnte zu einer Stärkung der Wahrnehmung und des Images der Einzelhandels- und Dienstleistungslagen in der Stadtmitte beitragen.

1.3 Langfristig strategisch-operativ - Den Wandel der Bremerhavener Innenstadt gestalten

Langfristig soll die Innenstadt Bremerhavens zu einem multifunktionalen Stadtraum weiterentwickelt werden, der Handel, Arbeiten, Wohnen und Freizeit miteinander verbindet. Das integrierte Innenstadtkonzept legt den Fokus auf neue Raumqualitäten, verbesserte Mobilitätssysteme und die Anbindung ans Wasser. Die Einführung eines neuen Innenstadtmanagements, das als „operativ-strategische Gemeinschaft“ fungiert, ist dabei ein zentraler Baustein. Die Erlebnis Bremerhaven GmbH sieht sich zusammen mit Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung als ein zentraler Partner, der sowohl operativ als auch strategisch zur Umsetzung der Maßnahmen beitragen kann. Durch langfristige Planungen und enge Kooperation kann der Wandel der Innenstadt erfolgreich gestaltet werden.

Im Rahmen des Dialog-Prozesses „Innenstadt neu denken“ unter der fachlichen Begleitung des Beratungsunternehmens urbanista ist ein integriertes Innenstadtkonzept entstanden¹⁴. Getragen wird das Innenstadtkonzept durch das sog. **erneuerte Innenstadtversprechen**¹⁵.

¹³ https://www.transparenz.bremen.de/metainformationen/bremisches-ladenschlussgesetz-vom-22-maerz-2007-191802?asl=bremen203_tpgesetz.c.55340.de&template=20_gp_ifg_meta_detail_d

¹⁴ Siehe https://www.bremerhaven.de/sixcms/media.php/94/220321_innenstadt_neu_denken_Integriertes_Innenstadtkonzept.pdf

¹⁵ Ziele der Innenstadtentwicklung Bremerhavens Innenstadt ist auch in Zukunft ein starkes Handels- und Versorgungszentrum für die gesamte Stadt, ihr Umland und für die Region. Sie steht auch weiterhin für Einkaufs- und Stadterlebnis. Doch die Innenstadt hat sich von ihrer starken Fokussierung auf den Handel gelöst und erfüllt eine viel größere Bandbreite an Bedürfnissen der Menschen. Heute wird in der Innenstadt gearbeitet und gewerkelt, es wird Sport getrieben und gefeiert, Menschen treffen sich zum gemeinsamen Lernen oder zum Müßiggang in Cafés. Man sieht hier sowohl nachbarschaftlichen Schnack, politische Debatten, wissenschaftliche Vorträge oder auch innovative Produkte aus der Region. Die Innenstadt hat somit ihr „Versprechen“ an die Menschen erneuert – das

Aus den **Zielen der Innenstadtentwicklung**

- Die Mischung der Funktionen und Angebote erhöhen
- Die Innenstadt als Mitte der Stadtgesellschaft stärken
- Neue Mobilitätssysteme und Raumqualitäten entwickeln
- Die Innenstadt ans Wasser bringen

in Verbindung mit den **Grundprinzipien für das gemeinsame Handeln**

- **Ebene der Hardware**
#Städtebau, #Gebäude, #Gestaltung, #Raumqualitäten, #Infrastruktur
- **Ebene der Software**
#Nutzungen, #Angebote, # Kultur, #Öffentlichkeit, #Urbanität
- **Ebene der Orgware**
#Organisation, #Management, #Regeln, #Praktiken, #Dialog, #Zielvorstellungen

wird deutlich, weshalb sich das **Innenstadtkonzept als eine längerfristige Entwicklungsperspektive mit Umsetzungsstrategie** versteht. Als Leitfaden für die Entwicklung der Bremerhavener Innenstadt soll das Innenstadtkonzept allen an der Umsetzung beteiligten Akteuren eine verlässliche Orientierung geben. Als elementare Bausteine der Innenstadtentwicklung werden vor allem der Eigentümer-Dialog und ein **neues Innenstadtmanagement** auf der organisatorischen Ebene angesehen.

