

ZUKUNFTSSTRATEGIE HANDELSSTANDORT NÜRNBERG 2030



Stand: 02. September 2019

Inhalt

Management Summary	6
1. Herausforderungen, Auftrag und Vorgehensweise	9
Herausforderungen für den Handelsstandort Nürnberg	9
Zielsetzung: Entwicklung einer Gesamtkonzeption zur Stärkung des Handelsstandorts Nürnberg	10
Vorgehensweise: Von der besucherorientierten Evaluation über die Konzeption zur Umsetzung	10
2. Besucherorientierte Evaluation	16
2.1. Veränderungen im Konsumentenverhalten und im Handel als Herausforderungen für den Handelsstandort Nürnberg	17
2.2. Handelsstandort Nürnberg: Stärken, Schwächen und Anforderungen entlang der Visitor Journey	22
Phase I „Impulse für den Besuch des Handelsstandorts Nürnberg“	22
Phase II „Informationssuche rund um den Handelsstandort Nürnberg“	26
Phase III „Besuch des Handelsstandorts Nürnberg“	28
Phase IV „Angebot am Handelsstandort Nürnberg“	34
Phase V „Bindung an den Handelsstandort Nürnberg“	38
3. Konzeption	40
3.1. Strategische Stoßrichtungen und Handlungsfelder	40
3.2. Maßnahmen entlang der Visitor Journey	44
Phase I „Besuchsimpuls“	45
Phase II „Information“	46
Phase III „Besuch“	47
Phase IV „Angebot“	49
Phase V „Bindung“	50
Priorisierung der Maßnahmen bis 2023	52
Ergänzende Empfehlungen zu planerischen und gestalterischen Aktivitäten am Handelsstandort Nürnberg	53
3.3. Organisation und Finanzierung	54
Strategieumsetzung erfordert zentrale Koordinationsstelle	54
Auf bestehenden Strukturen aufbauen: Lokale Handelsinitiativen als Schlüssel zum Erfolg	56
Verein „Nürnberger Handelsstandort“ als Erfolgsfaktor	56
Vereinszweck und -aufgaben	57
Struktur des Vereins „Nürnberger Handelsstandort“	58
Organe des Vereins „Nürnberger Handelsstandort“	59
Geschäftsstelle und -führung des Vereins Nürnberger Handelsstandort	60

Austauschformate und -instrumente	63
Selbstverpflichtung der Interessensgemeinschaften und deren Mitglieder: Charta „Nürnberger Handel“	65
Finanzierung des Vereins „Nürnberger Handelsstandort“ und der Maßnahmen	66
3.4. Erfolgsfaktor „Digitales Betriebssystem“	68
3.5. Erfolgsfaktor „Evaluation“	72
4. Umsetzungsplanung 2020 – 2023	74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projekt-Vorgehensweise	11
Abbildung 2: Konzept der Visitor Journey als Ausgangspunkt für Analyse und Optimierung	13
Abbildung 3: Kanalpräferenzen der Bevölkerung	18
Abbildung 4: Onlinehandel in Deutschland von 2000 bis 2018	18
Abbildung 5: Umsatzanteil des Onlinehandels nach Sortimentsbereiche und Einzelhandel gesamt	19
Abbildung 6: Durchschnittliches jährliches Wachstum der Formate im Vergleich zum Onlinewachstum (2010-18)	19
Abbildung 7: Besuchsmotive des Stadtbesuchs	20
Abbildung 8: Nürnberger Image aus Sicht der Bürger in der Region	23
Abbildung 9: Besuchsmotive Stadt im Städtevergleich	24
Abbildung 10: Aktivitäten in Nürnberg in den letzten drei Monaten	24
Abbildung 11: Informationsthemen und -quellen	26
Abbildung 12: Bewertung der im Internet verfügbaren Informationen	27
Abbildung 13: Besuch der Nürnberger Stadt: Der Handelsstandort überzeugt vor allem mit Ambiente/Flair – Nachholbedarf im Bereich Convenience	29
Abbildung 14: Einzelaspekte Ambiente/Flair aus Besuchersicht	31
Abbildung 15: Einzelaspekte Ambiente/Flair aus Sicht der Bürger	31
Abbildung 16: Einzelaspekte Bequemlichkeit/Convenience aus Besuchersicht	32
Abbildung 17: Einzelaspekte Bequemlichkeit/Convenience aus Sicht der Bürger	32
Abbildung 18: Der Weg der Besucher ins Zentrum	33
Abbildung 19: Besuchsmotive Nürnbergs im Altersvergleich	34
Abbildung 20: Nutzung von Gastronomieangeboten im Städtevergleich	35
Abbildung 21: Angebote Nürnbergs: Durchweg positive Bewertung – Optimierungspotenziale am ehesten beim Einzelhandelsangebot	35
Abbildung 22: Einzelaspekte Einzelhandelsangebot aus Besuchersicht	37
Abbildung 23: Ambiente/Flair und Einzelhandelsangebot im Städtevergleich – Handelsstandort Nürnberg mit Optimierungspotenzialen, aber guter Ausgangslage	41
Abbildung 24: Convenience und Erlebniswert im Städtevergleich – Handelsstandort Nürnberg mit hohem Erlebniswert, aber zu verbessernder Convenience	42
Abbildung 25: Evaluation, Dialog, Erfahrung: Maßnahmenfindung entlang der Visitor Journey	45

Abbildung 26: Verzahnung der Akteure und Akteursgruppen zur Maßnahmenumsetzung	54
Abbildung 27: Verein „Nürnberger Handelsstandort“ – auf bestehenden Strukturen aufbauend	57
Abbildung 28: Verein „Nürnberger Handelsstandort“ – Satzungsziele und Aufgaben	58
Abbildung 29: Verein „Nürnberger Handelsstandort“ – Struktur und Organe im Überblick	62
Abbildung 30: Verein „Nürnberger Handelsstandort“ – Partnerschaftliches Finanzierungsmodell	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gesamtattraktivität Nürnbergs aus Sicht der Bürger	23
Tabelle 2: Veranstaltungen als Besuchsimpuls	25
Tabelle 3: Handelsbezogenes Informationsinteresse der Stadtbesucher.....	27
Tabelle 4: Ambiente/Flair, Events, Erlebniswert und Bequemlichkeit aus Besuchersicht	30
Tabelle 5: Einzelhandels-, Freizeit-/Kultur-, Gastronomie- und Dienstleistungsangebot aus Besuchersicht.....	36
Tabelle 6: Treueprogramm zur Kundenbindung	38
Tabelle 7: Maßnahmen zum "Besuchsimpuls"	46
Tabelle 8: Maßnahmen zu "Information"	47
Tabelle 9: Maßnahmen des "Besuchs"	48
Tabelle 10: Maßnahmen zum "Angebot"	49
Tabelle 11: Maßnahmen zur "Bindung"	51
Tabelle 12: Empfohlene Maßnahmen entlang der Visitor Journey bis 2023.....	52
Tabelle 13: Handlungsfelder – Maßnahmen – Zu koordinierende Akteure/ Akteursgruppen.....	55
Tabelle 15: Anforderungsprofil und Tätigkeitsbeschreibung Geschäftsführer des Vereins „Nürnberger Handelsstandort“	61
Tabelle 16: Maßnahmen – Mehrwerte eines „digitalen Betriebssystems“	69
Tabelle 17: Umsetzungsplanung 2020 bis 2023 – A) Verein „Nürnberger Handel“	74
Tabelle 18: Umsetzungsplanung 2020 bis 2023 – B) Digitales Betriebssystem	74
Tabelle 19: Umsetzungsplanung 2020 bis 2023 – C) Maßnahmen.....	75
Tabelle 20: Umsetzungsplanung 2020 bis 2023 – D) Evaluation	75
Tabelle 21: Umsetzungsplanung 2020 bis 2023 in der Gesamtschau.....	76

Gender-Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern auf dieser Website die männliche Form verwendet (generisches Maskulinum). Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Management Summary

Unter der Leitidee „Alle Macht geht vom Besucher aus“ wird das Ziel verfolgt, bis zum Jahr 2030 mit strukturellen und umsetzungsbezogenen Maßnahmen den Handelsstandort Nürnberg zu einer agilen und prosperierenden Handelsmetropole mit bundesweiter Strahlkraft zu entwickeln.

Zur Erarbeitung eines passenden Zielbilds und zur Festlegung von Maßnahmen wurde durch die Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg ein Projekt beauftragt, um aufbauend auf einer umfänglichen Evaluation, konzeptionelle und umsetzungsbezogene Handlungsempfehlungen aufzuzeigen.

Evaluation

Die initiale Evaluation beinhaltete zum einen Befragungen der lokalen Besucher Nürnbergs und der potenziellen Besucher im erweiterten Einzugsgebiet der Stadt. Zum zweiten wurden interaktive Workshops mit städtischen Anbietern umgesetzt sowie Austauschformate mit Vertretern des Stadtrats und dem eigens für das Projekt aufgesetzten Beirat durchgeführt, um die Perspektive unterschiedlicher, lokaler Akteursgruppen zu berücksichtigen. Die Befragungen sowie die Workshops und Austauschformate orientierten sich an der sogenannten „Visitor Journey“. Von der Impulsphase über die Informationsphase, die Besuchsphase (vor Ort), das anzutreffende Angebot als auch die Bindungsphase wurden relevante Phasen eines Stadtbesuchs in Nürnberg beleuchtet und darüber Ansatzpunkte für Handlungsempfehlungen identifiziert. Alle Zwischenergebnisse wurden im Laufe des Projektes in einem definierten Prozess mit dem Beirat und der Politik abgestimmt. Wertvolle Impulse aus den Kreisen wurden im weiteren Projektverlauf berücksichtigt.

Im Ergebnis der Evaluation wurde deutlich, dass die Ausgangslage in Nürnberg auch im Vergleich als gut zu bezeichnen ist. Es offenbarten sich im Gegensatz zu anderen Städten in Deutschland keine schwerwiegenden Problemfelder, die im Zuge einer Zukunftsgestaltung vordringlich zu lösen wären. Gleichwohl wurden Möglichkeiten sichtbar, wie die Attraktivität der Handelsmetropole Nürnberg gewahrt bzw. gesteigert werden kann. Wies die Evaluation für das Themenfeld „Besucher-Erlebnis“ eine vergleichsweise gute Ausgangsbasis mit weniger großem Hebel für eine Optimierung aus, zeigte sich im Themenfeld „Besucher-Convenience“ ein weitaus größeres Steigerungspotenzial.

Für die im Projektverlauf folgende Maßnahmenkonzeption konnten vier übergeordnete Stoßrichtungen abgeleitet werden:

- (1) Ambiente und Erleben beim Besuch des Handelsstandorts Nürnberg stärken – Emotionen wecken und Mehrwerte bieten
- (2) Bequemlichkeit rund um den Besuch des Handelsstandorts Nürnberg verbessern – serviceorientiert agieren
- (3) Verstärkt in den Austausch mit (potenziellen) Besuchern des Handelsstandorts Nürnberg treten und dabei kanalübergreifend über Mehrwerte und Neuigkeiten informieren.
- (4) Vernetzt und mit Skalierung für die Besucher des Handelsstandorts Nürnberg aktiv werden:

Konzeption

Unter Berücksichtigung der erarbeiteten Stoßrichtungen wurden in Summe 55 Maßnahmen identifiziert, die bis zum Jahr 2030 umgesetzt werden sollen. Bei den Maßnahmen sind zwei Ausrichtungen zu differenzieren: einerseits Maßnahmen für die Optimierung entlang der Visitor Journey mit besonderem Fokus auf die Besucher der Stadt, andererseits Maßnahmen, um strukturell eine gute Ausgangssituation für eine zukünftige Handlungsfähigkeit der städtischen Akteure zu ermöglichen. Auf dem Wege der sukzessiven Umsetzung der Maßnahmen stellen

Zwischenevaluationen sicher, dass Vorüberlegungen und Motive auch zum zukünftigen Zeitpunkt Bestand haben oder je nach Ergebnis, Maßnahmen gegebenenfalls einer Adaption bedürfen.

Einzelmaßnahmen zur Verbesserung der Visitor Journey in Nürnberg

Hinsichtlich der besucherzentrierten Stoßrichtungen sind auf übergeordneter Ebene Maßnahmen zur Erlebnis-Steigerung und zur Verbesserung der Besucher-Convenience zu differenzieren. Für die jeweiligen Phasen der Visitor Journey wurden diesbezüglich Maßnahmen herausgearbeitet, die an nachfolgenden Themen ansetzen:

Phase I „Besuchsimpuls“:

- (1) Imagebildende Maßnahmen zur mehrwertorientierten/zielgruppenspezifischen Positionierung,
- (2) kontinuierliche Besuchsimpulse durch zielgruppenspezifische Angebote und Veranstaltungen,
- (3) zielgruppenspezifische kontinuierliche Kommunikation und Interaktion.

Phase II „Information“

- (1) Faktenwissen zu Anbietern, Angeboten und Services (für Handel und andere Branchen),
- (2) Inspiration bieten – Informationen in Impulse transformieren,
- (3) Prozesse der Informationsbeschaffung und Interaktion vereinfachen und intuitiv gestalten.

Phase III „Besuch“

- (1) Bequemlichkeit/Convenience optimieren – insbesondere im Hinblick auf die An- und Abreise.
- (2) Ambiente/Flair weiter stärken und die gute Position zur Profilierung und Kommunikation nutzen.

Phase IV „Angebot“

- (1) Vielfalt und Qualität im Angebot sicherstellen – im Handel, aber auch über den Handel hinaus,
- (2) Services und Bequemlichkeit zu offerierten Angeboten bieten – barrierefrei & mehrwertstiftend,
- (3) Angebote in emotionalen Kontext setzen – ganzheitlichen Erlebnisraum schaffen.

Phase V „Bindung“

- (1) Angebot mehrwertstiftender Bonusprogramme – bezogen auf Handel und andere Branchen,
- (2) Nutzung von Kundeninsights zur Leistungsoptimierung und für neuen Besuchermehrwert,
- (3) Weiterempfehlung erwirken und diesbezüglich Botschaften in der Besucher-Community teilen.

Strukturelle Maßnahmen zur Strategieumsetzung und besseren Verzahnung der Anbieter

Zur Umsetzung jener Maßnahmen, die auf eine verbesserte Visitor Journey im Nürnberg abzielen, bedarf es eines passenden Organisationsrahmens, der im Sinne einer größtmöglichen Skalierung auf die Vernetzung und Bündelung möglichst vieler lokaler Akteure abzielt.

Getreu dem Motto „vernetzt und kooperativ für begeisterte Besucher in Nürnberg“ wird deshalb ein Verein gegründet, dessen Ziel es ist, die lokal in Nürnberg ansässigen Handelsinitiativen zu stärken und folgende vier zentrale Aufgaben zu übernehmen.

- (1) Realisierung von Maßnahmen der Zukunftsstrategie entlang der Visitor Journey
- (2) Verzahnung und Koordination der lokal tätigen Handelsinitiativen und deren Mitglieder
- (3) Zentrales Angebot von Services für die Handelsinitiativen und deren Mitglieder
- (4) Kooperation mit anderen Branchen (z.B. Tourismus, Kultur) bei übergreifenden Themen und Vernetzung mit anderen Organisationen auf übergeordneter Ebene (z.B. Verkehrsverein, Universitäten, Hochschulen, Institutionen aus der Forschung).

Zu den Anspruchsgruppen des Vereins mit dem Arbeitstitel „Nürnberger Handelsstandort“ zählen leistungsbeziehende, d.h. förderfähige Vollmitglieder (ausschließlich lokale Handelsinitiativen), investierende Partner und Sponsoren sowie die Stadt Nürnberg als kommunales Mitglied. Eine Geschäftsstelle und ein begleitender Beirat unterstützen die Arbeit des Vorstands. Kennzeichnend für die Arbeit des Vereins ist eine Charta, die allen Beteiligten hilft, sich stets die Zielsetzung der Zukunftsstrategie und des Vereins vor Augen zu führen und im Sinne einer Selbstverpflichtung motiviert, engagiert an einer erfolgreichen Umsetzung mitzuwirken. Die Finanzierung des laufenden Betriebes erfolgt zunächst von der Stadt Nürnberg und den Vereinsmitgliedern und später auch durch die vom Verein offerierten Serviceleistungen.

Digitale Infrastruktur

Ergänzend zum Organisationsrahmen sind für eine Zukunftsstrategie im Zeitalter der Digitalisierung auch infrastrukturelle Maßnahmen relevant. Da eine Reihe der anvisierten Maßnahmen entlang der Visitor Journey und der Anbieterverzahnung nur mit einem zentralen, digitalen Betriebssystem zu realisieren sind, gilt es, dieses im Verlauf bis zum Jahr 2030 zu gestalten. Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg wird die enge Verknüpfung mit bestehenden lokalen Digitalstrategien. Entsprechend ist die Stadt gefordert, nach einer vorgelagerten Zwischenevaluation in 2023 zu überlegen, wie stadtweite digitale Initiativen zu bündeln sind.

Start der Maßnahmen

Gemeinsam mit dem Auftraggeber und dem Beirat wurden Maßnahmen priorisiert, die zwischen 2020 und 2023 umgesetzt werden sollen. Schwerpunkte liegen im Zugang zur Stadt, der Stadtmarke Nürnberg, dem Aufbau einer zielgruppenorientierten Kommunikation und bei Angebot, Erlebnis und Convenience. Diese Maßnahmen sind entweder dringlich oder es gibt bereits Vorarbeiten, sodass schnelle Erfolge wahrscheinlich sind.

Ausblick

Es ist wünschenswert, eine möglichst große Zahl an Akteuren und Initiativen der Stadt miteinander zu verzahnen und so für den Besucher der Stadt Nürnberg ein bestmögliches Besuchserlebnis zu erwirken. Indem möglichst viele Partner zusammenarbeiten, wird gleichzeitig Zukunftssicherheit vereinfacht. Entsprechend ist im Rahmen der Maßnahmenumsetzung zu prüfen, wie eine Art ganzheitliches städtisches Cluster aussehen kann, um nicht nur durch Kooperation der handelsbezogenen Akteure eine Steigerung der Standortattraktivität zu erzielen. Vielmehr sind möglichst viele, unterschiedliche Innenstadtakeure zu involvieren und in Verbindung mit Wissenschaft und Kulturschaffenden Besuchermehrwert ganzheitlich zu erhöhen. Gelingt dies im Sinne der Stadtbesucher wird nicht nur eine erfolgreiche Zukunft für den Handelsstandort möglich, sondern Nürnberg kann als Vorbild für andere Städte in Bayern und der Bundesrepublik fungieren.

1. Herausforderungen, Auftrag und Vorgehensweise

Herausforderungen für den Handelsstandort Nürnberg

Nürnberg gilt derzeit nicht nur in Nordbayern als beliebte Einkaufsstadt – bei Einheimischen wie auch Touristen. Wichtige Kennzahlen zeigen jedoch, dass auch Nürnberg sich den aktuellen Herausforderungen stellen muss: Der Einzelhandel in Deutschland befindet sich im Wandel. Maßgebende Faktoren hierfür sind neben demografischen Entwicklungen sowie strukturellen und konzeptionellen Veränderungen im Handel selbst vor allem die zunehmende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft. So zeigt sich immer deutlicher, dass der Onlinehandel die Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten und die Einzelhandelslandschaft in Deutschland verändert. Zwar ist der Fachhandel noch das strukturgebende Format, aber er hat insgesamt Umsatzanteile verloren. Zudem vollzieht sich innerhalb des Fachhandels eine Absatzverschiebung vom kleinbetrieblichen Fachhandel hin zu Filialisten und Fachmärkten. Besonders die Stadtzentren stehen dabei aktuell im Fokus. Die Sorge vor Verödung und aussterbenden Innenstädten geht regelmäßig durch die deutsche Medienlandschaft.