Das neue Innenstadtmanagement wird als eine mehrköpfige operative Einheit beschrieben, die die Kompetenzen der entscheidenden städtischen Institutionen **Wirtschaftsförderung, Stadtentwicklung und Stadtmarketing** bündelt und somit die Steuerung der Innenstadtentwicklung federführend übernimmt und mitgestaltet. Die Erlebnis Bremerhaven GmbH ist davon überzeugt, dass die Notwendigkeit von Strukturen, Verantwortlichkeiten und Formaten für ein ressortübergreifendes Handeln sich nicht in einer einzigen Person und städtischen Institution zusammenfassen lässt. Um dem Selbstverständnis Rechnung zu tragen, dass der **Wandel der Innenstadt eine Gemeinschaftsaufgabe** ist und neue Formen der Kooperation sowie Spielräume für zivilgesellschaftliches und privatwirtschaftliches Engagement gebraucht werden, schlägt die Erlebnis Bremerhaven GmbH eine „**operativ-strategische Gemeinschaft**“ für das **Innenstadtmanagement**¹⁶ vor. Die Erlebnis Bremerhaven GmbH sieht sich angesichts ihrer Expertisen im Bereich Innenstadtentwicklung, bereits bestehender Strukturen, Netzwerke, insbesondere Partnerschaft mit der Kaufmannschaft, Veranstaltungen, Kommunikation sowie auf der Ebene der Software (#Nutzungen, #Angebote, # Kultur, #Öffentlichkeit, #Urbanität) und auf der Ebene der Orgware (#Organisation, #Management, #Regeln, #Praktiken, #Dialog, #Zielvorstellungen) als Teil einer solchen „operativ-strategische Gemeinschaft“.

Versprechen eines besonderen und belebten Ortes, der zugleich Bühne der Stadtgesellschaft ist und eine große Vielfalt an Erlebnissen bietet.

¹⁶ Siehe Gliederungspunkt 3.1

2. Innenstadtmanagement und Innenstadt-Kümmerer – zwei Seiten einer Medaille

Das Innenstadtmanagement und der „Innenstadt-Kümmerer“ übernehmen unterschiedliche, aber eng miteinander verbundene Aufgaben. Der „Kümmerer“ kümmert sich um die täglichen operativen Herausforderungen wie Sauberkeit, Sicherheit und Ordnung. Das Innenstadtmanagement konzentriert sich auf strategische Planungen und die Vernetzung der Akteure. Diese duale Struktur ermöglicht es, sowohl kurzfristige Maßnahmen als auch langfristige Entwicklungsziele effektiv zu verfolgen. Beide Rollen ergänzen sich und sind entscheidend für die erfolgreiche Innenstadtentwicklung.

Die Ausführungen im Kapitel 1 haben deutlich gemacht, dass es für die weitere Innenstadtentwicklung sowohl unter zeitlichen (kurz-, mittel- und langfristig) als auch unter operativ bzw. strategischen Gesichtspunkten unterschiedliche Handlungserfordernisse gibt. Die Beschreibung der Herausforderungen sollte zugleich aufzeigen, dass es vielfältige Ressourcen zu deren Bewältigung braucht.

In der Vereinbarung zur Zusammenarbeit - Koalition – zwischen SPD, CDU, FDP in der 21. Wahlperiode der Seestadt Bremerhaven (2023 – 2027) heißt es: „Im Zuge der Neugestaltung der Innenstadt wollen wir den Einzelhandel in der Innenstadt unterstützen und ein Citymanagement installieren. Auch die Organisation von Veranstaltungen zur Durchführung von verkaufsoffenen Sonntagen wollen wir durch die Erlebnis Bremerhaven möglichst unter finanzieller Beteiligung des in der Innenstadt ansässigen Einzelhandels flankieren“. Das Citymanagement, dessen Installation die Koalitionäre unterstützen wollen, ist aus Sicht der Erlebnis Bremerhaven GmbH hinsichtlich seiner Aufgaben und Handlungserfordernisse nicht deckungsgleich mit dem neuen Innenstadtmanagement, das im integrierten Innenstadtkonzept als wichtige Grundlage für die Innenstadtentwicklung gefordert wird.

Das Citymanagement orientiert sich an dem vormaligen CITY SKIPPER Bremerhaven e. V. Er übernahm die **Rolle des Kümmerers** für den innerstädtischen Einzelhandel, organisierte Veranstaltungen sowie den Weihnachtsmarkt auf dem Theodor-Heuss-Platz und bewirtschaftete die Flächen der Fußgängerzone einschließlich des Theodor-Heuss-Platzes. Er fungierte als zentraler Ansprechpartner für die Belange des Einzelhandels in der Bremerhavener Innenstadt. Er setzte sich für die Pflege und Aufrechterhaltung der Attraktivität der Innenstadt im Rahmen einer Informations- und Koordinationsfunktion ein.