Bezogen auf die Auswirkungen des Onlinehandels sind die zukünftig zu erwartenden Verschiebungen noch einmal deutlich tiefgreifender. Bis zum Jahr 2021 sind nach Modellrechnungen des IFH Köln für den Online-Handel in Deutschland Umsatzanteile von bis zu 16 Prozent zu erwarten.¹ Für den Nonfood-Bereich ist sogar mit einem Onlineanteil von bis zu 23 Prozent zu rechnen.² Die Folge: Einkäufe verlagern sich ins Internet, Frequenzen verringern sich. Haben Städte deshalb keine Zukunft mehr? Diese Frage kann weder pauschal bejaht noch eindeutig verneint werden. Aber generell wandeln sich Funktionen von Innenstädten.

Ein weiterer Punkt ist der demografische Wandel hin zu einer älteren Gesellschaft. Berechnungen des Bayerischen Landesamt für Statistik zeigen, dass das Durchschnittsalter der Bewohner der Stadt Nürnberg im Jahr 2015 bei 43,2 Jahren lag.³ Nach Berechnungen der Stadt Nürnberg wird gerade die Gruppe der unter 15-Jährigen und der über 65-jährigen bis ins Jahr 2026 besonders stark wachsen. Die Altersgruppen der 15 bis 25-jährigen und 25 bis 45-jährigen werden hingegen schrumpfen⁴. Mit dieser Veränderung einher geht auch ein Wandel der Konsumgewohnheiten: Während die älteren Bewohner einen erhöhten Anspruch an die Präsentation von Waren, persönlicher Beratung und weiteren Serviceleistungen haben, widmet sich die jüngere Konsumentengruppe fast schon selbstverständlich dem Onlineshopping. Da auch die Zwischenkohorten nicht vernachlässigt werden dürfen, muss ein Handelsstandort alle Bedürfnisse befriedigen, wenn nicht sogar übertreffen. Nürnberg liegt mit Erlangen, Fürth und Schwabach in einer attraktiven Städteachse, was den Handlungsdruck zusätzlich erhöht. Dabei gilt es, nicht nur die einheimischen Besucher zufriedenzustellen, sondern auch Touristen: In den letzten Jahrzehnten entwickelt sich die Anzahl der Übernachtungen in Nürnberg positiv und der Einzelhandel profitiert auch davon.

¹ Siehe IFH Köln, Branchenreport Onlinehandel 2018.

² Siehe IFH Köln, Branchenreport Onlinehandel 2018.

³ Siehe Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2035, Beiträge zur Statistik Bayerns, Heft 548, Bayerisches Landesamt für Statistik, Dezember 2016.

⁴ Siehe Demographiebericht Nürnberg 2016, Teil II: Bevölkerungsvorausberechnung 2016 für Nürnberg.

Zielsetzung: Entwicklung einer Gesamtkonzeption zur Stärkung des Handelsstandorts Nürnberg

Vor dem Hintergrund der skizzierten Herausforderungen ist eine Gesamtkonzeption für die zukünftige strategische Ausrichtung des Handelsstandorts Nürnberg zu entwickeln. Vision ist es, Nürnberg zu einem agilen, prosperierenden Handelsstandort mit bundesweiter Strahlkraft zu entwickeln.

Die Gesamtkonzeption umfasst folgende Elemente und schließt einen Entwicklungszeitraum bis 2030 ein:

- a) Formulierung strategischer Ziele und Stoßrichtungen für den Handelsstandort Nürnberg für den Zeitraum bis 2030,
- b) Analyse des Handlungsbedarfs im Kontext der formulierten Ziele,
- c) Erarbeitung einer inhaltlichen Konzeption und Maßnahmenplanung bis 2023,
- d) Erarbeitung eines auf den Ist-Strukturen basierenden Organisationsvorschlags hinsichtlich der Umsetzung der geplanten Maßnahmen,
- e) Erstellung eines Finanzierungskonzepts

Vorgehensweise: Von der besucherorientierten Evaluation über die Konzeption zur Umsetzung

Der Vision folgend, Nürnberg zu einem agilen, prosperierenden Handelsstandort mit bundesweiter Strahlkraft zu entwickeln, erfolgt die Entwicklung der Gesamtkonzeption in drei aufeinander aufbauenden Phasen: Evaluation, Konzeption und Aktion. Einbezogen werden dabei die für den Handelsstandort Nürnberg maßgebenden **Akteursgruppen**:

- Fortlaufende Abstimmung mit der **Stadt Nürnberg** als Auftraggeberin und zentraler Instanz innerhalb der Gesamtkonzeption in jeder Phase der Konzept- und Maßnahmenentwicklung.
- Einbeziehung der für den Handelsstandort relevanten **wirtschaftlichen Akteursgruppen** (Handel, Gastronomie, Medien etc.) im Rahmen von Strategieworkshops und Einbeziehung in einen die Gesamtkonzeption begleitenden **Beirat**.
- Einbeziehung der Besucher des Handelsstandorts Nürnberg bzw. der im Einzugsgebiet lebenden **Bevölkerung** durch Befragungen.

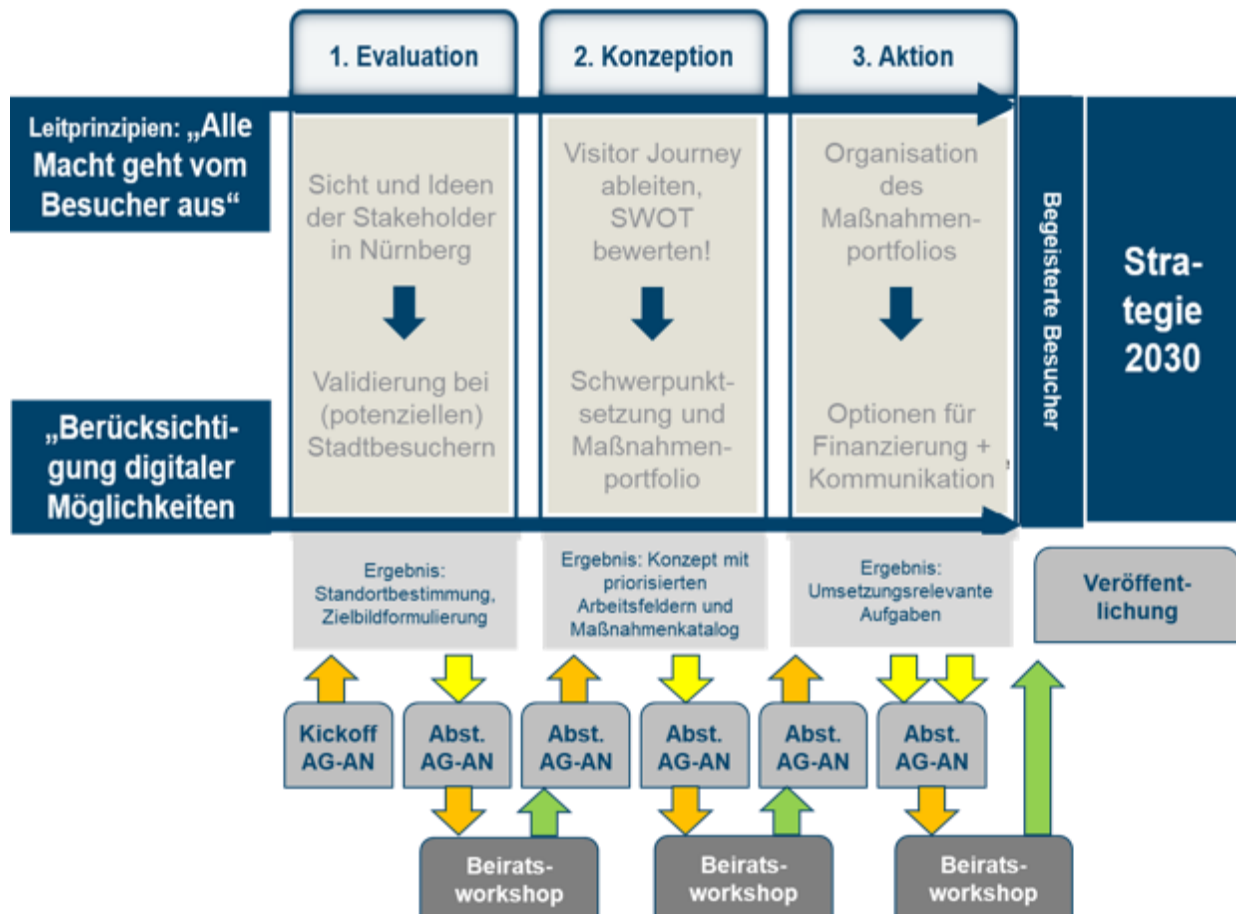
Im Zeitalter des Onlineshoppings und einer zunehmenden Wettbewerbsintensität muss sich der Handelsstandort Nürnberg konsequent gegen digitale Angebote von Anbietern außerhalb Nürnbergs sowie gegen andere Handelsstandorte durchsetzen. Vor diesem Hintergrund erfolgt die **Gesamtkonzeption** im Zeichen einer **konsequenten Kunden- bzw. Besucherorientierung**:

- Zum Ausdruck kommt dies in dem für die Gesamtkonzeption maßgebenden **Leitprinzip „Alle Macht geht vom Besucher aus“** und
- der übergeordneten Zielsetzung, **Besucher des Handelsstandorts Nürnberg zu begeistern**: Nur rundum begeisterte Besucher, ob Einheimische oder Touristen, werden wieder in die Stadt kommen und positiv gegenüber anderen Konsumenten über den Handelsstandort Nürnberg berichten (beispielsweise in den sozialen Medien) und so für den Handel die Frequenz schaffen, die er zum Überleben benötigt.

Weiterhin wurden Entwicklungen und Konzepte im Kontext der Digitalisierung maßgeblich bei der Gesamtkonzeption berücksichtigt, denn in keinem zeitgemäßen Projekt kann auf die **Berücksichtigung digitaler Herausforderungen und Lösungsansätze** verzichtet werden.

Bewusst verzichtet wird jedoch auf die Entwicklung einer isolierten "Digitalstrategie", da diese Vorgehensweise aus Erfahrung heraus nicht integrativ ist.

Abbildung 1: Projekt-Vorgehensweise



Phase 1: Evaluation

In dieser Phase werden gemeinsam mit den für den Handelsstandort Nürnberg maßgebenden Akteuren in zwei Workshops **strategische Handlungsfelder und Ideen zur Zukunftssicherung des Handelsstandorts** herausgearbeitet.⁵ Zudem werden im Dialog mit den verschiedenen Akteursgruppen, der Auswertung allgemeiner Konsumentenstudien sowie auf Basis einer Passantenbefragung in Nürnberg und einer Befragung im Einzugsgebiet des Handelsstandorts Nürnberg relevante **Handlungsbedarfe** im Status quo identifiziert und priorisiert.

Ausgehend von der Überlegung, dass Attraktivität und Vitalität eines Handelsstandorts von der wahrgenommenen Besuchsqualität abhängen, werden die Besucher (Visitor) und die von ihnen im Rahmen ihres Besuchs üblicherweise durchlaufenen Phasen (sog. **Visitor Journey**) in das Zentrum der Evaluation zur Identifikation und Priorisierung von Handlungsbedarfen für den Handelsstandort Nürnberg gestellt. Die einzelnen Phasen der Visitor Journey lassen sich wie folgt beschreiben:

⁵ Die Workshops fanden am 27.09.2018 und am 04.10.2018 statt. Insgesamt nahmen an den Workshops 30 Personen aus verschiedenen Stakeholdergruppen (Einzelhandel, Gastronomie, Medien, Verwaltung etc.) teil.

- **Phase 1: Impuls**

Vor dem Besuch eines Handelsstandorts steht immer ein individueller Besuchsimpuls bzw. -anlass. Besuchsimpulse und -anlässe der Konsumenten können unmittelbar von Städten und Händlern in Form von aktuellen Angeboten, Events etc. geschaffen und kommuniziert werden. Kommt der Besuchsimpuls vom Konsumenten selbst (z.B. „Ich möchte einen Einkaufsbummel unternehmen“), wählt er den Handelsstandort, der den hinter dem Impuls stehenden Motiven, Anforderungen etc. am besten gerecht wird. Bei der Bewertung greift er insbesondere auf die bei ihm verankerten Images alternativer Handelsstandorte und -kanäle zurück.

- **Phase 2: Information**

Vor dem eigentlichen Besuch eines Handelsstandorts suchen viele Konsumenten nach verfügbaren Informationen zum Handelsstandort (z.B. zur Erreichbarkeit, Parkmöglichkeiten, Events, Anbieterstruktur) und den dort ansässigen Händlern (z.B. Öffnungszeiten, Services, Warenverfügbarkeiten). Die Informationssuche erfolgt auf unterschiedlichem Wege – bevölkerungsweit zunehmend in digitaler Form.

- **Phase 3: Besuch**

Der eigentliche Besuch startet mit der Anreise, beinhaltet den Aufenthalt vor Ort und endet mit der Abreise. Damit verbunden ist die Wahrnehmung der Besucher in besonderem Maße vom persönlichen Erleben vor Ort (Ambiente, Events etc.) sowie von den lokalen Gegebenheiten in puncto Erreichbarkeit, Orientierung und Aufenthaltsqualität geprägt. Sind Anreise und Abreise dabei stärker vom Faktor der problemlosen Umsetzung beeinflusst, erhält aus Besuchersicht beim Aufenthalt vor Ort das Thema Erlebnis eine größere Bedeutung.

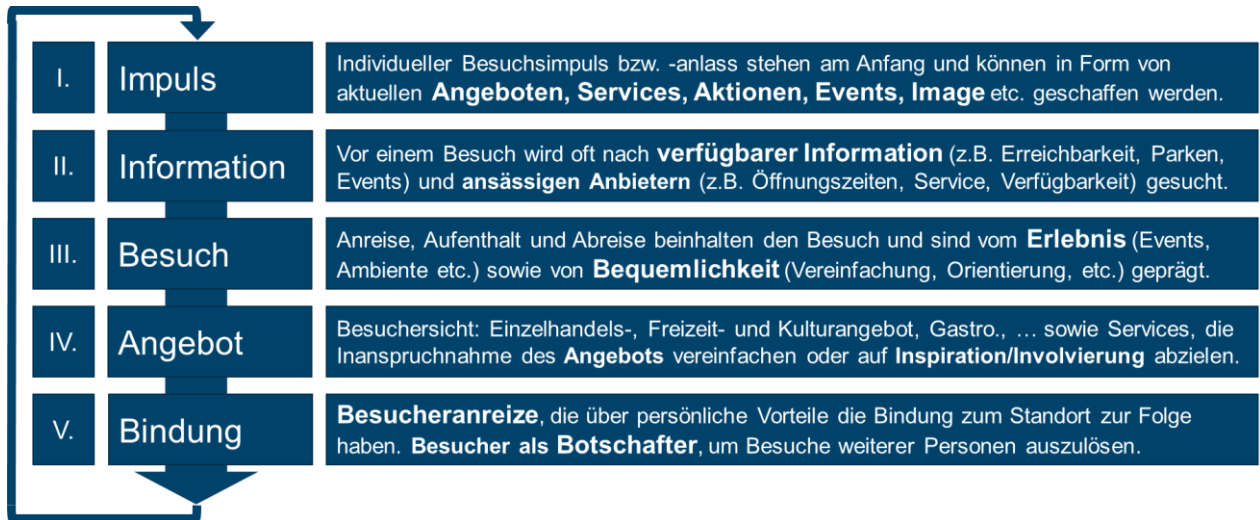
- **Phase 4: Angebot**

Von besonderer Relevanz eines Handelsstandorts ist aus Besucherwahrnehmung das anzutreffende Angebot in der Stadt. Dazu zählt nicht nur das Einzelhandelsangebot, sondern auch Freizeitangebote, Gastronomie etc. Ergänzt um Services, die wahlweise die Inanspruchnahme des Angebots vereinfachen oder die Inspiration und Involvierung der Besucher zum Ziel haben, wird ein Standort je nach Besuchergruppe als mehr oder weniger attraktiv wahrgenommen.

- **Phase 5: Bindung**

Die letzte Phase der Visitor Journey widmet sich der Bindung von Besuchern an den Handelsstandort und damit verbunden gleichzeitig der Weiterempfehlungsbereitschaft. Einerseits sind Besucher in der Regel empfänglich für Anreize, die über einen persönlichen Vorteil die Bindung zum Standort zur Folge haben. Andererseits sind begeisterte Besucher im Nachgang zu einem Besuch auch potenzielle Botschafter oder Multiplikatoren, die Besuche weiterer Personen auslösen können. Hier gilt es, mit Werkzeugen des Marketings die Bindung zum Standort bzw. zu den Anbietern aktiv zu erwirken und regelmäßige Wiederbesuche auszulösen. Aus Sicht der Besucher erhalten neben den persönlichen Vorteilen auch genutzte Medien – insbesondere Social Media – eine besondere Bedeutung.

Abbildung 2: Konzept der Visitor Journey als Ausgangspunkt für Analyse und Optimierung



Die Evaluation entlang der Visitor Journey erfolgt basierend auf Befragungen von Besuchern Nürnbergs (Passantenbefragung „Vitale Innenstädte 2018“⁶) sowie von onlineaffinen Bewohnern im Einzugsgebiet des Handelsstandorts Nürnberg (Bürgerbefragung):



Passantenbefragung „Vitale Innenstädte 2018“

Zielgruppe: Besucher der Nürnberger Innenstadt
Befragungszeitraum: Donnerstag, 27.09.2018 und Samstag, 29.09.2018
Durchführung: ca. 10-minütiges Fragebogeninterview durch Interviewer im Innenstadtbereich Nürnbergs
N= 1.469



Bürgerbefragung „Nürnberg und Nürnberger Umland“

Zielgruppe: Bewohner Nürnbergs und des Nürnberger Umlands
Befragungszeitraum: 5.11.2018 bis 12.11.2018
Befragungsort: ca. 10 bis 15-minütiger Onlinefragebogen
N= 500

⁶ Die Ergebnisreihe „Vitale Innenstädte“ des IFH Köln untersucht im Abstand von zwei Jahren detailliert die Attraktivität deutscher Innenstädte.

Im Rahmen der Befragung wird die Attraktivität des Handelsstandorts Nürnberg bezogen auf die innerhalb der Visitor Journey relevanten Bereiche „Ambiente/Flair“, „Erlebniswert“, „Angebot“, und „Convenience“ ermittelt. Durch Einbettung der Befragung in die bundesweite Untersuchung „Vitale Innenstädte 2018“ können Stärken und Schwächen des Handelsstandorts im Städtevergleich ermittelt werden. Im Fokus stehen dabei folgende Aspekte:

Ambiente/Flair & Erlebniswert:

- Ambiente/Flair insgesamt
- Gebäude/Fassaden
- Plätze/Wege/Grünflächen
- Sehenswürdigkeiten
- Sauberkeit
- Sicherheit
- Lebendigkeit
- Events/Veranstaltungen

Convenience:

- Erreichbarkeit mit ÖPNV, PKW/Motorrad, Fahrrad
- Parkmöglichkeiten
- Ladenöffnungszeiten
- Orientierung/Zurechtfinden

Angebot:

- Gastronomieangebot
- Freizeit-/Kulturangebot
- Dienstleistungsangebot
- Einzelhandelsangebot
 - Bekleidung
 - Schuhe/Lederwaren
 - Uhren/Schmuck
 - Consumer Electronics
 - Wohnen/Einrichten/ Dekorieren
 - Sport/Spiel/Hobby
 - Büro/Schreibwaren
 - Optiker
 - Bücher
 - Kosmetik/Drogeriewaren
 - Lebensmittel

Die Einordnung der Beurteilung des Handelsstandorts erfolgt im Vergleich zu allen an der Studie teilnehmenden 116 Städte sowie im Vergleich zu Städten mit mehr als 500.000 Einwohnern (Bremen, Düsseldorf, Essen, Frankfurt am Main, Hannover, Köln und Leipzig).