Bei dem für die Umsetzung des Innenstadtkonzeptes Bremerhaven geforderten neuen Innenstadtmanagement handelt es sich um eine beratende und koordinierende Stelle, die als zentraler Ansprechpartner fungiert, Informationen zusammenführt und Netzwerke knüpft. Darüber hinaus wirkt das Innenstadtmanagement als Schnittstelle zwischen den unterschiedlichen öffentlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Die erforderlichen Strukturen, Verantwortlichkeiten und Formate für ein **ressortübergreifendes Handeln** im Rahmen eines neuen Innenstadtmanagements unterscheiden sich vom bisher in der Stadt Bremerhaven bekannten Citymanagement.

Beide Organisationsformen sind auf die Entwicklung der Innenstadt ausgerichtet, unterscheiden sich gleichermaßen hinsichtlich ihrer operativen oder/und strategischen Schwerpunktsetzungen. Vereinfacht gesagt bedarf es einer Aufteilung in die Ebene des täglichen Kümmerns, vergleichbar der Tätigkeit einer Hausdame in einem Hotel. Auf einer übergeordneten Ebene werden vor allem die Koordination und das Entwickeln der zukünftigen Strukturen, die kooperative Einbindung von Akteuren verfolgt.

3. Organisatorische Verankerung und operative Verantwortung des Innenstadtmanagements

3.1 Innenstadtmanagement in Form einer „operativ-strategischen Gemeinschaft“

Das Innenstadtmanagement soll als „operativ-strategische Gemeinschaft“ von den städtischen Institutionen Wirtschaftsförderung, Stadtentwicklung und Stadtmarketing getragen werden. Diese Zusammenarbeit ermöglicht die effiziente Umsetzung von kurzfristigen und langfristigen Maßnahmen. Die Erlebnis Bremerhaven GmbH bringt ihre Expertise in der Innenstadtentwicklung ein und bietet wichtige operative Ressourcen. Die Gemeinschaft kann bei Bedarf erweitert werden, um spezifische Herausforderungen zu bewältigen. Diese kooperative Struktur ist der Schlüssel zur erfolgreichen Steuerung des Transformationsprozesses der Innenstadt.

Entsprechend ihrer Überzeugung, dass die Notwendigkeit von Strukturen, Verantwortlichkeiten und Formaten für ein ressortübergreifendes Handeln zur Innenstadtentwicklung sich nicht in einer einzigen Person und städtischen Institution zusammenfassen lässt, spricht sich die Erlebnis Bremerhaven GmbH dafür aus, dass die städtischen Institutionen Wirtschaftsförderung, Stadtentwicklung und Stadtmarketing eine „operativ-strategische Gemeinschaft“ für das Innenstadtmanagement bilden, um ihre Kompetenzen zu bündeln und somit die Steuerung der Innenstadtentwicklung federführend übernehmen und mitgestalten zu können.

Bei den drei Akteuren der „operativ-strategischen Gemeinschaft“ handelt es sich grundsätzlich nicht um einen geschlossenen Kreis. Bei Bedarf – oder politischen Entscheidungen – kann dieser Kreis anlassbezogen, temporär oder auch dauerhaft erweitert werden. Allen drei Akteuren ist gemeinsam, dass ihre operativ-strategischen Tätigkeiten grundsätzlich in den eingespielten Gremienstrukturen der Stadt stattfinden. Insoweit ist die gebotene politische Verankerung des Transformationsprozesses – wie im integrierten Innenstadtkonzept gefordert - sichergestellt. Sofern und soweit sich aus der Zusammenarbeit im Innenstadtmanagement operative Aufgaben und Verantwortungen in der Umsetzung ergeben, ist jede der drei städtischen Institutionen zunächst einmal in ihren natürlichen Geschäftsfeldern tätig. Grundsätzlich ist aber auch jederzeit eine kooperative Zusammenarbeit möglich.

Die Abbildung (Abb.) 2 zeigt, dass in der operativen Verantwortung zwischen dem neuen Innenstadtmanagement und dem Innenstadt-Kümmerer unterschieden wird bzw. eine „Schnittstelle“ besteht. Die Erlebnis Bremerhaven GmbH bietet aufgrund ihrer Expertise – und vorbehaltlich einer entsprechenden politischen Beschlussfassung über die Einrichtung eines Citymanagements bei der Erlebnis Bremerhaven GmbH – mit der Innenstadtkoordination und dem Innenstadt-Kümmerer über wichtige Ressourcen, um den Innenstadtentwicklungsprozess aktiv zu begleiten und voranzubringen.