Zudem werden die Stadtbesucher zu ihren Besuchsmotiven, ihrem Informations- und Einkaufsverhalten sowie zur Relevanz von Gastronomieangeboten, Veranstaltungen, lokalen Bindungsprogrammen und digitalen Lösungen entlang der einzelnen Phasen der Visitor Journey befragt. Ergänzt werden die Erkenntnisse der Studie durch die Befragung der onlineaffinen Bevölkerung in Nürnberg und im Nürnberger Umland. Die Analyse erfolgt zudem unter Berücksichtigung allgemeiner Markt- und Konsumententrends sowie anhand von Angaben des IFH Köln und des Amts für Stadtforschung und Statistik der Städte Nürnberg und Fürth.

Phase 2: Konzeption

Anhand der in der Evaluationsphase gewonnenen Erkenntnisse werden die für den Handelsstandort Nürnberg maßgebenden Handlungsbedarfe bezugnehmend auf das Leitprinzip „Alle Macht geht vom Besucher aus“ herausgearbeitet und unter Einbeziehung des Beirats in übergeordnete **strategische Stoßrichtungen/Handlungsfelder** überführt.

Bezugnehmend auf die formulierten Stoßrichtungen/Handlungsfelder werden anschließend entsprechende Maßnahmen abgeleitet und in ein **Gesamtkonzept für den Handelsstandort Nürnberg bis zum Jahr 2030** („Zukunftsstrategie Handelsstandort Nürnberg 2030“) eingebettet. Reflektiert werden dabei auch mögliche Chancen, die die Digitalisierung zur Zukunftssicherung des Handelsstandorts Nürnberg bietet.

Neben der Konzeption eines **Maßnahmenkatalogs** beinhaltet das Gesamtkonzept auch konzeptionelle Hinweise zur **Organisation, Finanzierung** und **Evaluation** der Strategie bis zum Jahr 2023.

Phase 3: Aktion

Das in der zweiten Projektphase erarbeitete Gesamtkonzept für den Handelsstandort Nürnberg wird in der dritten Phase hinsichtlich der bis einschließlich 2023 geplanten Maßnahmen in einen **Umsetzungsplan** überführt.

Bei der Empfehlung zur organisatorischen Umsetzung des Maßnahmenkatalogs werden die organisatorischen Ist-Strukturen der Stadt Nürnberg und der involvierten Akteure⁷ berücksichtigt und bestmöglich einbezogen. Der Finanzierungsplan beinhaltet neben Kostenschätzungen (Budgetierung) auch Hinweise zu möglichen privatwirtschaftlichen Finanzierungspartnern sowie zur Kostenaufteilung zwischen privatwirtschaftlichen Partnern und der Stadt Nürnberg. Erfahrungen mit bestehenden Konzepten in ähnlichen Kommunen dienen hierbei der Orientierung.

⁷ Insbesondere ehrenamtliche Handelsinitiativen, städtisches Quartiersmanagement, Stadtteilpaten, städtischen Arbeitsgruppen in den INSEK, City Management, Verkehrsverein zur Tourismusförderung, Schnittstellen zu städtischen Beauftragten bei der Wirtschaftsförderung Nürnberg (WiF/2) und Servicebetrieb Öffentlicher Raum Nürnberg (Baustellenmanagement).

2. Besucherorientierte Evaluation

Mit rund 530.000 Einwohnern ist Nürnberg die zweitgrößte Stadt des Freistaats Bayern und das kulturelle und wirtschaftliche Zentrum Nordbayerns. Den Bevölkerungsvorausberechnungen 2016 des Amtes für Stadtforschung und Statistik für Nürnberg und Fürth zufolge wird die Bevölkerung Nürnbergs weiter anwachsen und seine Altersstruktur verändern:⁸

- Das Bevölkerungswachstum in der Stadt Nürnberg basiert insbesondere auf Zuzügen aus anderen Bundesländern, dem Ausland und aus Regionen Bayerns abseits der Region Nürnberg. Die Region Nürnberg profitiert sowohl von Zuzügen aus Nürnberg als auch von Zuzügen aus anderen Bundesländern, dem Ausland und anderen Regionen Bayerns.
- Insbesondere die Gruppe der Kinder unter 15 Jahren und gleichzeitig die der Personen über 65 Jahren werden in den kommenden Jahren besonders stark wachsen. Die Altersgruppen der 15- bis unter 25-Jährigen und der 25- bis unter 45-Jährigen werden nur in wenigen Stadtteilen anwachsen, insgesamt jedoch jeweils weniger werden.

Insgesamt wird die Bevölkerung im Einzugsgebiet des Handelsstandorts Nürnberg (Stadt Nürnberg und Region Nürnberg) in den kommenden Jahren also anwachsen und eine erhöhte Nachfrage nach sich ziehen. Auch die Eröffnung der Technischen Universität Nürnberg (TUN) im Jahr 2025 wird zahlreiche neue Konsumenten an den Handelsstandort Nürnberg führen.

Aufgrund der sich verändernden Altersstrukturen werden sich die Bedarfsstrukturen in den kommenden Jahren verändern. Besonderes Augenmerk gilt dabei dem Segment der über 65-Jährigen als Zielgruppe des Handels: Diese Konsumentengruppe verfügt meist über viel Zeit, eine relativ hohe Kaufkraft und eine Einstellung des „sich Gönnens“. Zudem wohnen immer mehr ältere – wie auch jüngere – Menschen in Ein-Personen-Haushalten, was sich ebenfalls positiv auf die Nachfrage auswirkt. Im Jahr 2017 traf dies auf insgesamt 50,1 der in Nürnberg lebenden Bevölkerung zu.⁹

Die Basis für einen auch in Zukunft prosperierenden Handelsstandort Nürnberg ist mit Blick auf die Bevölkerungsvorausberechnungen also gegeben. Für das Jahr 2019 belegen folgende Kaufkraft- und Zentralitätskennziffern des IFH Köln die Strahlkraft des Handelsstandorts Nürnberg:

- Einzelhandelszentralitätskennziffer allgemein: 130,2 (100 = Ø Deutschland)
- Einzelhandelszentralitätskennziffer nach Wohnbevölkerung: 104 (100 = Ø Deutschland)
- Einzelhandels-Umsatzkennziffer pro Einwohner: 135,40 (100 = Ø Deutschland)

Die hohe Zentralität des Handelsstandorts Nürnberg begründet sich zum einen aus dessen großem Einzugsgebiet (im Norden bis nach Südthüringen, im Osten bis nach West-Sachsen und West-Tschechien, im Westen bis nach Rothenburg o.d.T. und im Süden bis nach Treuchtlingen). Zum anderen profitiert der Handelsstandort Nürnberg von der hohen Anzahl an Einpendlern, der hohen Attraktivität Nürnbergs als touristisches Ziel sowie der überregionalen Bedeutung als Messe- und Universitätsstadt:

⁸ Siehe ausführlich Amt für Stadtforschung und Statistik für Nürnberg und Fürth: Demographiebericht Nürnberg 2016, Nürnberg 2017, unter: https://www.nuernberg.de/imperia/md/statistik/dokumente/veroeffentlichungen/berichte/sonderberichte/sonderbericht_2016_s250_demographiebericht_nuernberg_teil2_bevoelkerungsvorausberechnung.pdf, Zugriff am 21.05.2019.

⁹ Siehe Amt für Stadtforschung und Statistik für Nürnberg und Fürth: Nürnberg in Zahlen 2019, Nürnberg 2018, unter: https://www.nuernberg.de/imperia/md/statistik/dokumente/veroeffentlichungen/berichte/niz/nuernberg_in_zahlen_2018.pdf, Zugriff am 22.05.2019.

- Rund 160.000 Pendler sind regelmäßig nach Nürnberg unterwegs.¹⁰
- Im Jahr 2018 verzeichnete die Stadt Nürnberg 2 Mio. Ankünfte in Beherbergungsbetrieben und mehr als 3,6 Mio. Übernachtungen. Gegenüber 2013 sind Ankünfte und Übernachtungen damit jeweils um rund 30 Prozent gestiegen. Hinzu kommen rund 43 Millionen Tagesgäste, die nicht in der Stadt Nürnberg übernachten. Die Wachstumsraten im Tourismus könnten im Hinblick auf die Bewerbung Nürnbergs als Kulturhauptstadt Europas 2025 nochmals steigen. Gleiches gilt – zumindest bei den Tagesgästen – wenn das neue Deutsche Museum Nürnberg 2020 in Nürnberg eröffnet werden soll.
- Insgesamt erzielte der Nürnberger Tourismus bereits 2017 einen Bruttoumsatz von 2.112,5 Mio. Euro.¹¹ Der Einzelhandel ist mit rund 43,0 % der größte Nutznießer der Besucher. Im Durchschnitt geben Tagesbesucher rund 33 € und Übernachtungsgäste rund 192 € pro Tag in Nürnberg aus. *
- Der Geschäftsreiseverkehr ist mit einem Anteil von mehr als 75 Prozent die wirtschaftliche Basis für den Übernachtungstourismus in Nürnberg. Ein wichtiger Faktor ist dabei die positive Entwicklung des Messestandortes Nürnberg. Insgesamt lag die Zahl der Messebesucher 2017 bei über einer Million. Besonders stark frequentiert sind sowohl rein regionale Publikumsmessen wie die Consumenta und die Freizeit Messe Nürnberg, aber auch internationale Messen wie die Spielwarenmesse und die Messe BIOFACH / VIVANESS.

2.1. Veränderungen im Konsumentenverhalten und im Handel als Herausforderungen für den Handelsstandort Nürnberg

Mit der zunehmenden Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft hat sich auch das Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten in Deutschland deutlich verändert:

- Rund jeder zweite Konsument (49 %) zählt heute zur Gruppe der „selektiven Onlineshopper“, die je nach Produkt oder Situation zwischen On- und Offlinekanälen wechseln und die Kanäle vielfach miteinander kombinieren.
- Der Anteil der „traditionellen Handelskäufer“, d. h. der Konsumenten, die nicht (gerne) im Internet einkaufen, ist in den vergangenen Jahren deutlich gesunken. Lag er 2012 noch bei über 50 Prozent, hat sich der Wert bis heute mehr als halbiert.
- Der Anteil der „begeisterten Onlineshopper“ liegt bei 28 Prozent und ist im Vergleich zu 2017 wieder deutlich gestiegen.

Gefördert wird der Wandel im Kommunikations- und Einkaufsverhalten durch das mobile Internet und die mobilen Endgeräte wie Smartphones und Tablets. Von der Informationssuche bis zum Kauf kommen diese Endgeräte immer häufiger zum Einsatz. Hierdurch werden für Konsumenten spontane Onlinerecherchen und -käufe ermöglicht – ortsunabhängig, 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche. Diese Entwicklung fördert das Onlineshopping. 45 Prozent der Käufe in

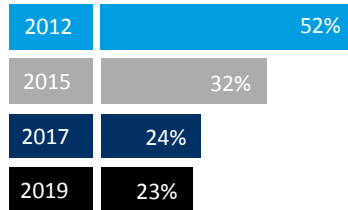
¹⁰ Berechnungen zur Verfügung gestellt durch die Wirtschaftsförderung Nürnberg.

¹¹ Siehe hierzu und zu den nachfolgenden Angaben dwif e.V & Consulting 2018: Wirtschaftsfaktor Tourismus für die Stadt Nürnberg 2017.

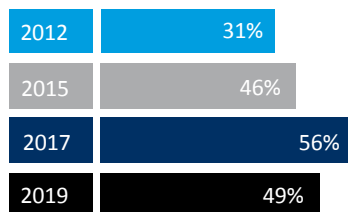
Geschäften (ohne den Kauf von Gütern des täglichen Bedarfs wie Lebensmitteln) geht eine Informationssuche im Internet voraus.¹²

Abbildung 3: Kanalpräferenzen der Bevölkerung

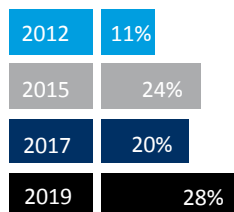
**TRADITIONELLER
HANDELSKÄUFER**
Ich kaufe nicht gerne im Internet ein. Ich bevorzuge Geschäfte, wo ich mir die Produkte vor dem Kauf anschauen und mich bei Bedarf beraten lassen kann.



**SELEKTIVER
ONLINESHOPPER**
Ich kaufe bestimmte Produkte gerne im Internet. Für andere Sachen gehe ich lieber in ein Geschäft und schaue sie mir dort an. Ich entscheide oft auch je nach Einkaufssituation.



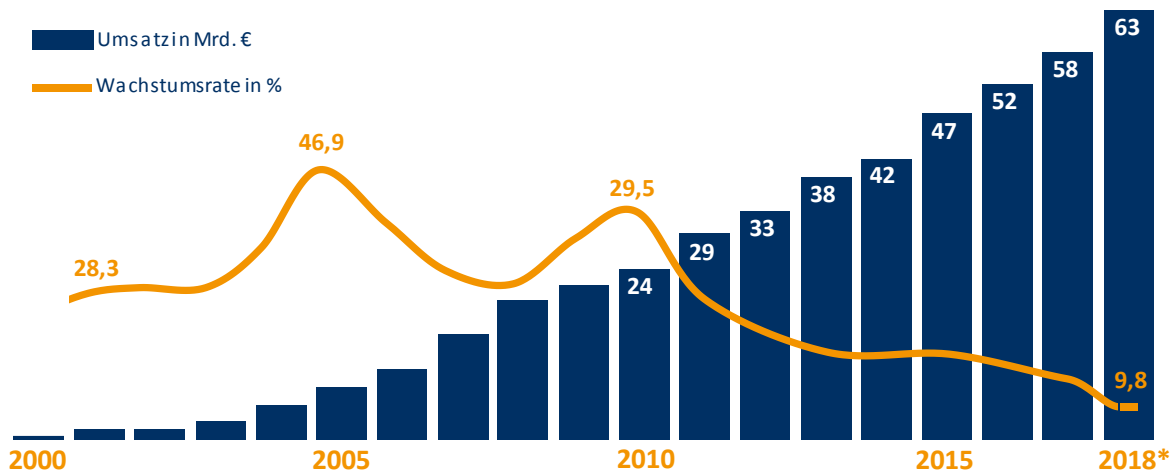
**BEGEISTERTER
ONLINESHOPPER**
Ich kaufe am liebsten im Internet ein. Das spart Zeit, ich habe einen guten Überblick über das Angebot und kann die Preise der verschiedenen Anbieter vergleichen.



Quelle: IFH Köln, Institut für Demoskopie Allensbach: ACTA 2012

Mit der zunehmenden Onlineaffinität der Konsumenten wachsen auch die Onlineumsätze stark und haben deutschlandweit die Schwelle von 60 Milliarden Euro Jahresumsatz überschritten. Zwar ist der Onlinehandel 2018 voraussichtlich mit über neun Prozent etwas schwächer gewachsen als in den vergangenen Jahren, dennoch liegen die absoluten Umsatzzuwächse nahezu unverändert zwischen vier bis fünf Milliarden Euro.

Abbildung 4: Onlinehandel in Deutschland von 2000 bis 2018

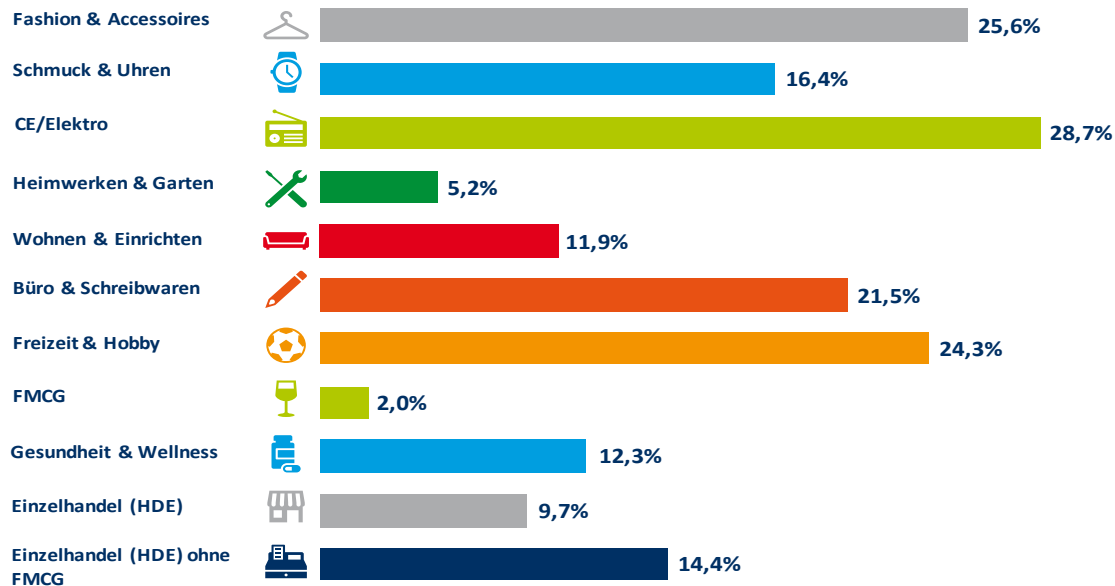


Quelle: HDE Online-Monitor Umrechnung Netto- in Bruttowerte 2000-2017, IFH Hochrechnung 2018*

¹² ECC Köln: Cross-Channel – Quo Vadis?, Köln, 2017.

Mit etwa zehn Prozent ist der Onlinehandel mittlerweile etablierter Bestandteil der deutschen Handelslandschaft. Besonders hoch sind die Onlineanteile in stadtrelevanten Branchen wie Fashion & Accessoires oder CE/Elektro. Hier sind Onlineanteile von fast 30 Prozent zu beobachten.

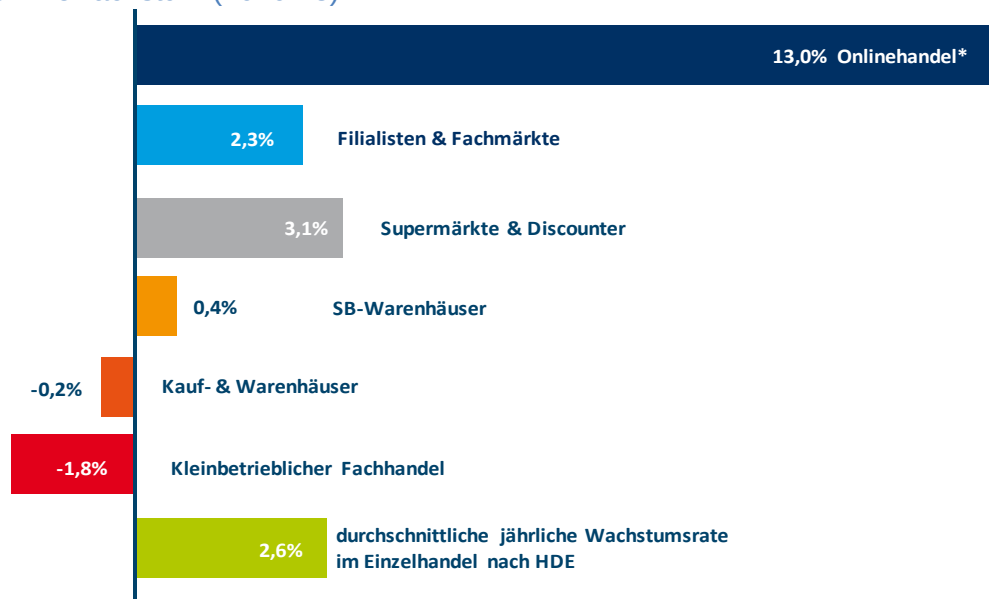
Abbildung 5: Umsatzanteil des Onlinehandels nach Sortimentsbereiche und Einzelhandel gesamt



Quelle: IFH Köln nach HDE Online-Monitor 2018, IFH Branchenreport Onlinehandel 2018

Vom Onlinewachstum profitieren insbesondere reine Onlinehändler, Multi-Channel-Konzepte und Onlineplattformen: So entfällt beispielsweise nahezu die Hälfte der Onlineumsätze in Deutschland auf die Plattform Amazon – mehrheitlich mittlerweile davon auf den Marktplatz.

Abbildung 6: Durchschnittliches jährliches Wachstum der Formate im Vergleich zum Onlinewachstum (2010-18)



*Onlinehandel funktionell, alle anderen Formate werden in dieser Abbildung institutionell aufgezeigt (d.h. errechnete Gesamtumsätze einschließlich der Onlineumsätze der Unternehmen)

Quelle: IFH Köln Handelsszenario 2019, Angaben Onlinehandel nach HDE-Online-monitor 2018, IFH Hochrechnung 2018

Die Entwicklung hin zu immer mehr begeisterten bzw. selektiven Onlineshoppern und immer weniger traditionellen Handelskäufern drückt auf die Frequenzen im stationären Handel. Besonders betroffen hiervon sind Klein- und Mittelstädte sowie Nebenlagen in Großstädten. In Nürnberg kaufen 80 Prozent der Stadtbesucher auch online ein. Fast jeder Dritte davon besucht die Stadt zum Einkaufen deshalb seltener. Folglich steht die Stadt und der stationärer Handel in Nürnberg und andernorts mehr denn je vor der Herausforderung, Frequenz zu schaffen und bestmöglich zu nutzen. Das bedeutet, dass neben dem Einkaufen als Hauptmotiv eines Stadtbesuchs auch andere Besuchsanlässe und Angebote bzw. das Thema Nutzungsmischung an Handelsstandorten in den Fokus rücken.

Abbildung 7: Besuchsmotive des Stadtbesuchs



Quelle: IFH Köln Vitale Innenstädte 2018

Mit den zunehmenden Onlineaffinitäten und -erfahrungen der Konsumenten verändern sich auch deren Präferenzen und Anforderungen beim Einkauf im stationären Einzelhandel. So müssen Handelskonzepte im zunehmenden Maße deutliche Mehrwerte für Konsumenten bieten und alltagstauglich sein. Die Verknüpfung von Online- und Offlinekanälen wird dabei als grundlegende Basis gesehen – Multi-Channel-Konzepte werden für den stationären Handel unabdingbar: Konsumenten erwarten, dass auch der stationäre Handel im Internet präsent ist (Google-Suche, Händlerwebseite, Social-Media-Kanäle etc.) und digitale Services anbietet (Onlinekatalog und -verfügbarkeitsanzeige, Click & Collect, Online-Shop etc.). Zudem gewinnen „Mobile Commerce“, also die Einbeziehung des Smartphones in den Einkaufsprozess, sowie automatisierte und sprachgesteuerte Einkaufsprozesse an Bedeutung.

Doch auch mit Blick auf die Kernkompetenzen des stationären Handels wachsen die Anforderungen und Erwartungen der Konsumenten: Gerade in Abgrenzung zum Onlinehandel gewinnen Einkaufserlebnisse im stationären Handel an Bedeutung. Hierzu zählen beispielsweise ein umfassendes und inspirierendes Sortiment, freundliche, kompetent-individuelle Beratung, ansprechende Ladengestaltung und Warenpräsentation, einladende Schaufensterdekoration sowie eine entspannte und zugleich stimulierende Einkaufsatmosphäre. Alles Faktoren, die in den Bereich der Kernkompetenzen des stationären Handels fallen. Und auch mit Blick auf die Einkaufsbequemlichkeit (Convenience) hat der Onlinehandel bisweilen neue Standards definiert, denen zunehmend auch stationäre Händlerinnen und Händler gerecht werden müssen (z.B. Verfügbarkeit umfassender Produktinformationen, Angebot vielfältiger Bezahlmöglichkeiten, problemloser Umtausch von Produkten).

Auch werden Konsumenten zukünftig immer bewusster zwischen Versorgungs- und Erlebniskäufen unterscheiden und alternative Einkaufsmöglichkeiten differenziert bewerten:

- Beim Versorgungskauf rückt die Einkaufsbequemlichkeit als kaufentscheidendes Merkmal in den Vordergrund. Generell zum Tragen kommt dies im Onlinehandel und bei der klassischen Nahversorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs im stationären Handel. Zu denken ist aber auch an (halb-)automatisierte Bestellprozesse, beispielsweise per Sprachsteuerung, Abo-Modellen, automatischer Bestandserkennung oder dem gegenwärtig nicht zugelassenen Dash-Button.
- Erlebniskäufe sind von Mehrwertfaktoren geprägt, die sich vom Produkt auf den Einkauf selbst (z.B. das Geschäft) verlagern. So wird das Einkaufserlebnis zukünftig noch stärker in den Fokus treten, vor allem was den stadtrelevanten Handel angeht. Ein Allheilmittel werden erlebnisorientierte Konzepte jedoch nicht sein. Sicher ist aber, dass auch beim Erlebniseinkauf vor dem Hintergrund einer zunehmenden Convenience-Orientierung der Konsumenten die Einkaufsbequemlichkeit nicht aus den Augen verloren werden darf.

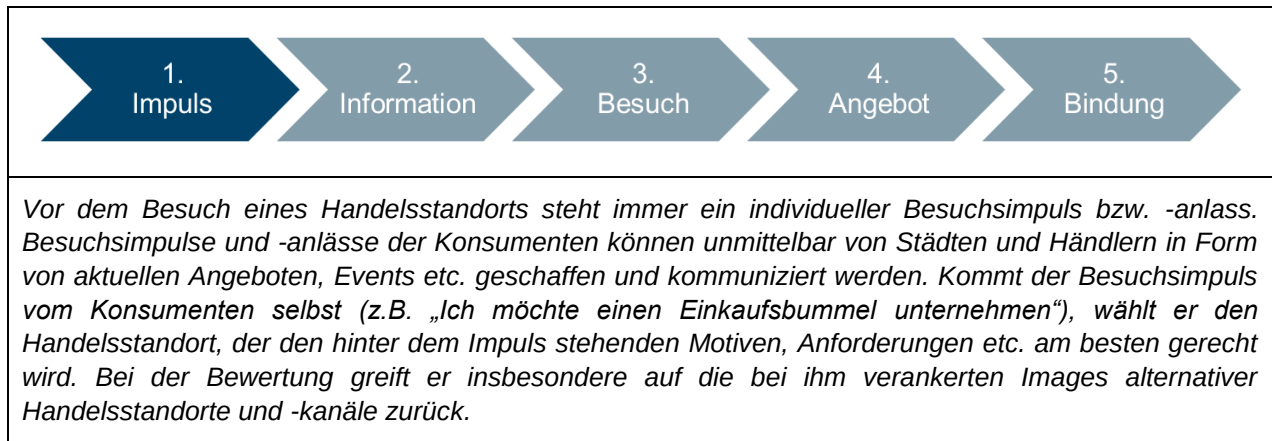
Die zunehmende Onlineaffinität sowie die wachsende Erlebnis- und Convenience-Orientierung der Konsumenten führen dazu, dass – insbesondere abseits der Nahversorgung – seltener stationär eingekauft wird. Zudem werden auch Handelsstandorte von den Konsumenten immer differenzierter hinsichtlich ihrer Besuchsattraktivität beurteilt. Begünstigt wird die Attraktivität eines Handelsstandorts beispielsweise durch ein vielfältiges Einzelhandelsangebot mit einem breiten Mix aus bekannten Filialisten und inhabergeführten Fachhändlern sowie ergänzenden Gastronomie-, Freizeit- und Dienstleistungsangeboten. Aber auch das Ambiente des Handelsstandortes und die Einkaufsbequemlichkeit fließen in die Attraktivitätsbeurteilungen der Konsumenten ein. Im Zuge dessen gewinnen auch für Handel und Handelsstandorte gesellschaftliche Megatrends wie die folgenden an Bedeutung:

- **Entschleunigung** – Im Zuge immer schnellerer technologischer Entwicklungen sehnt sich der Konsument nach Entschleunigung, um sich vom stressigen Alltag zu erholen.
- **Community-Trend** – Ganz im Sinne der Entschleunigung und auch häufigen Wertschätzung von immateriellen Erlebnissen, finden viele Konsumenten Gefallen daran, sich beruflich oder privat Aufgaben zu widmen, die einen gesellschaftlichen oder zumindest gemeinschaftlichen Sinn haben. So z.B. ehrenamtliches Engagement in der Nachbarschaft.
- **Natur, Nachhaltigkeit, Regionalität und Gesundheit** – Nach der Welle des schnellen, unbedachten Fast-Foods und einem Lebensstil des „höher, schneller, weiter“ erfolgt nun eine gewisse Rückbesinnung auf Themen wie Natur, Nachhaltigkeit, Regionalität und Gesundheit:
 - **Spiritual Kitchen** – Kochen und Ernährung sind nicht mehr nur notwendiges Übel, sondern werden als wichtiger Teil des Lebensstils und der eigenen Identität gesehen. Neue Ernährungskonzepte (vegetarisch, vegan) und Sensibilität hinsichtlich Erzeugung, Verarbeitung und Herkunft verschiedener Lebensmittel werden immer präsenter.
 - **Neo-Ökologie** – Als Teil der Rückbesinnung zur Natur wird deren Wert neu entdeckt. Im Rahmen des Klimawandels entsteht eine neue Verbindung zu Natur und natürlicher Lebensweisen. Es wird versucht, die Natur ins eigene Leben und Umfeld zu integrieren: Urban Gardening, Selbstversorgung, Schrebergärten oder eigene Bienenstöcke sind hier Beispiele. Weiterhin der Versuch, den eigenen Fußabdruck möglichst gering zu halten, bspw. durch nachhaltigen Konsum (Unverpackt Laden, Bioladen) oder eine Zero-Waste Lebensweise (Vermeidung von nicht-organischem Abfall).
 - **Regionalität** – Regionalität hat sich zu einem Trendthema entwickelt. In den Regalen der Supermärkte findet man heute zahlreiche Marken und Produkte, die regional sind oder dies zumindest suggerieren wollen.

2.2. Handelsstandort Nürnberg: Stärken, Schwächen und Anforderungen entlang der Visitor Journey

Insgesamt wird die Attraktivität des Handelsstandorts Nürnberg sowohl in der Passantenbefragung als auch in der Bürgerbefragung positiv bewertet. Markante Stärken und Schwächen werden im Folgenden entlang der Visitor Journey ebenso herausgestellt wie besondere Anforderungen und Wünsche seitens der befragten Konsumenten.

Phase I „Impulse für den Besuch des Handelsstandorts Nürnberg“

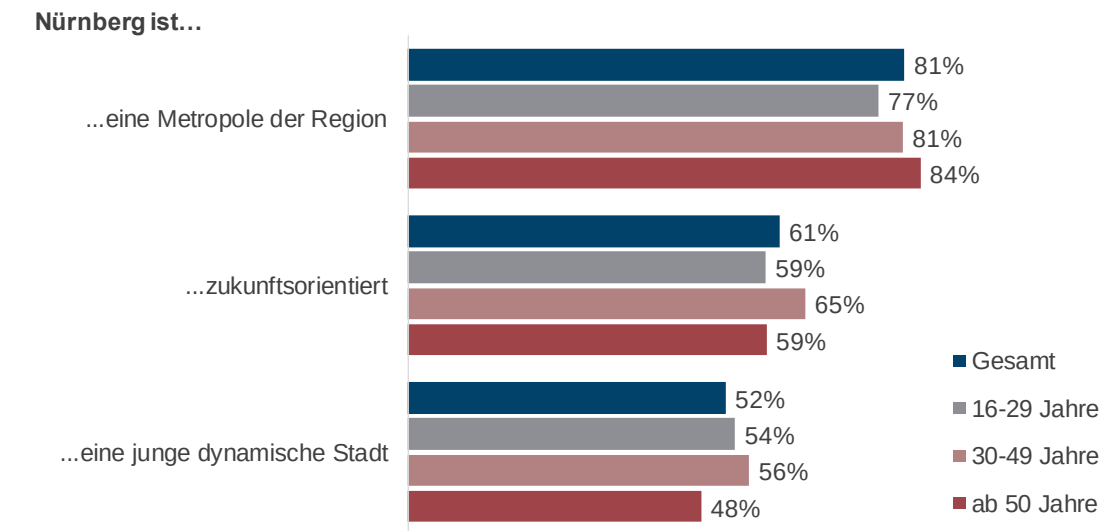


Ein **positives Image** und das **Schaffen** sowie die **Kommunikation konkreter Besuchsanlässe** seitens des Handelsstandorts Nürnberg wirken sich positiv auf Besuchsimpulse auf Seiten der Konsumenten und damit auch auf deren Besuchsfrequenz und Aufenthaltsdauer aus.

Der **Handelsstandort Nürnberg** besitzt eine enorme **Strahlkraft** und **Anziehungswirkung**. Nürnberg gilt unter Bewohnern der Stadt wie auch im Umland als **Metropole in der Region** und **attraktive „Shoppingdestination“**:

Nürnberg wird von 81 Prozent der in Nürnberg und im Nürnberger Umland lebenden Befragten als **„Metropole der Region“** bezeichnet. Nennenswerte Unterschiede zwischen den Bewohnern Nürnbergs und den Bewohnern im Umland bestehen dabei nicht. Die Verankerung als Metropole ist aber bei Älteren (84 Prozent in der Gruppe 50+) leicht höher ausgeprägt als bei Jüngeren (77 Prozent in der Gruppe der unter 30-Jährigen). Jedoch wird die Stadt **vergleichsweise selten** als **„zukunftsorientiert“** oder **„jung und dynamisch“** wahrgenommen.

Abbildung 8: Nürnberger Image aus Sicht der Bürger in der Region



? Frage: Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Stadt Nürnberg zu? Die Stadt Nürnberg...

i 464 < n < 491 (Top-2-Box, 5 „stimme voll und ganz zu“, 4 „stimme eher zu“)

Quelle: IFH Köln, Bürgerbefragung Nürnberg und Nürnberger Umland 2018

Die Attraktivität Nürnbergs wird von ihren Besuchern im Durchschnitt mit der Schulnote 2,2 bewertet. Merklliche Unterschiede zwischen Einheimischen und auswärtigen Besuchern oder zwischen verschiedenen Altersgruppen bestehen dabei nicht. Im Städtevergleich schneidet Nürnberg damit deutlich besser ab als andere Städte (besser als 81 Prozent aller untersuchten Städte bzw. besser als 71 Prozent aller untersuchten Städte mit mehr als 500.000 Einwohnern).

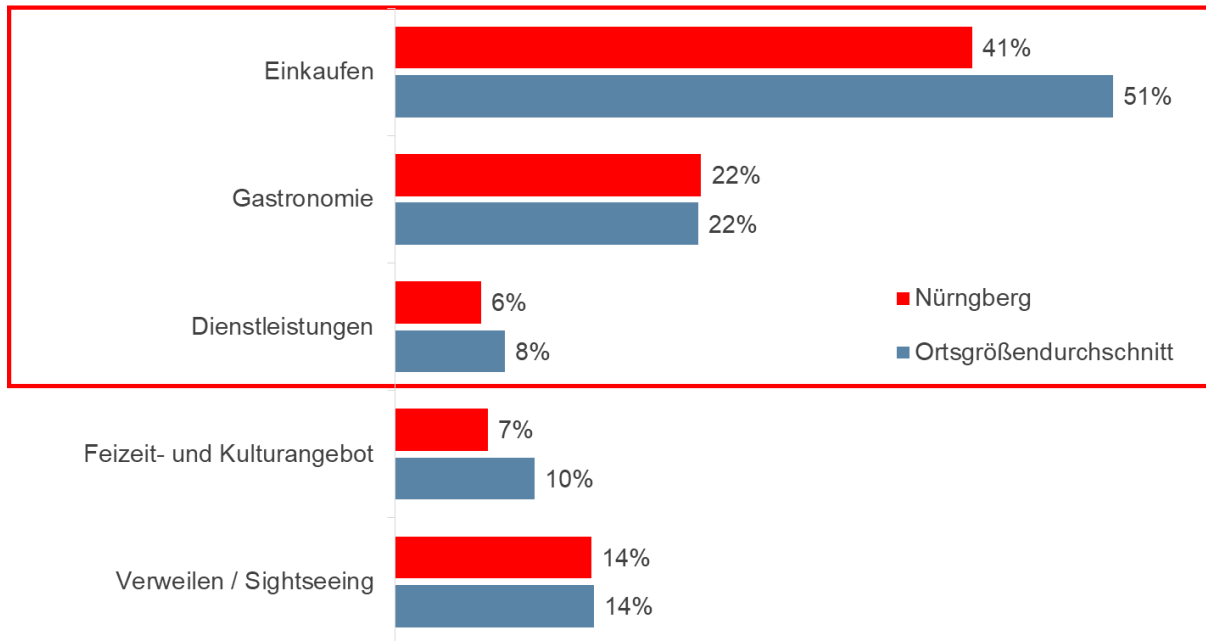
Tabelle 1: Gesamtattraktivität Nürnbergs aus Sicht der Bürger

	Nürnberg	Ortsgrößen- durchschnitt (8 Städte)	Städtedurchschnitt gesamt (116 Städte)
Gesamt- attraktivität der Stadt (Durchschnittsnote)	2,2	2,3 (71 % der Städte <u>schlechter als</u> <u>Nürnberg</u>)	2,6 (81 % der Städte <u>schlechter als</u> <u>Nürnberg</u>)

Quelle: IFH Köln, Passantenbefragung „Vitale Innenstädte 2018“

Hauptgrund für den Stadtbesuch ist nach Angaben der Stadtbesucher **Einkaufen/Shopping** gefolgt von der Nutzung gastronomischer Angebote und touristischen Aktivitäten. Im Vergleich zu anderen Großstädten mit mehr als 500.000 Einwohnern ist das Shoppingmotiv jedoch unterdurchschnittlich stark ausgeprägt.

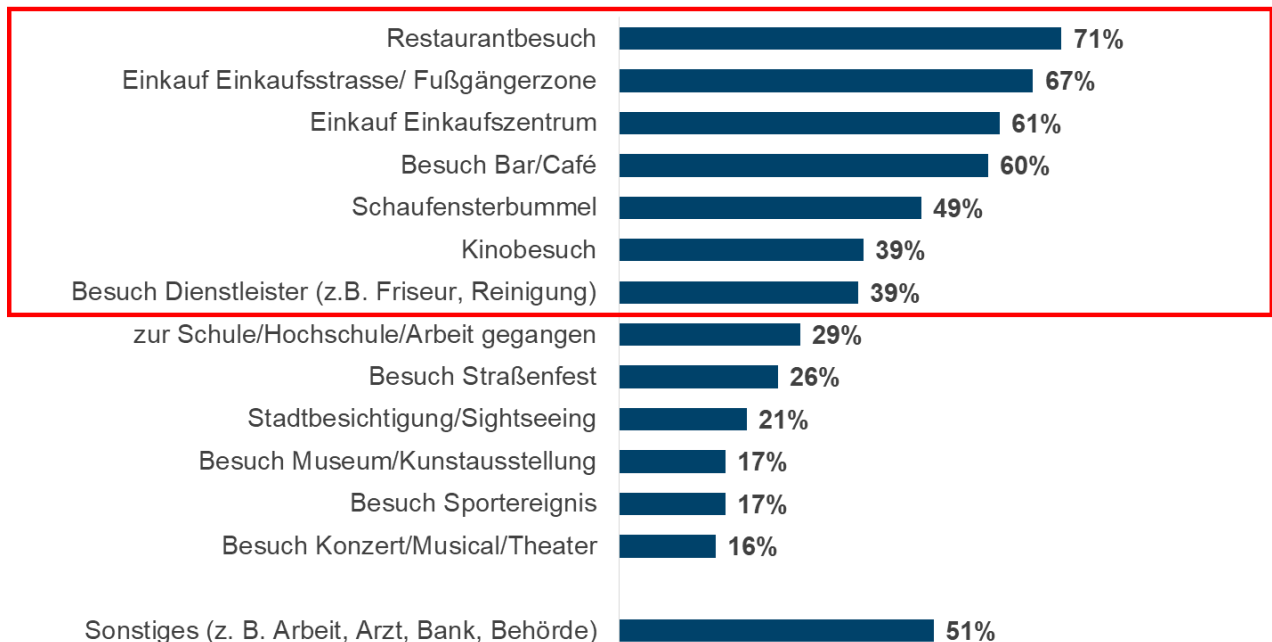
Abbildung 9: Besuchsmotive Stadt im Städtevergleich



Quelle: IFH Köln, Passantenbefragung „Vitale Innenstädte 2018“

Werden in und um Nürnberg lebende Personen danach gefragt, welche **Aktivitäten sie in den letzten drei Monaten** in Nürnberg durchgeführt haben, dann rücken wiederum **Einzelhandel und Gastronomie in den Vordergrund**.