3.2 Aufgaben und Funktionen der Erlebnis Bremerhaven GmbH

Die Erlebnis Bremerhaven GmbH sieht sich als operativer und strategischer Partner im neuen Innenstadtmanagement. Sie bringt ihre umfangreiche Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Gewerbetreibenden, in der Veranstaltungsorganisation und in der Entwicklung digitaler Plattformen ein. Mit der Einführung eines „Citymanagements“ könnten zusätzliche operative Ressourcen bereitgestellt werden. Die GmbH ist bereit, eine wichtige Rolle in der Umsetzung des Innenstadtmanagements zu übernehmen. So wird die strategische Weiterentwicklung der Innenstadt durch operative Maßnahmen unterstützt.

Gemäß ihrem Gesellschaftsvertrag ist die Stärkung des Profils der Stadt Bremerhaven durch Förderung, Entwicklung, Umsetzung und Koordination geeigneter Maßnahmen in den Bereichen Tourismus, Stadtmarketing und Veranstaltungsmanagement Gegenstand der Gesellschaft. Nach ihrem unternehmerischen Selbstverständnis arbeitet das Unternehmen daran, Bremerhaven als moderne Groß- und Hafenstadt an der Weser mit besonderer Lebensqualität bekannt zu machen, in der Wissen in Form von wissenschaftlichen Einrichtungen und touristischen Wissens- und Erlebniswelten eine große Bedeutung hat. Dementsprechend wird gemeinsam mit den Menschen in der Stadt Bremerhaven kontinuierlich daran gearbeitet, das Stadtprofil weiter zu entwickeln, es erfahrbar zu machen und möglichst viele Menschen – Einheimische, touristische Gäste und Unternehmer - von der (Lebens-)Qualität der Stadt zu überzeugen.

Das Unternehmen kann als ein Partner für ein Innenstadtmanagement auf folgende vielfältige Erfahrungen und operative Ressourcen zurückgreifen, die für die weitere Innenstadtentwicklung von Bedeutung sind:

- Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Gewerbetreibenden und Akteuren in den Quartieren, insbesondere als ehemalige Geschäftsstelle CITY SKIPPER Bremerhaven e.V. sowie aktuelle Geschäftsstelle Marketinginitiative Bremerhavener Quartiere e.V.
- Erfahrungen mit der Funktion der Innenstadtkoordination im Rahmen des Bundesprogramm ZIZ (Netzwerke bilden, für entscheidende Schnittstellen sorgen, Bürgerbeteiligung koordinieren, Workshops organisieren und moderieren)
- Durchführung eines Wettbewerbs für Gründer im Rahmen des Bundesprogramm ZIZ, um freistehende Läden in Top-Lagen der Innenstadt mit innovativen Konzepten zu füllen
- Erfahrungen beim Aufbau der digitalen Plattform LeAn® für ein vorausschauendes Leerstands-, Ansiedlungs- und Zentrenmanagement
- vorgesehene Nutzung von GPS-Bewegungsdaten für Frequenz- und Einzugsgebietsanalysen unter touristischen Gesichtspunkten sowie im Kontext der digitalen Plattform LeAn®
- generelle Erfahrungen in den Bereichen Kommunikation und Veranstaltungsmanagement
- weitere Netzwerkarbeit – Stadtmarketingbeirat, Pier der Wissenschaft,

Die Geschäftsführung der Erlebnis Bremerhaven GmbH hat nach vielen Mitarbeitergesprächen in den letzten Monaten und Wochen in diesen Tagen - losgelöst von den Fragen nach einer zukünftigen Struktur für ein Innenstadtmanagement – eine Weiterentwicklung der Unternehmensorganisationstruktur vorgenommen. Im Zuge dessen wurde zum einem noch einmal die unternehmerische Expertise für eine kooperative Stadt- und Quartiersentwicklung gestärkt sowie die Etablierung eines agilen Projektmanagements eingeleitet.

Die Erlebnis Bremerhaven GmbH bringt vielfältige Expertise und Erfahrungen in ein neues Innenstadtmanagement ein. Zusammen mit den städtischen Institutionen der Wirtschaftsförderung und der Stadtentwicklung kann der angestrebte Wandel der Bremerhavener Innenstadt, orientiert am integrierten Innenstadtkonzept, erfolgreich gestalten werden. Vorbehaltlich einer entsprechenden politischen Beschlussfassung würde mit der Einrichtung eines **Citymanagements im Sinne eines Innenstadtkümmers** eine wichtige personelle Ressource bei der Erlebnis Bremerhaven GmbH entstehen.