Abbildung 10: Aktivitäten in Nürnberg in den letzten drei Monaten



Quelle: IFH Köln, Bürgerbefragung Nürnberg und Nürnberger Umland 2018

Die Strahlkraft als Metropole und Einkaufsdestination stellt im Status quo eine Stärke des Handelsstandorts Nürnberg dar. Dennoch zeichnet sich mit Blick auf die zukünftige Positionierung Handlungsbedarf ab, um auch als zukunftsorientiert, jung und dynamisch wahrgenommen zu

werden. Dies ist Chance und Risiko zugleich, je nachdem wie gut diese Positionierung gelingt. Denn der Online-Offline-Wettbewerb und damit auch der Wettbewerb zwischen einzelnen stationären Standorten wird zukünftig intensiver werden – Konsumenten werden noch bewusster und differenzierter entscheiden ob und wenn ja, an welchen stationären Standorten sie einkaufen. Vor diesem Hintergrund stimmt es bedenklich, dass Nürnberg bei Besuchern, die nicht aus dem näheren Umkreis der Stadt stammen, zwar eine hohe Bekanntheit und Sympathie vorweisen kann, jedoch kein klares Bild.¹³ Vor allen in Konkurrenz zu Fürth ist ein klares Stadtbild von Nürnberg wünschenswert: In den Befragungen von Händlern wie auch Besuchern wurde angemerkt, dass Fürth meist als die gemütlichere Stadt gilt, wohingegen Nürnberg einfach nur als „groß“ und unpersönlich wahrgenommen wird. Für einen entspannten Stadtbummel würden die meisten Befragten daher eher Fürth in Erwägung ziehen.

Neben der Aktivierung potenzieller Besucher über die Positionierung als zukunftsorientierter und dynamischer Handelsstandort sind diesen kontinuierlich auch konkrete Besuchsanlässe zu bieten. Ansatzpunkte bieten hier u.a. gemeinschaftliche Veranstaltungen und lokale Loyalty-Programme. So geben beispielsweise 68 Prozent der Stadtbesucher an, dass Veranstaltungen (wie Stadtfeste) für sie ein Grund sind, häufiger die Nürnberger City aufzusuchen.

Tabelle 2: Veranstaltungen als Besuchsimpuls

	Gesamt	Bis 25 Jahre	26 – 50 Jahre	Über 50 Jahre
Anteil Besucher, für die Veranstaltungen ein Grund sind, die Stadt Nürnberg häufiger aufzusuchen	68 %	66 %	73 %	64 %

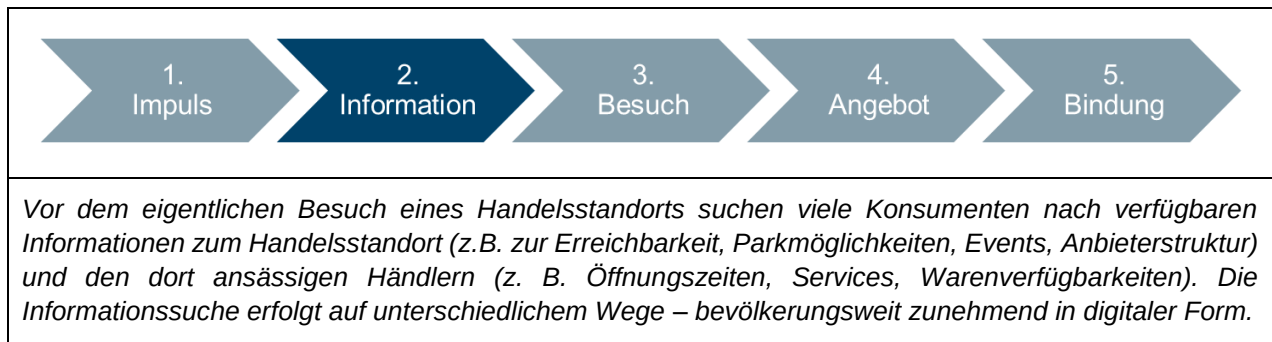
Quelle: IFH Köln, Passantenbefragung „Vitale Innenstädte 2018“

Insgesamt ergeben sich drei Handlungsfelder mit Blick auf die Förderung von Besuchsimpulsen für den Handelsstandort Nürnberg:

- (1) Imagebildende Maßnahmen zur mehrwertorientierten und zielgruppenspezifischen Positionierung,
- (2) Kontinuierliche Besuchsimpulse durch zielgruppenspezifische Angebote und Veranstaltungen,
- (3) zielgruppenspezifische kontinuierliche Kommunikation und Interaktion.

¹³ Siehe hierzu Presse- und Informationsamt (2017): Nürnberg-Image und Stadtmarketing, S. 16f.

Phase II „Informationssuche rund um den Handelsstandort Nürnberg“

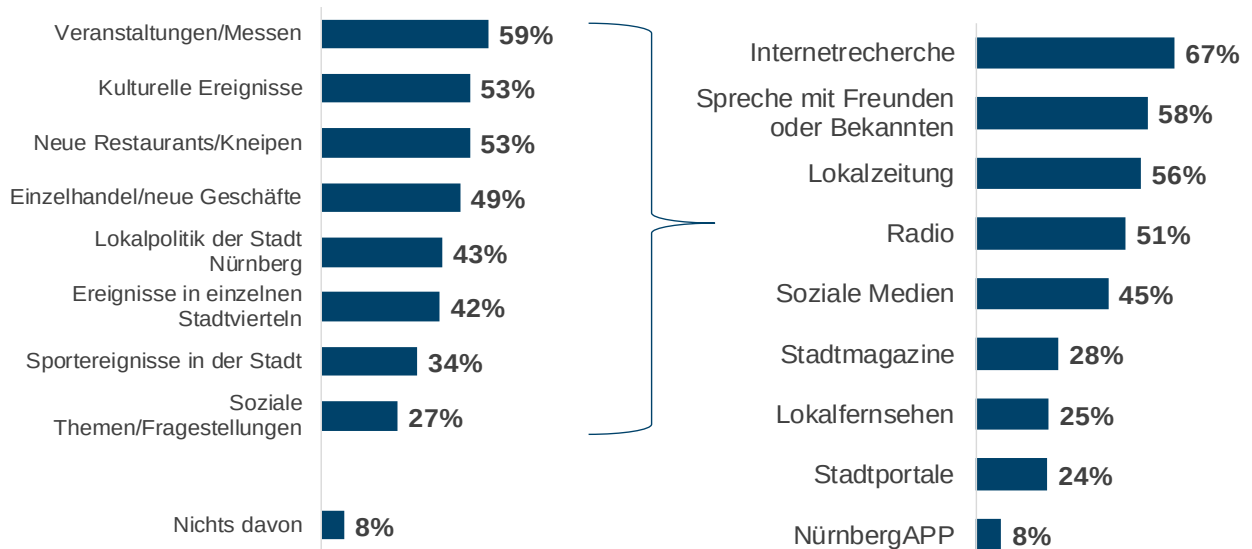


Die immer differenziertere Bewertung von Handelsstandorten führt dazu, dass Konsumenten vor dem Besuch eines Handelsstandorts immer häufiger nach verfügbaren Informationen suchen.

Die Stadt Nürnberg ist aktiv in den sozialen Medien. Neben Auftritten bei Facebook, XING und YouTube besteht ein Instagram- sowie ein Twitter Account. Vor allem der Instagram-Account erfreut sich großer Beliebtheit, ebenso der Facebook-Auftritt der Congress- und Tourismuszentrale „Nürnberg erleben“¹⁴.

Werden Bürger in Nürnberg und im Nürnberger Umland gefragt, über welche Aktivitäten in Nürnberg sie sich zumindest gelegentlich informieren, zeigt sich ein breites Informationsinteresse von Veranstaltungen über Gastronomie und Handel bis zu sozialen Themen. Als wichtigste Informationsquelle erweist sich dabei das Internet, aber auch traditionelle Kanäle werden von den Bürger zur Informationsbeschaffung genutzt. Insbesondere die NürnbergAPP weist hingegen aktuell eine stark unterdurchschnittliche Relevanz im Rahmen der Informationsbeschaffung seitens der Bürger auf.

Abbildung 11: Informationsthemen und -quellen



? Frage: Ganz allgemein, über welche der folgenden Aktivitäten in der Stadt Nürnberg informieren Sie sich, wenn auch nur gelegentlich? Und welche Informationsquellen nutzen Sie dazu regelmäßig?

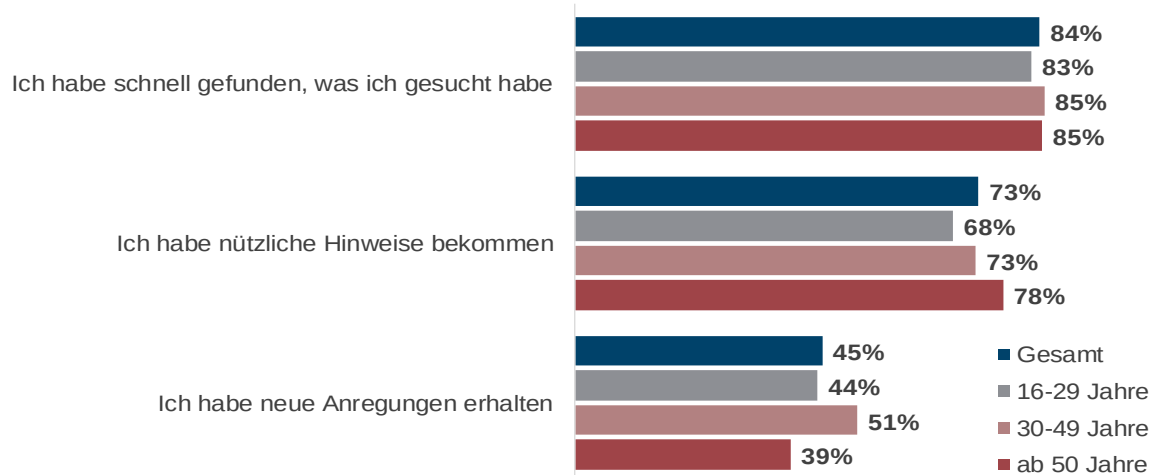
i n = 500, n = 459

Quelle: IFH Köln, Bürgerbefragung Nürnberg und Nürnberger Umland 2018

¹⁴ https://www.nuernberg.de/internet/stadtportal/social_media.html, abgerufen am 03.05.2019.

Bei der Recherche im Internet fühlen sich aktuell rund drei Viertel der Bürger gut informiert, insbesondere dann, wenn es um die Verfügbarkeit und Nützlichkeit von Informationen geht. Inspiration und Anregungen bieten die digitalen Informationskanäle aktuell jedoch kaum.

Abbildung 12: Bewertung der im Internet verfügbaren Informationen



? Frage: Ganz allgemein, über welche der folgenden Aktivitäten in der Stadt Nürnberg informieren Sie sich, wenn auch nur gelegentlich?

i 246 < n < 253 (Top-2-Box, 5 „stimme voll und ganz zu“, 4 „stimme eher zu“) Filter: nur Personen, die sich vor ihrem letzten Einkauf im Internet informiert haben.

Quelle: IFH Köln, Bürgerbefragung Nürnberg und Nürnberger Umland 2018

Bezogen auf den Handel wünschen sich Stadtbesucher Informationen zur Unterstützung der gesamten Customer Journey: Von Informationen zu Geschäften und Angeboten über Warenverfügbarkeitsanzeigen und Click & Collect bis hin zur Online-Bestellmöglichkeit. Besonderes Interesse an diesen Informationen und Services zeigen aktuell alle Altersgruppen bis 50 Jahre.

Tabelle 3: Handelsbezogenes Informationsinteresse der Stadtbesucher

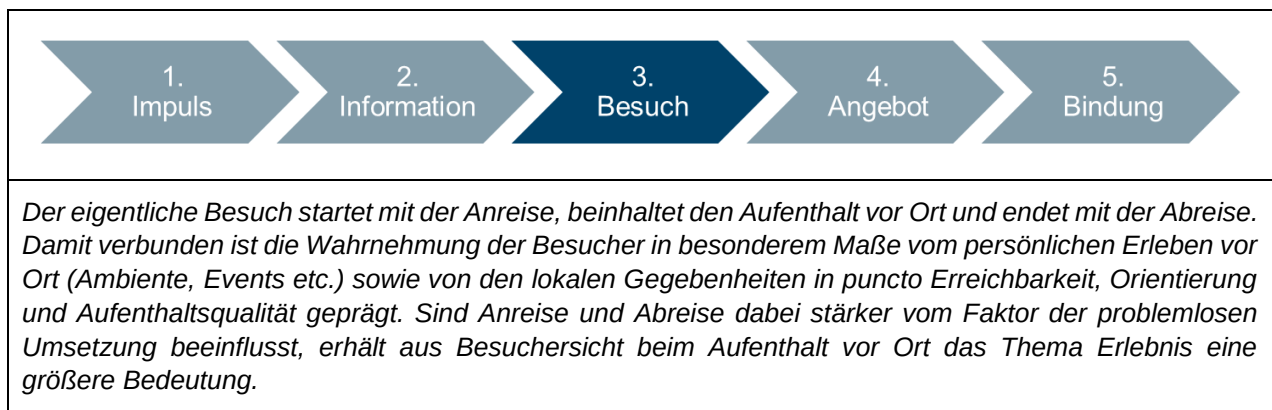
Anteil Besucher, die den jeweiligen Service in Nürnberg wünschen	Gesamt	Bis 25 Jahre	26 – 50 Jahre	Über 50 Jahre
Online-Informationen zu Geschäften und Angeboten	67 %	73 %	74 %	32 %
Online-Verfügbarkeitsanzeige	65 %	74 %	69 %	30 %
Click & Collect	61 %	70 %	66 %	25 %
Online-Bestellmöglichkeit	68 %	78 %	72 %	32 %

Quelle: IFH Köln, Passantenbefragung „Vitale Innenstädte 2018“

Insgesamt ergeben sich drei Handlungsfelder für den Handelsstandort Nürnberg, um den gesteigerten Informationsbedürfnissen der Besucher gerecht zu werden:

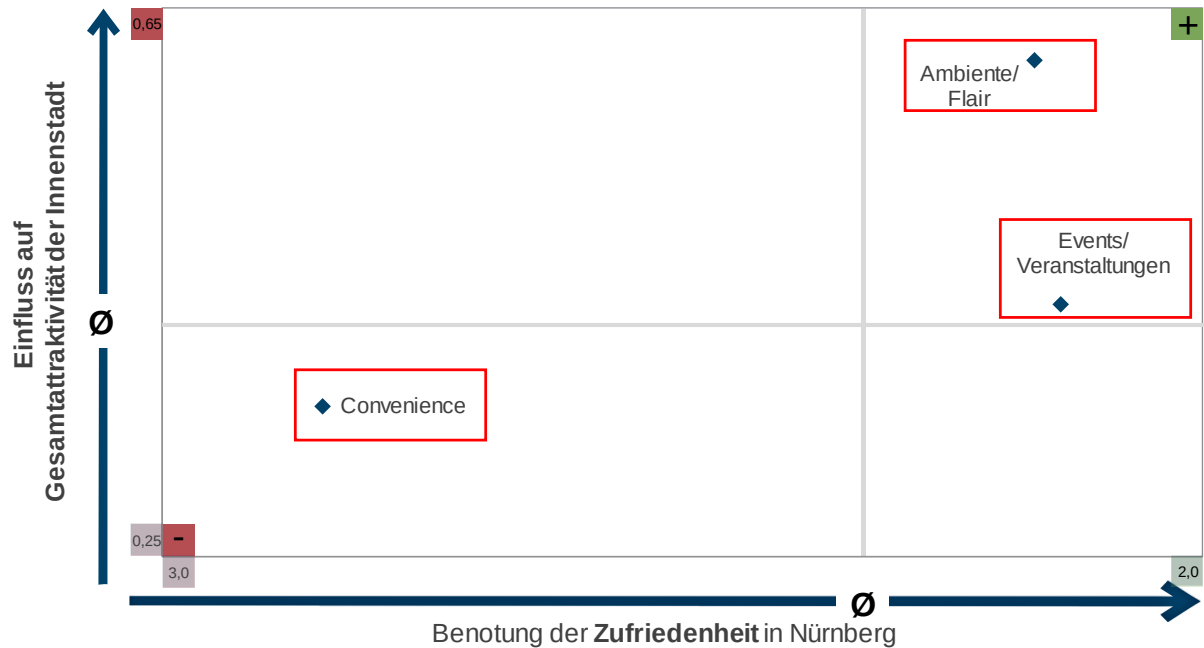
- (1) Faktenwissen über Anbieter, Angebote und Services schaffen – im Handel, aber auch darüber hinaus,
- (2) Inspiration bieten – Informationen in Impulse transformieren,
- (3) Prozesse der Informationsbeschaffung und Interaktion vereinfachen und intuitiv gestalten.

Phase III „Besuch des Handelsstandorts Nürnberg“



Im Zentrum der Visitor Journey steht der Besuch des Handelsstandorts – von der Anreise über den Aufenthalt bis zur Abreise. Konsumenten achten dabei insbesondere auf das erlebte **Ambiente/Flair** (Gebäude/Fassaden, Plätze/Wege/Grünflächen, Sehenswürdigkeiten, Sauberkeit, Sicherheit, Lebendigkeit), die durchgeführten **Events/Veranstaltungen** und die wahrgenommene **Bequemlichkeit** (Convenience: Erreichbarkeit mit ÖPNV, PKW/Motorrad, Fahrrad, Parkmöglichkeiten, Ladenöffnungszeiten, Orientierung/Zurechtfinden). Den stärksten Einfluss auf die subjektiv empfundene Gesamtattraktivität eines Handelsstandortes übt dabei das erlebte Ambiente/Flair aus, gefolgt von Events/Veranstaltungen und der während des Aufenthalts empfundenen Bequemlichkeit. **Nürnberg überzeugt** hierbei vor allem mit **Ambiente/ Flair** und **Events/Veranstaltungen**, hinsichtlich der **Bequemlichkeit** besteht jedoch **Nachholbedarf**.

Abbildung 13: Besuch der Nürnberger Stadt: Der Handelsstandort überzeugt vor allem mit Ambiente/Flair – Nachholbedarf im Bereich Convenience



? Durchschnittliche Benotung der Zufriedenheit (Schulnoten, 1 = sehr gut bis 6 = ungenügend); Korrelation Einzelbewertung und Gesamtbewertung (nur positive Korrelationen 0 bis 1). Zur besseren Lesbarkeit sind in der Abbildung nur Teile dieser Skalen abgebildet.
n = 59.434 in 116 Innenstädten

Lesehinweis:

- Auf der vertikalen Achse ist der Einfluss der einzelnen Faktoren auf die subjektive Bewertung der Gesamtattraktivität eines Handelsstandortes abgetragen – je weiter „oben“ ein Faktor verortet ist, desto stärker ist der Einfluss auf die Gesamtattraktivität.
- Auf der horizontalen Achse ist die Bewertung der Nürnberger Innenstadt im Hinblick auf die jeweiligen Faktoren eingezeichnet – je weiter „rechts“ ein Faktor verortet ist, desto positiver wird dieser in Nürnberg beurteilt.

Quelle: IFH Köln, Passantenbefragung „Vitale Innenstädte 2018“

Bei Ambiente/Flair und Veranstaltungen punktet Nürnberg bei den Besuchern und profiliert sich mit der jeweiligen Durchschnittsnote von 2,1 gegenüber vielen anderen Städten – sowohl beim Vergleich aller an der Untersuchung „Vitale Innenstädte 2018“ teilnehmenden Städte als auch innerhalb der Ortsgrößenklasse. Insgesamt sind 76 Prozent der befragten Passanten der Meinung, dass Nürnberg einen **hohen Erlebnis- bzw. Unterhaltungswert** aufweist.

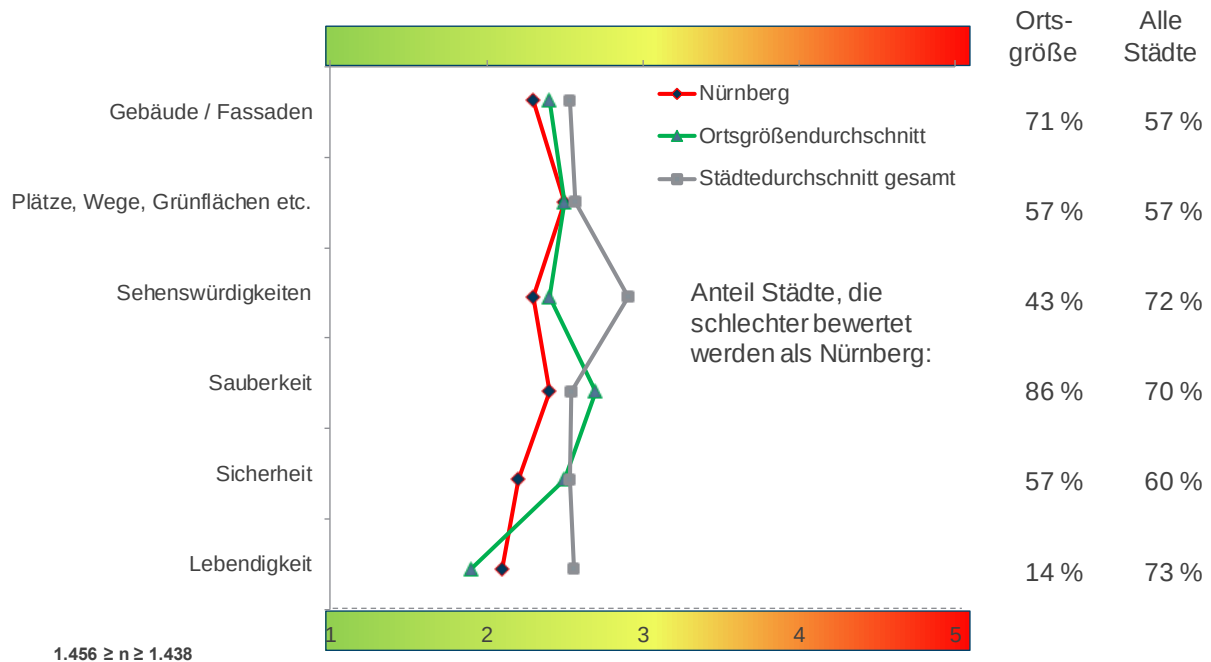
Tabelle 4: Ambiente/Flair, Events, Erlebniswert und Bequemlichkeit aus Besuchersicht

	Nürnberg	Ortsgrößen- durchschnitt (8 Städte)	Städtedurchschnitt gesamt (116 Städte)
Ambiente/ Flair (Durchschnittsnote)	2,1	2,2 (71 % der Städte <u>schlechter als</u> <u>Nürnberg</u>)	2,5 (69 % der Städte <u>schlechter als</u> <u>Nürnberg</u>)
Events/ Veranstaltungen (Durchschnittsnote)	2,1	2,0 (43 % der Städte <u>schlechter als</u> <u>Nürnberg</u>)	2,4 (74 % der Städte <u>schlechter als</u> <u>Nürnberg</u>)
Anteil Besucher, für die die Stadt einen hohen Erlebnis-/ Unterhaltungswert hat	76 %	74 %	52 %
Bequemlichkeit (Convenience)	2,6	2,4 (Keine Stadt <u>schlechter als</u> <u>Nürnberg</u>)	2,4 (5 % der Städte <u>schlechter als</u> <u>Nürnberg</u>)

Quelle: IFH Köln, Passantenbefragung „Vitale Innenstädte 2018“

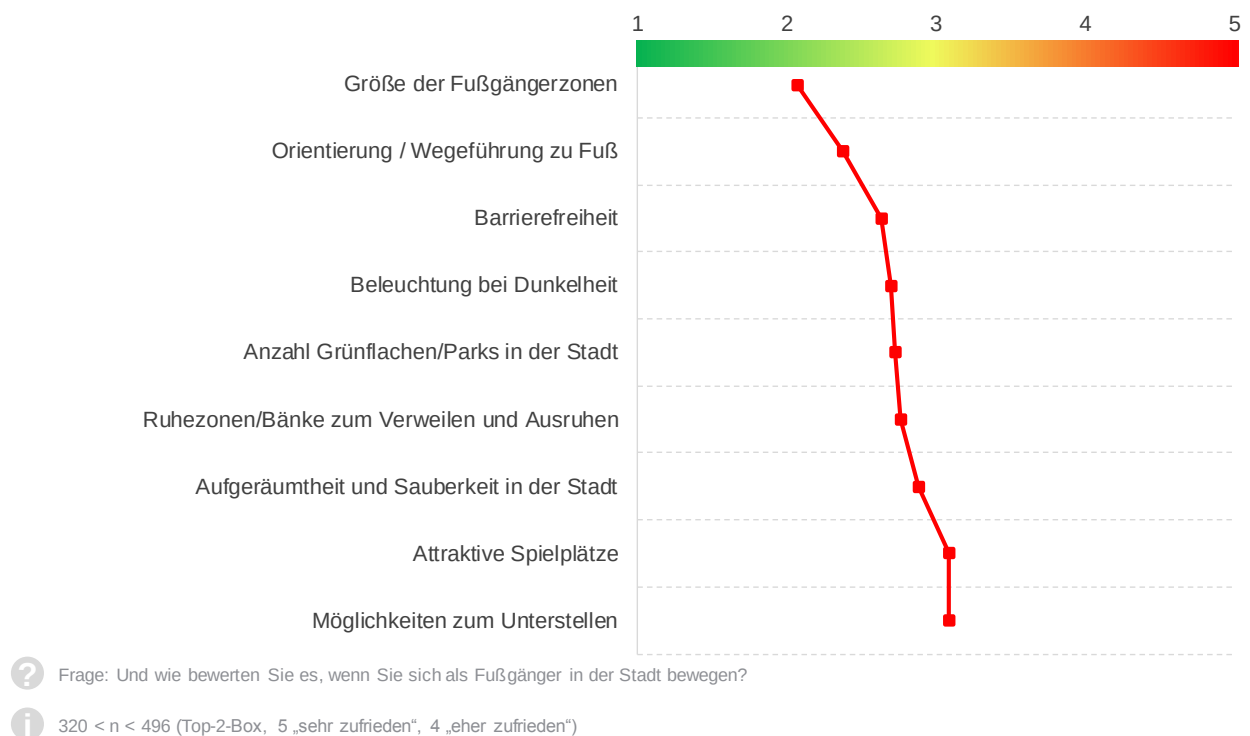
Die positive Bewertung Nürnbergs auf Ebene des wahrgenommenen **Ambientes/Flairs** bestätigt sich beim Blick auf die Bewertung der entsprechenden Teilaspekte: Bei fast allen Aspekten schneidet Nürnberg besser ab als andere Städte. Einzig bei der „Lebendigkeit“ punkten andere Städte innerhalb der Ortsgrößenklasse mehrheitlich gegenüber Nürnberg.

Abbildung 14: Einzelaspekte Ambiente/Flair aus Besuchersicht



Quelle: IFH Köln, Passantenbefragung „Vitale Innenstädte 2018“

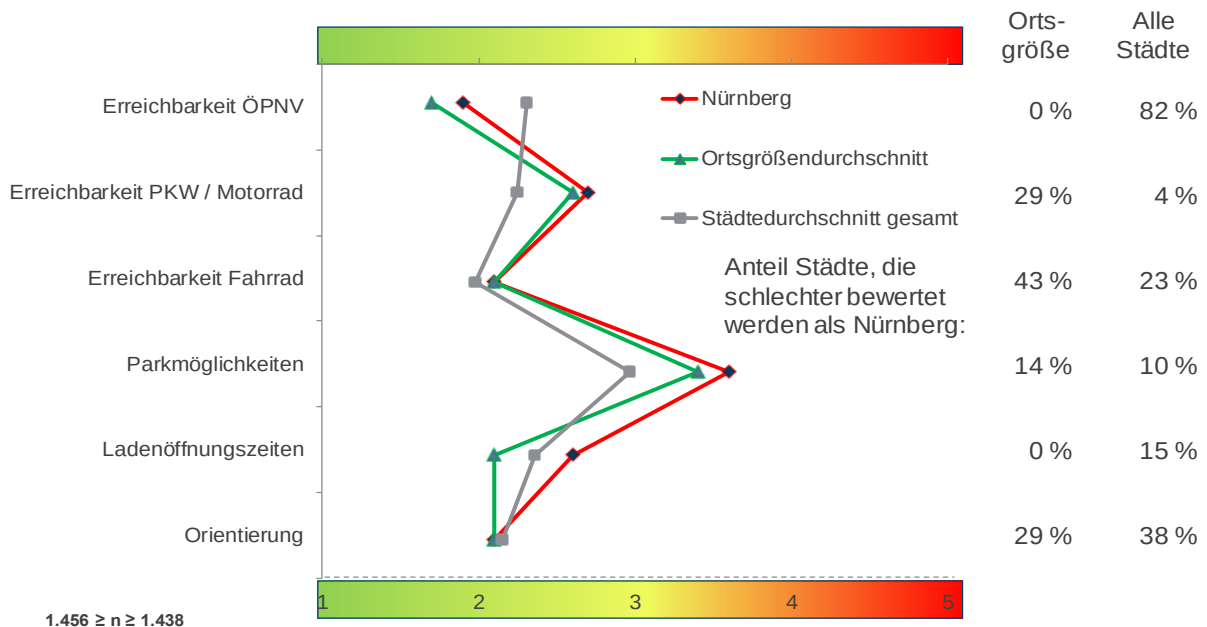
Abbildung 15: Einzelaspekte Ambiente/Flair aus Sicht der Bürger



Quelle: IFH Köln, Bürgerbefragung Nürnberg und Nürnberger Umland 2018

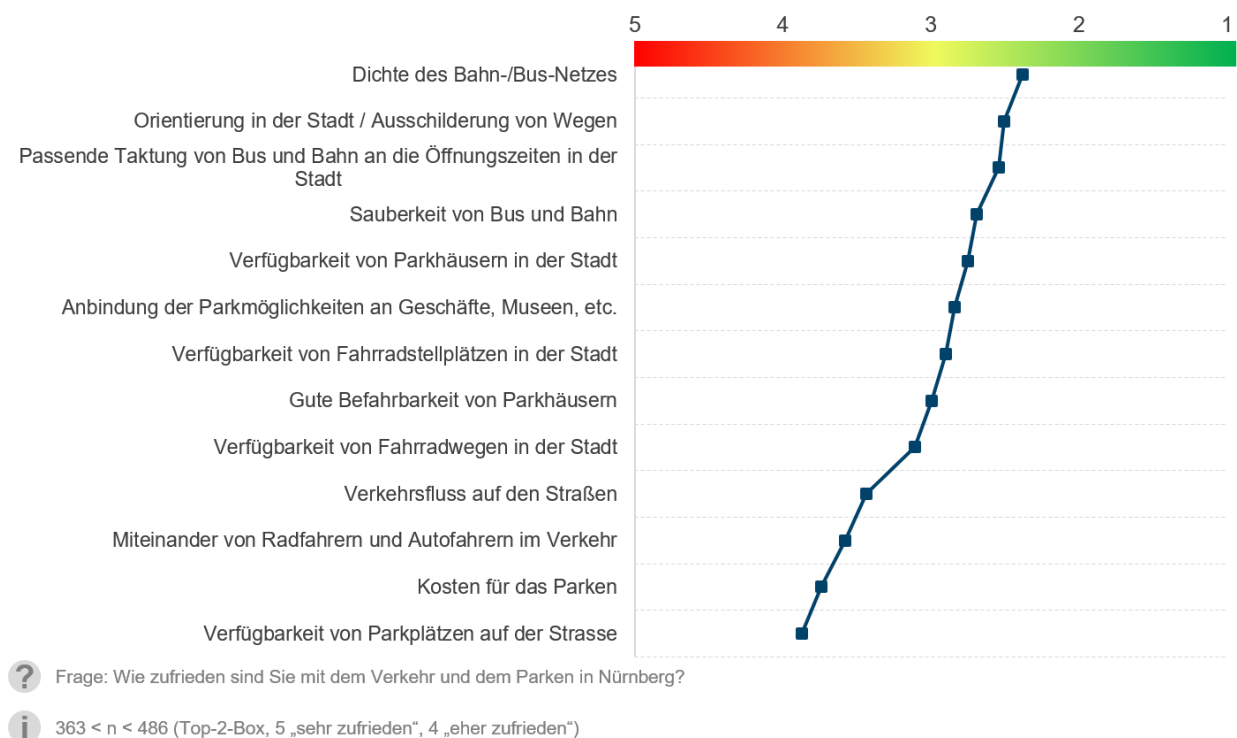
Auch die unterdurchschnittliche Bewertung Nürnbergs auf Ebene der **Bequemlichkeit/Convenience** bestätigt sich beim Blick auf die Bewertungen der entsprechenden Teilaspekte: Bei fast allen Aspekten schneidet Nürnberg mehrheitlich schlechter ab als andere Städte.

Abbildung 16: Einzelaspekte Bequemlichkeit/Convenience aus Besuchersicht



Quelle: IFH Köln, Passantenbefragung „Vitale Innenstädte 2018“

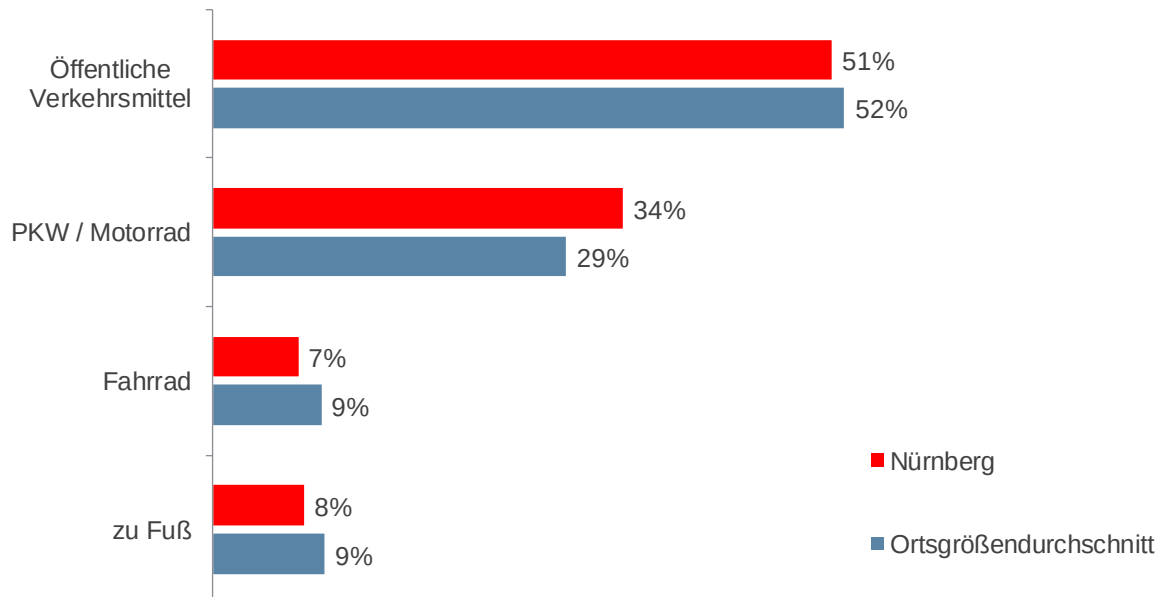
Abbildung 17: Einzelaspekte Bequemlichkeit/Convenience aus Sicht der Bürger



Quelle: IFH Köln, Bürgerbefragung Nürnberg und Nürnberger Umland 2018

Besonders bedenklich erscheinen die mit Blick auf das Themenfeld „An- und Abreise“ bestehenden Defizite, da sich diese schnell als nachhaltige Besuchsbarriere manifestieren können. Insgesamt nutzt rund jeder Zweite den ÖPNV, um in das Nürnberger Zentrum zu gelangen – rund jeder Dritte reist per PKW/Motorrad an.

Abbildung 18: Der Weg der Besucher ins Zentrum



n = 1.390, Angaben in % der Befragten

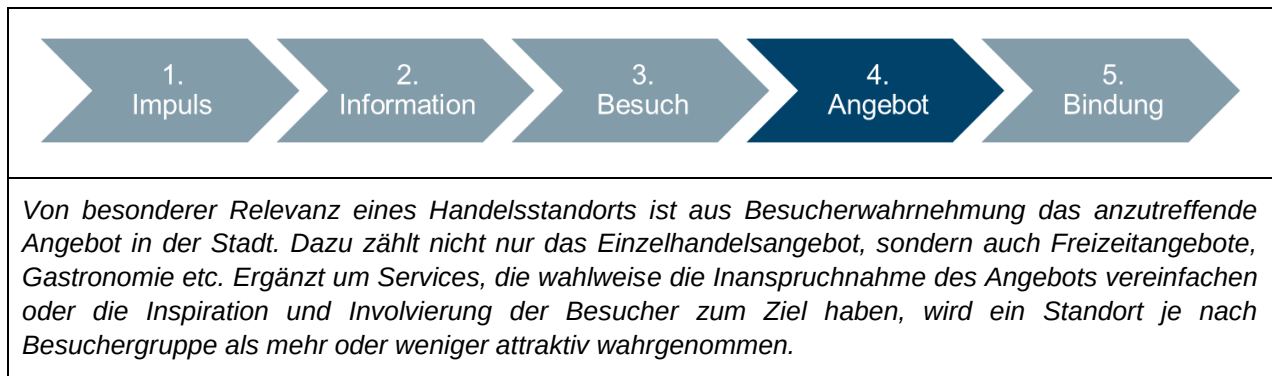
Quelle: IFH Köln, Passantenbefragung „Vitale Innenstädte 2018“

Großstädten wird für die Zukunft häufig ein nicht mehr abwendbarer Verkehrsinfarkt prognostiziert. Generell wird sich das Thema der Mobilität, vor allem in Innenstädten, im Rahmen von Fahrverboten, erhöhtem Fahrgastaufkommen in öffentlichen Nahverkehr, technologischen Neuheiten etc. wandeln. Dies kann je nach Priorisierung durch die Stadt in eine positive oder negative Richtung gelenkt werden. Mit dem **Masterplan zur Mobilität** hat Nürnberg dieses erkannt und erste Schritte hinsichtlich der kommenden Mobilität unternommen.