Zusammenfassung

Die Revitalisierung der Bremerhavener Innenstadt erfordert ein koordiniertes und flexibles Management, das sowohl kurzfristige Maßnahmen als auch langfristige Entwicklungen berücksichtigt. Die Erlebnis Bremerhaven GmbH kann dabei eine wichtige Rolle übernehmen, indem sie ihre Expertise in der Innenstadtentwicklung, Kommunikation und Netzwerkarbeit einbringt. Durch die Einrichtung eines neuen Innenstadtmanagements und die Zusammenarbeit aller relevanten Akteure kann die Innenstadt als attraktiver Lebensraum und wirtschaftlicher Knotenpunkt weiterentwickelt werden. Die duale Struktur aus strategischem Innenstadtmanagement und operativem „Innenstadt-Kümmerer“ stellt sicher, dass sowohl die alltäglichen Herausforderungen als auch die langfristige Vision effektiv umgesetzt werden. So kann der Wandel der Innenstadt nachhaltig und erfolgreich gestaltet werden.

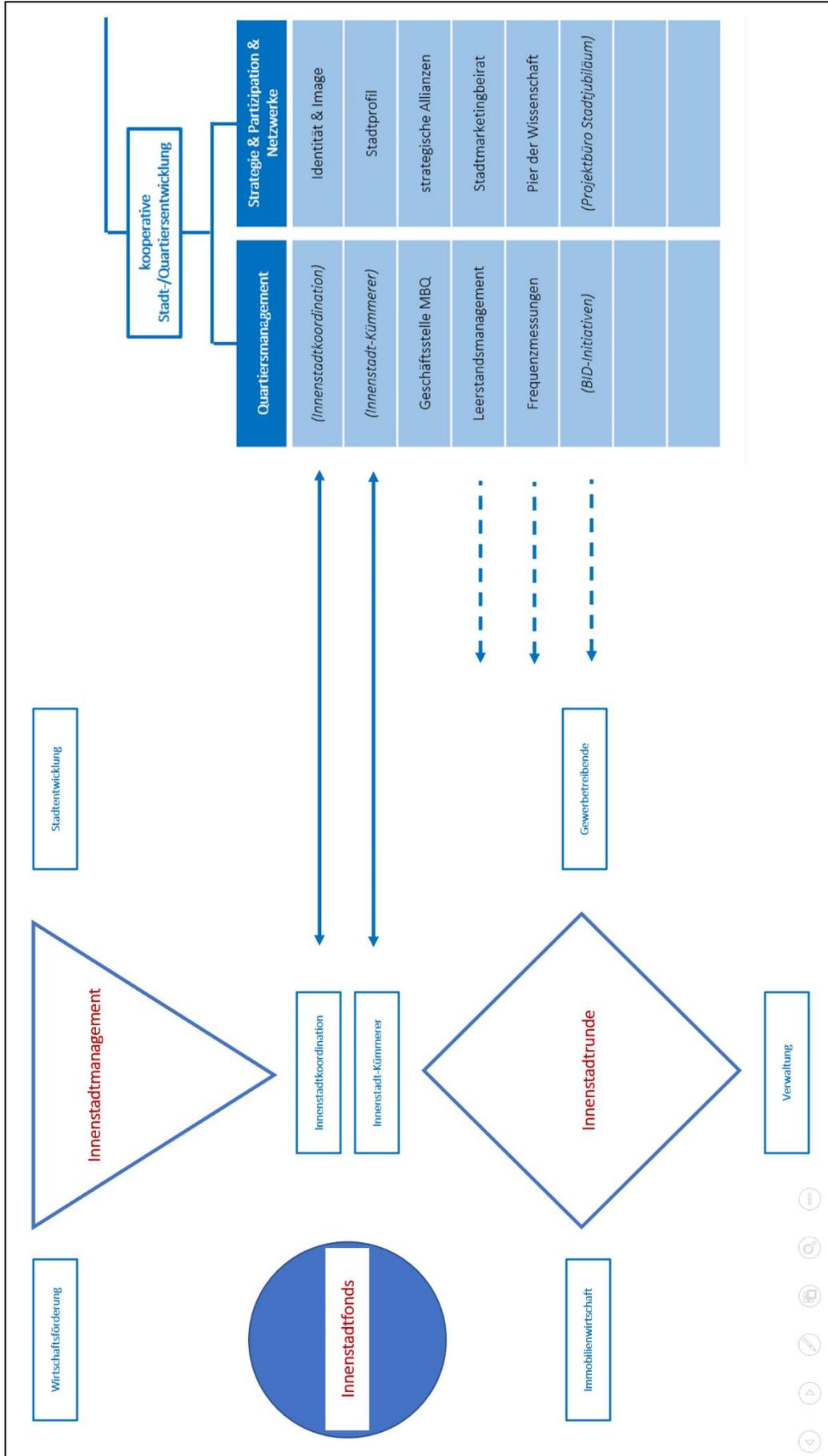


Abb. 2: Innenstadtmanagement in Form einer „operativ-strategischen Gemeinschaft“