Insgesamt ergeben sich drei Handlungsfelder für den Handelsstandort Nürnberg, um den gesteigerten Informationsbedürfnissen der Besucher gerecht zu werden:

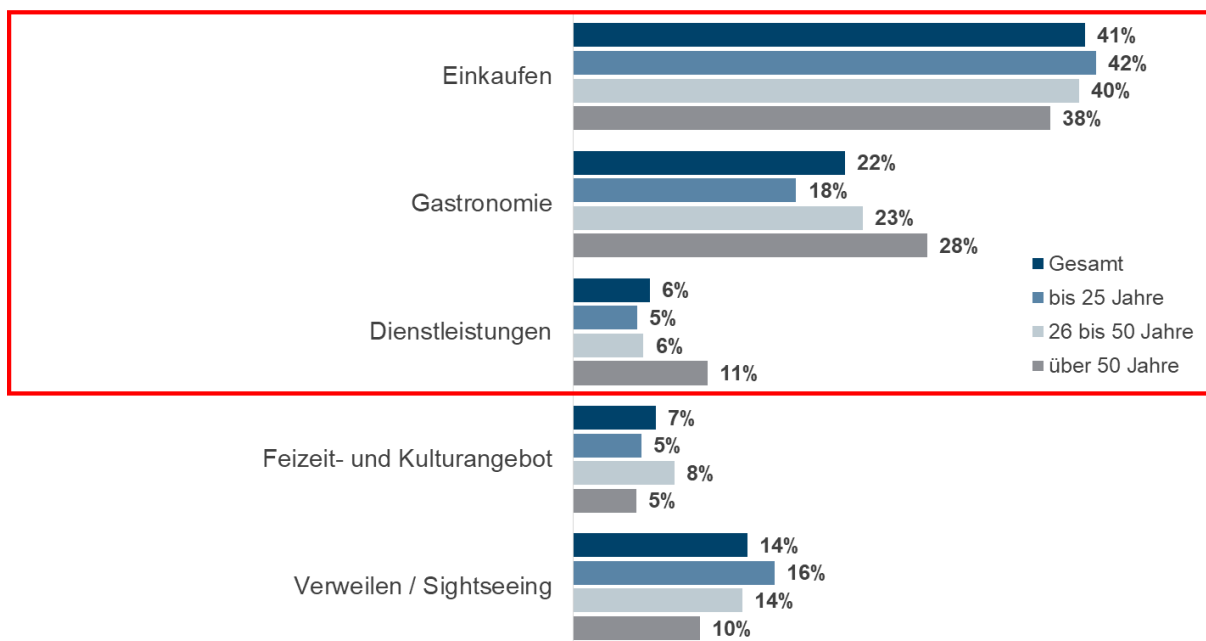
- (1) Bequemlichkeit/Convenience des Stadtbesuchs optimieren – insbesondere im Hinblick auf die An- und Abreise.
- (2) Ambiente/Flair weiter stärken und die bereits gute Position zur Profilierung und Kommunikation nutzen.

Phase IV „Angebot am Handelsstandort Nürnberg“



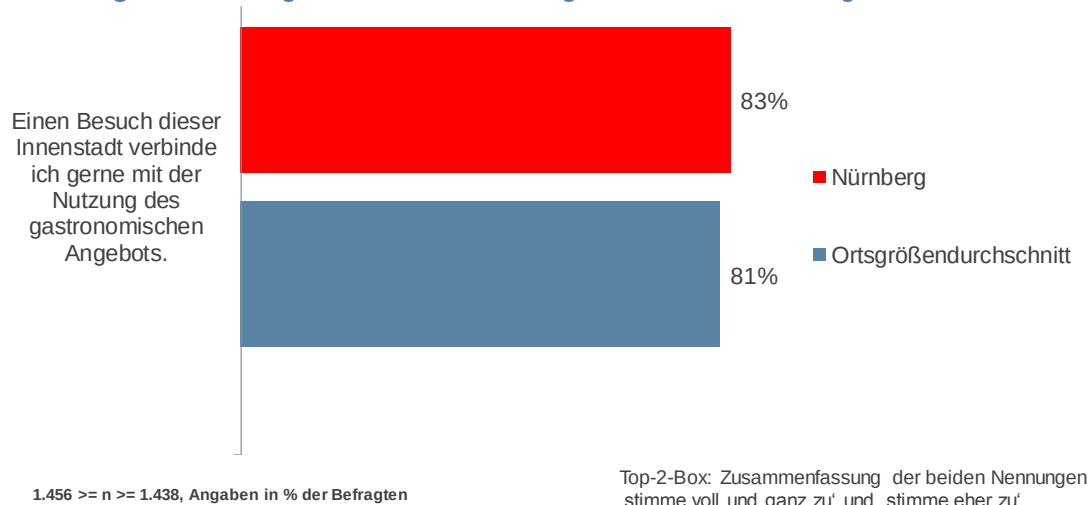
Neben dem Ambiente/Flair und der Bequemlichkeit/Convenience eines Handelsstandortes ist Konsumenten vor allem das dortige **Angebot** wichtig. Korrespondierend mit ihren Besuchsmotiven steht dabei das **Einzelhandelsangebot** im Vordergrund, aber auch andere Angebote, beispielsweise aus dem **Gastronomiebereich**, sind nicht zu vernachlässigen. In besonderer Weise gilt dies für Nürnberg, da dort das Shoppingmotiv im Städtevergleich unterdurchschnittlich stark ausgeprägt ist und bisweilen – insbesondere bei Älteren – andere Besuchsanlässe mit in den Vordergrund treten. Zum Ausdruck kommt dies auch darin, dass 83 Prozent der Besucher den Besuch der Nürnbergs gerne mit der Nutzung des gastronomischen Angebots verbinden.

Abbildung 19: Besuchsmotive Nürnbergs im Altersvergleich



Quelle: IFH Köln, Passantenbefragung „Vitale Innenstädte 2018“

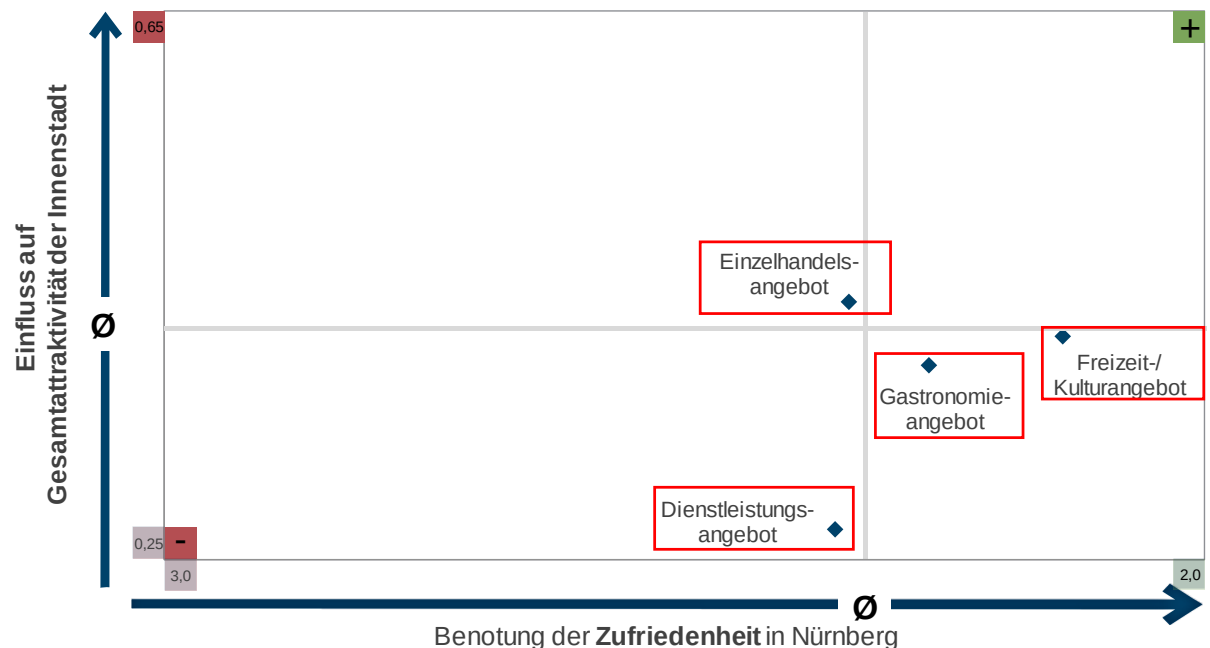
Abbildung 20: Nutzung von Gastronomieangeboten im Städtevergleich



Quelle: IFH Köln, Passantenbefragung „Vitale Innenstädte 2018“

Nürnberg überzeugt beim Angebot grundsätzlich auf allen Ebenen. Um sich von anderen Städten abzuheben, wäre vor allem das Einzelhandelsangebot zu optimieren (höchste Relevanz unter den verschiedenen Angebotsarten).

Abbildung 21: Angebote Nürnbergs: Durchweg positive Bewertung – Optimierungspotenziale am ehesten beim Einzelhandelsangebot



Ⓜ Durchschnittliche Benotung der Zufriedenheit (Schulnoten, 1 = sehr gut bis 6 = ungenügend); Korrelation Einzelbewertung und Gesamtbewertung (nur positive Korrelationen 0 bis 1). Zur besseren Lesbarkeit sind in der Abbildung nur Teile dieser Skalen abgebildet.
n = 59.434 in 116 Innenstädten

Lesehinweis:

- Auf der vertikalen Achse ist der Einfluss der verschiedenen Arten von Angeboten auf die subjektive Bewertung der Gesamtattraktivität eines Handelsstandortes abgetragen – je weiter „oben“ eine Angebotsart verortet ist, desto stärker ist der Einfluss auf die Gesamtattraktivität.
- Auf der horizontalen Achse ist die Bewertung der Nürnberger Innenstadt im Hinblick auf die jeweilige Angebotsart eingezeichnet – je weiter „rechts“ eine Angebotsart verortet ist, desto positiver wird diese in Nürnberg beurteilt.

Quelle: IFH Köln, Passantenbefragung „Vitale Innenstädte 2018“

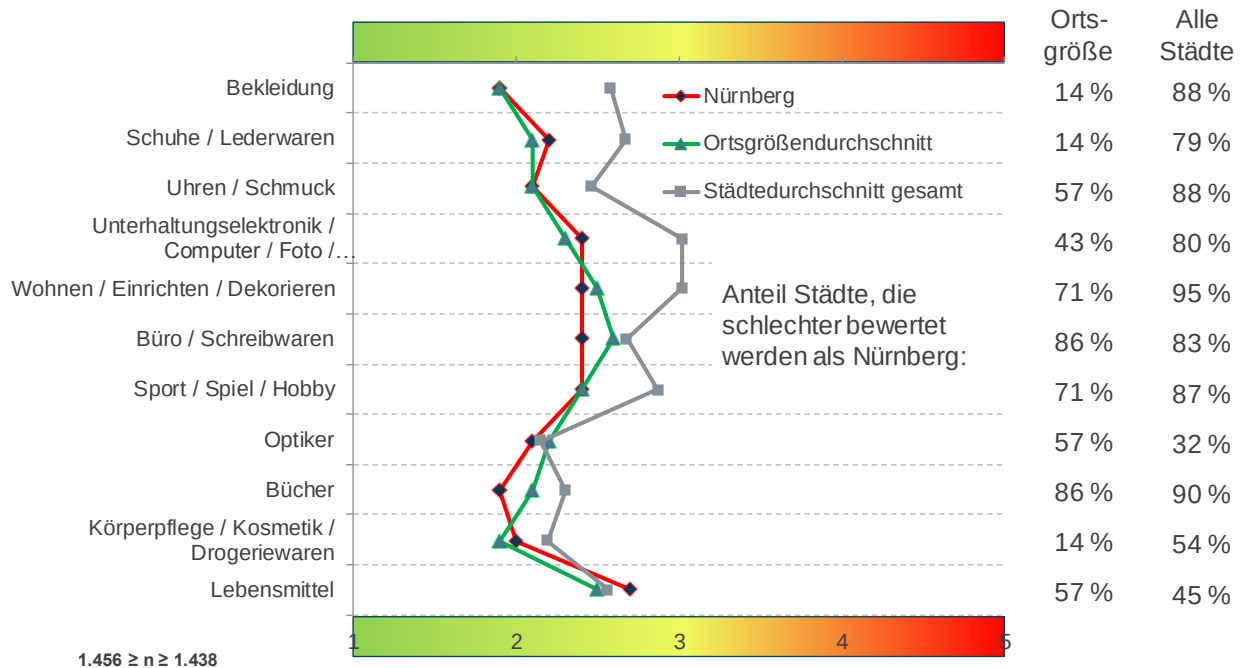
Beim Einzelhandels-, Freizeit- und Kultur-, Gastronomie- und Dienstleistungsangebot punktet Nürnberg bei den Besuchern und profiliert sich mit Durchschnittsnoten von 2,1 und 2,2 gegenüber vielen anderen Städten – innerhalb der Ortsgröße bewegt sich Nürnberg weitgehend auf Durchschnittsniveau. Leichter Optimierungsbedarf besteht beim Einzelhandels- und Gastronomieangebot. Bezogen auf den Einzelhandel bieten sich aus Besuchersicht insbesondere im Fashionbereich mit Bekleidung, Schuhen und Accessoires und bei Gütern des täglichen Bedarfs Ansatzpunkte zur Verbesserung.

Tabelle 5: Einzelhandels-, Freizeit-/Kultur-, Gastronomie- und Dienstleistungsangebot aus Besuchersicht

	Nürnberg	Ortsgrößen- durchschnitt (8 Städte)	Städtedurchschnitt gesamt (116 Städte)
Einzelhandels- angebot (Durchschnittsnote)	2,2	2,1 (14 % der Städte <u>schlechter als</u> <u>Nürnberg</u>)	2,6 (74 % der Städte <u>schlechter als</u> <u>Nürnberg</u>)
Freizeit- und Kulturangebot (Durchschnittsnote)	2,1	2,1 (43 % der Städte <u>schlechter als</u> <u>Nürnberg</u>)	2,8 (87 % der Städte <u>schlechter als</u> <u>Nürnberg</u>)
Gastronomie- angebot (Durchschnittsnote)	2,2	2,0 (29 % der Städte <u>schlechter als</u> <u>Nürnberg</u>)	2,4 (60 % der Städte <u>schlechter als</u> <u>Nürnberg</u>)
Dienstleistungs- angebot (Durchschnittsnote)	2,2	2,2 (29 % der Städte <u>schlechter als</u> <u>Nürnberg</u>)	2,3 (37 % der Städte <u>schlechter als</u> <u>Nürnberg</u>)

Quelle: IFH Köln, Passantenbefragung „Vitale Innenstädte 2018“

Abbildung 22: Einzelaspekte Einzelhandelsangebot aus Besuchersicht

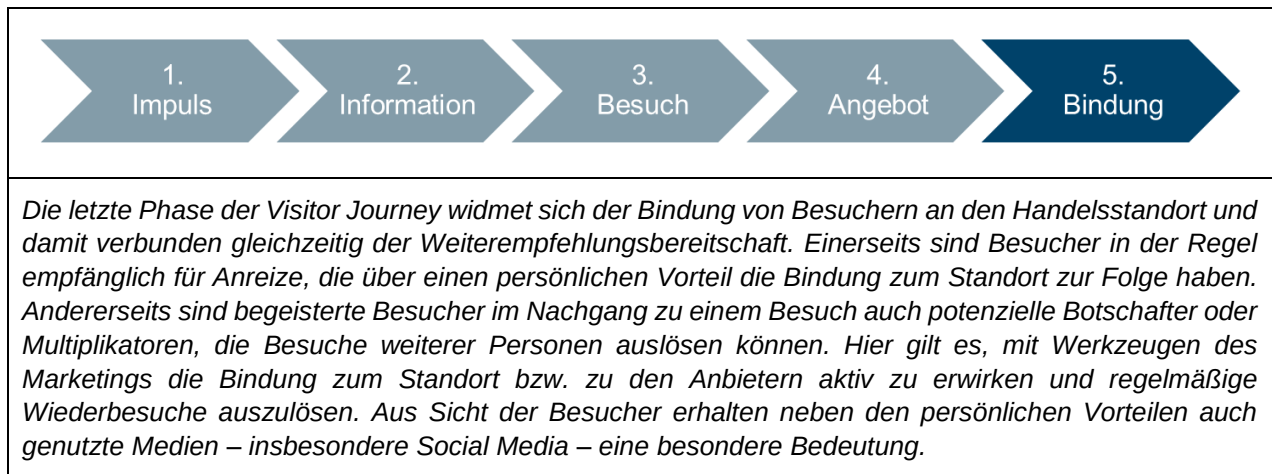


Quelle: IFH Köln, Passantenbefragung „Vitale Innenstädte 2018“

Insgesamt kristallisieren sich bezogen auf das Angebot am Handelsstandort Nürnberg und unter der zunehmenden Convenience- und Erlebnisorientierung der Konsumenten drei Handlungsfelder heraus:

- (1) Vielfalt und Qualität im Angebot sicherstellen – im Handel, aber auch über den Handel hinaus,
- (2) Services und Bequemlichkeit rund um die offerierten Angebote bieten – barrierefrei und mehrwertstiftend,
- (3) Angebote in emotionalen Kontext setzen – ganzheitlichen Erlebnisraum schaffen.

Phase V „Bindung an den Handelsstandort Nürnberg“



Die Bindung an den Handelsstandort Nürnberg knüpft unmittelbar an die vorhergehenden Schritte der Visitor Journey an. Die **emotionale Bindung** der Konsumenten wird umso stärker sein,

- je positiver und mehrwertstiftender das Image des Handelsstandorts Nürnberg wahrgenommen wird,
- je besser sich die Konsumenten über den Handelsstandort Nürnberg informiert und inspiriert fühlen und je leichter die entsprechenden Informationen zu beschaffen sind,
- je bequemer sich die Anreise, Aufenthalt und Abreise am Handelsstandort Nürnberg gestalten,
- je positiver Ambiente, Flair und Veranstaltungen am Handelsstandort Nürnberg bewertet werden und
- je positiver das Angebot am Handelsstandort Nürnberg im Hinblick auf Vielfalt und Qualität, Services und Bequemlichkeit sowie ganzheitliche Erlebnisse bewertet wird.

Neben dieser aus kommunikativen Maßnahmen und eigenen Erfahrungen heraus gebildeten emotionalen Bindung der Konsumenten lassen sich diese **auf rationaler Ebene binden**. So geben 57 Prozent der Besucher Nürnbergs an, dass es für sie wichtig sei, bei den ortsansässigen Anbietern Treuepunkte sammeln und gegen attraktive Angebote/Gutscheine eintauschen zu können.

Tabelle 6: Treueprogramm zur Kundenbindung

	Gesamt	Bis 25 Jahre	26 – 50 Jahre	Über 50 Jahre
Anteil Besucher, die in Nürnberg gerne Treuepunkte sammeln und gegen Angebote/Gutscheine eintauschen möchten	57%	60 %	59 %	40 %

Quelle: IFH Köln, Passantenbefragung „Vitale Innenstädte 2018“

Wie wichtig das Thema Bindung für den Handelsstandort Nürnberg ist, veranschaulicht noch einmal ein Blick auf den zunehmenden Wettbewerb um den Kunden:

- 80 Prozent der Besucher Nürnbergs kaufen auch online ein,
- fast jeder Dritte dieser Online-Shopper bzw. 25 Prozent aller Stadtbesucher besuchen Nürnberg aufgrund des Onlineshoppings seltener.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich für den Handelsstandort Nürnberg neben den oben angeführten Aspekten folgende Handlungsfelder bezogen auf die Bindung der Konsumenten:

- (1) Angebot von mehrwertstiftenden Bonusprogrammen – bezogen auf den Handel, aber auch über den Handel hinaus,
- (2) laufende und anbieterübergreifende Generierung von Kundeninsights und deren Nutzung im Rahmen der Leistungsoptimierung und Mehrwertgenerierung,
- (3) Weiterempfehlungen auslösen und teilen.

3. Konzeption

Im Folgenden werden zunächst die unter Einbeziehung des Beirats beziehend auf die in der Evaluationsphase gewonnenen Erkenntnisse formulierten übergeordneten strategischen Stoßrichtungen/Handlungsfelder dargestellt. Darauf aufbauend folgt ein entsprechender Maßnahmenkatalog und dessen Einbindung in das Gesamtkonzept für den Handelsstandort Nürnberg bis zum Jahr 2030. Reflektiert werden dabei auch mögliche Chancen, die die Digitalisierung zur Zukunftssicherung des Handelsstandorts Nürnberg bietet.

Neben der Konzeption des Maßnahmenkatalogs beinhaltet das Gesamtkonzept auch konzeptionelle Hinweise zur Organisation, Evaluation und Finanzierung der Strategie.

3.1. Strategische Stoßrichtungen und Handlungsfelder

Anhand der aus den Veränderungen im Konsumentenverhalten und im Handel hervorgehenden Herausforderungen für den Handelsstandort Nürnberg sowie beziehend auf dessen Stärken und Schwächen entlang der Visitor Journey lassen sich vier übergeordnete **strategische Stoßrichtungen/Handlungsfelder** zur Zukunftssicherung des Handelsstandorts Nürnberg ableiten.

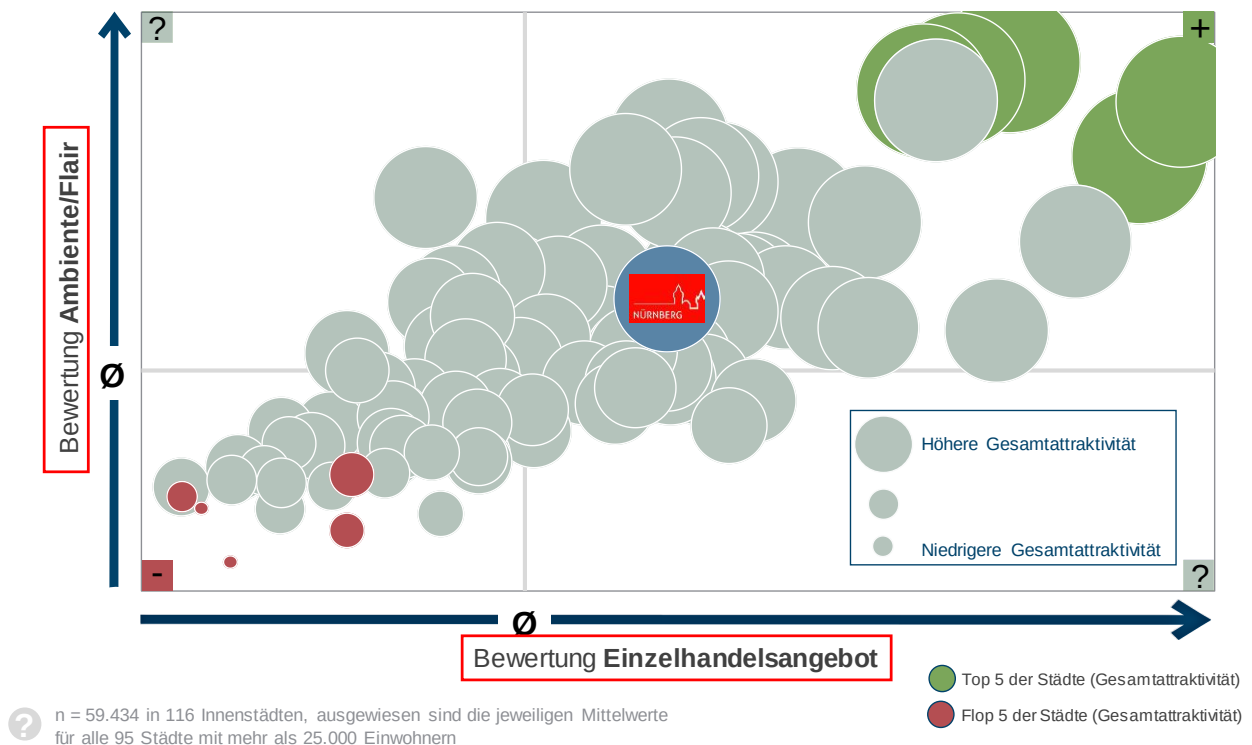
Die ersten beiden Stoßrichtungen/Handlungsfelder beziehen sich dabei direkt auf die Visitor Journey und fokussieren auf die Themenfelder „**Ambiente und persönliches Erleben vor Ort**“ sowie „**Einkaufsbequemlichkeit**“ (**Convenience**):

- (1) **Ambiente und Erleben beim Besuch des Handelsstandorts Nürnberg stärken – Emotionen wecken und Mehrwerte bieten:** Das Handlungsfeld „Ambiente und persönliches Erleben vor Ort“ ist im besonderen Maße geprägt von der Phase des Aufenthalts in der Stadt. Im Kern sind die Atmosphäre vor Ort, lokale Impressionen von Besuchern sowie deren Inspiration, Involvierung und Wohlfühl zu adressieren und zu kommunizieren. Im Hinblick auf die zukünftige Ausgestaltung des Handelsstandorts Nürnberg sind Maßnahmen umzusetzen, die darauf abzielen, das jeweilige Lebensgefühl des Besuchers positiv aufzuladen und nachhaltige Mehrwerte zu bieten. Diese eher emotionale Ebene kann – wenn auch unterschiedlich stark – in allen Phasen der Visitor Journey bedient werden. Es gilt dabei grundsätzlich das Leitprinzip „Das Leben schöner machen!“.
- (2) **Bequemlichkeit rund um den Besuch des Handelsstandorts Nürnberg verbessern – serviceorientiert agieren:** Das Handlungsfeld „Bequemlichkeit“ orientiert sich an rationalen Themen: Geschwindigkeit, Auswahl, Qualität, Verfügbarkeit, Information, Prozesstransparenz und -effizienz etc. Einerseits sind Bedarfe der Besucher in den Bereichen Annehmlichkeit und Zeitknappheit zu berücksichtigen. Andererseits werden explizit jene Zielgruppen angesprochen, die dem Motiv „Simplifizierung im Alltag“ stärkere Bedeutung beimessen.

Grundsätzlich werden im Handlungsfeld „Bequemlichkeit“ Motive durch passende Serviceleistungen bedient. Analog zum vorherigen Handlungsfeld gilt hier das Leitprinzip „Das Leben einfacher machen“. Mit Blick auf die fortschreitende Digitalisierung im Alltag, die mittlerweile in unterschiedlichsten Lebensbereichen Alltagsvereinfachung zum Ziel hat, ist zu erwarten, dass die digitale Ausgestaltung oder Unterstützung bei der Umsetzung von serviceorientierten Maßnahmen für den Handelsstandort Nürnberg 2030 zunehmend relevant werden. Indikator dafür ist auch die in der Befragung bereits nachweisbare überproportionale Digitalaffinität der Stadtbesucher Nürnbergs.

Wie wichtig die Handlungsfelder „Bequemlichkeit“ (Convenience) und „Ambiente und persönliches Erleben vor Ort“, aber auch die Vielfalt und Qualität des Angebots für die Attraktivität eines Handelsstandorts sind, wird deutlich, wenn Handelsstandorte im Hinblick auf diese Kriterien miteinander verglichen und hinsichtlich ihrer Gesamtattraktivität klassifiziert werden. Für Nürnberg zeigt sich, dass bei Einzelhandelsangebot und Ambiente/Flair sowie beim Erlebniswert zwar noch Optimierungspotenziale im Vergleich zu anderen Städten bestehen, die Ausgangssituation aber als gut zu bewerten ist. Mit Blick auf das Thema Bequemlichkeit (Convenience) ist hingegen Handlungsbedarf zu erkennen.

Abbildung 23: Ambiente/Flair und Einzelhandelsangebot im Städtevergleich – Handelsstandort Nürnberg mit Optimierungspotenzialen, aber guter Ausgangslage

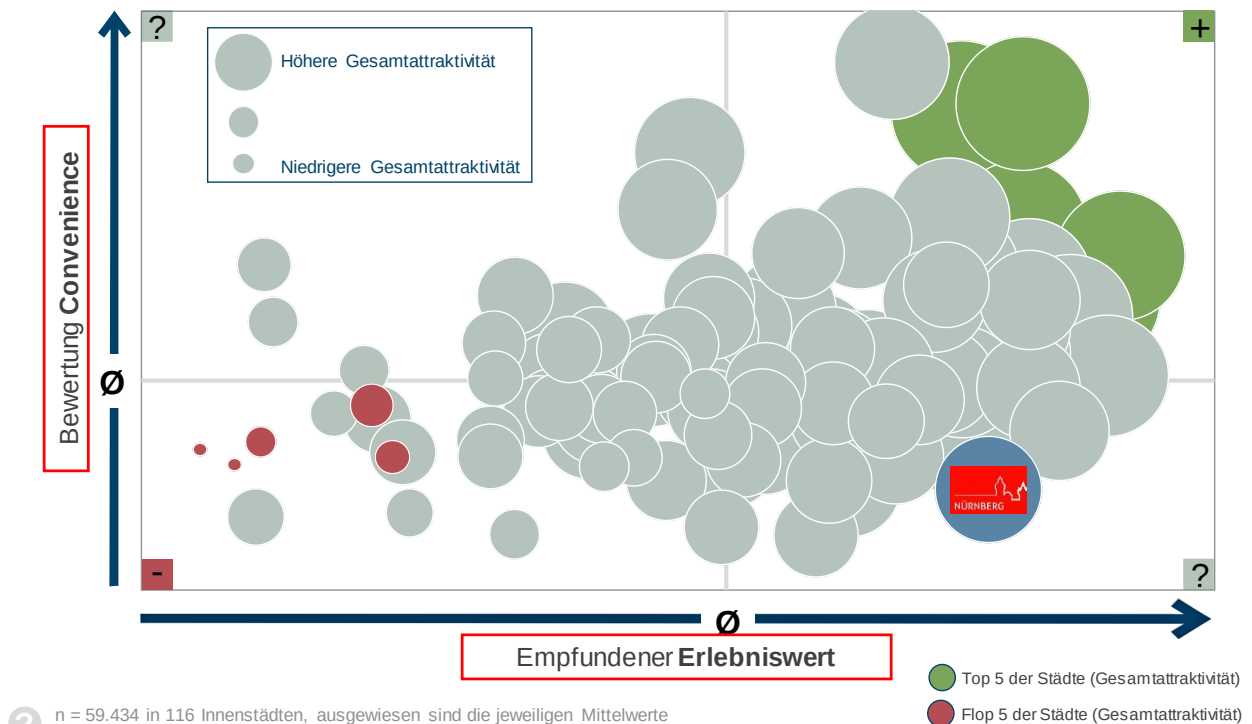


Lesehinweis:

- Auf der vertikalen Achse ist die Bewertung aller Städte hinsichtlich des Ambientes/Flairs abgetragen. Die graue Linie zeigt die *durchschnittliche* Bewertung des Ambientes/Flairs über alle Städte hinweg.
- Auf der horizontalen Achse ist die Bewertung des Einzelhandelsangebots über alle Städte abgetragen. Die graue Linie zeigt die *durchschnittliche* Bewertung des Einzelhandelsangebots über alle Städte.
- Die Größe der Kreise entspricht der Gesamtattraktivität einer Stadt. Je größer der Kreis einer Stadt, desto höher ist die wahrgenommene Gesamtattraktivität.
- Nürnberg ist somit eine Stadt mit leicht überdurchschnittlicher Gesamtattraktivität, deren Ambiente/Flair und deren Einzelhandelsangebot ebenfalls als leicht überdurchschnittlich bewertet wurden.

Quelle: IFH Köln, Besucherbefragung in Nürnberg im Rahmen der Untersuchung „Vitale Innenstädte 2018“

Abbildung 24: Convenience und Erlebniswert im Städtevergleich – Handelsstandort Nürnberg mit hohem Erlebniswert, aber zu verbessernder Convenience



Lesehinweis:

- Auf der vertikalen Achse ist die Bewertung aller Städte hinsichtlich ihrer gebotenen Convenience abgetragen. Die graue Linie zeigt die *durchschnittliche* Bewertung der Convenience über alle Städte hinweg.
- Auf der horizontalen Achse ist der empfundene Erlebniswert über alle Städte abgetragen. Die graue Linie zeigt die *durchschnittliche* Bewertung des empfundene Erlebniswerts über alle Städte.
- Die Größe der Kreise entspricht der Gesamtattraktivität einer Stadt. Je größer der Kreis einer Stadt, desto höher ist die wahrgenommene Gesamtattraktivität.
- Nürnberg ist somit eine Stadt mit leicht überdurchschnittlicher Gesamtattraktivität, deren Convenience als unterdurchschnittlich bewertet wurde. Der empfundene Erlebniswert ist überdurchschnittlich.

Quelle: IFH Köln, Besucherbefragung in Nürnberg im Rahmen der Untersuchung „Vitale Innenstädte 2018“

Die dritte strategische Stoßrichtung bzw. das entsprechende Handlungsfeld bezieht sich auf die **Kommunikation und Interaktion** mit den (potenziellen) Besuchern des Handelsstandorts Nürnberg

- (3) **Verstärkt in den Austausch mit (potenziellen) Besuchern des Handelsstandorts Nürnberg treten und dabei über Mehrwerte und Neuigkeiten informieren:** Neben den Maßnahmen für Besucher entlang von Emotionalität und Bequemlichkeit ist das Handlungsfeld „Kommunikation“ besonders zu beachten. Gerade in der für die Visitor Journey wichtigen Impulsphase gilt es, Botschaften zu platzieren, Aktivitäten bekannt zu machen und den Handelsstandort Nürnberg als Ganzes zu positionieren. Einerseits erwirkt dies Klarheit und Eindeutigkeit auf Seiten der Besucher, andererseits wird gleichzeitig die Identifikation und das Wir-Gefühl der lokalen Anbieter gestärkt.

Analog zu den Leitprinzipien der vorherigen Handlungsfelder gilt hier das Motto „Tue Gutes und spreche darüber!“ Im Hinblick auf die Gestaltung des Handelsstandorts Nürnberg 2030 kommt hier langfristig digitalen Kommunikations- wie Interaktionsplattformen eine große Bedeutung zu.

Im Gegensatz zu den ersten drei strategischen Stoßrichtungen/Handlungsfeldern bezieht sich die vierte nicht direkt auf die (potenziellen) Besucher des Handelsstandorts Nürnberg und deren Visitor Journey, sondern auf die **Zusammenarbeit/Koordination/Organisation der lokalen Akteure** am Handelsstandort Nürnberg:

- (4) **Vernetzt und mit Skalierung für die Besucher des Handelsstandorts Nürnberg aktiv werden:** Um mit Maßnahmen eine verbesserte Visitor Journey hinsichtlich der unter (1) und (2) angeführten Aspekte erwirken und in eine stimmige Kommunikation und Interaktion (3) treten zu können, ist es in vielen Fällen notwendig, in Kooperation zu agieren. Einerseits ermöglicht die Einbindung mehrerer lokaler Anbietergruppen, dass sich in gebündelter Form der Mehrwert für einzelne Besucher erhöht. Andererseits bietet Kooperation die Chance, Finanzierung von Maßnahmen auf mehrere zu verteilen. Insbesondere bei jenen Maßnahmen, die digital unterstützt werden, ist eine Kostenteilung hilfreich. Als Leitprinzip ist hier anzuführen: „Was einer nicht schafft, das schafft man gemeinsam!“

Neben dem Fokus der Kooperation ist auch das Ziel der Skalierung zu benennen. Zum einen ist diese so zu verstehen, dass möglichst viele lokale Akteure an umgesetzten Maßnahmen partizipieren, zum anderen sollen möglichst viele Besucher von einzelnen Maßnahmen profitieren. In der Konsequenz ist mit in diesem Handlungsfeld ein hoher Koordinierungsaufwand zu erwarten. Im Hinblick auf einen für den zukünftigen Handelsstandort Nürnberg möglichst hohen Wirkungsgrad von Maßnahmen, ist es daher langfristig wünschenswert, dass die Verzahnung der Anbieter zentral gesteuert sowie digital unterstützt erfolgt.

3.2. Maßnahmen entlang der Visitor Journey

Bezugnehmend auf die strategischen Stoßrichtungen/Handlungsfelder (1), (2) und (3) stellen die Maßnahmen zur Zukunftssicherung des Handelsstandorts Nürnberg zuvorderst darauf ab, das **Einkaufserlebnis** und die **Einkaufsbequemlichkeit** entlang der **Visitor Journey** zu erhöhen sowie die **Kommunikation** des Handelsstandorts zielgruppenfokussiert zu gestalten und Anreize zur Begeisterung und Bindung der Kunden zu schaffen:

➡ **Begeisterte Besucher** für Belegung, Frequenz und Identifikation

Weil alle Macht vom Besucher ausgeht ...

- A) ...steht die **Visitor Journey** im Mittelpunkt des Handelns.
- B) ...sind **Convenience und Erlebnis** die Schlüsselfaktoren.
- C) ...ist **Kommunikation** zum Besucher hin entscheidend.

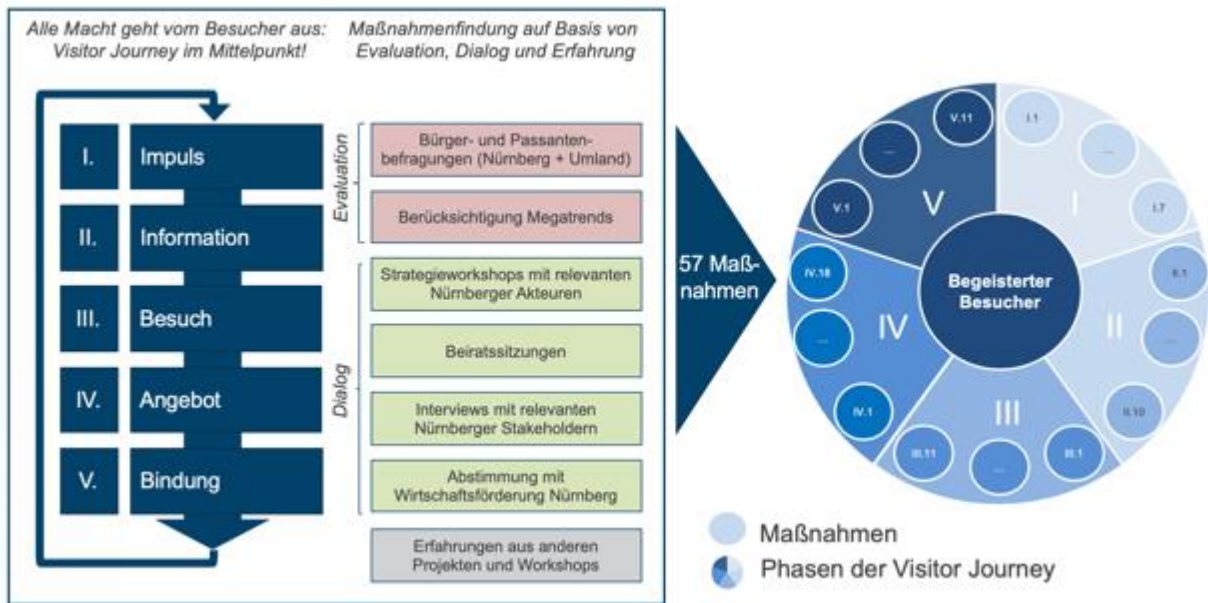
Die **Ableitung und die Priorisierung der Maßnahmen** erfolgten bezugnehmend auf die **besucherorientierte Evaluation** und die formulierten **strategischen Stoßrichtungen** im **Dialog mit den lokalen Akteuren vor Ort**:

- Evaluation der Stärken und Schwächen des Handelsstandorts Nürnberg auf Basis der **Befragung von Passanten und Bürgern in Nürnberg und im Nürnberger Umland**,
- Berücksichtigung von Chancen und Risiken auf Basis allgemeiner **Megatrends**,
- Einbeziehung der für den Handelsstandort **relevanten** wirtschaftlichen **Akteursgruppen** (Handel, Gastronomie, Medien etc.) im Rahmen von **zwei Strategieworkshops**,
- projektbegleitende **Beiratssitzungen** mit Diskussion und Gewichtung von Maßnahmen,
- **Experteninterviews** (Congress- und Tourismus-Zentrale Nürnberg (CTZ), City-Manager Nürnberg, Vertreter lokaler Einzelhandelsinitiativen und Einzelhändler.
- kontinuierliche Abstimmung mit der **Wirtschaftsförderung** der Stadt Nürnberg.

Darüber hinaus wurden bei der Ableitung der Maßnahmen auf **Erkenntnisse und Erfahrungen** aus anderen **Projekten** (z. B. „Handelsszenario NRW 2030“, „Digitalisierungsatlas Handel“, „Vitale Innenstädte“) und diversen **Stakeholder-Workshops** (z. B. im Rahmen der vom Bundeswirtschaftsministerium geförderten „Dialogplattform Einzelhandel“ – Workshopreihe „Perspektiven für eine lebendige Stadt“ – oder innerhalb von VITAIL – Kompetenzforum für Handel und Vitale Innenstädte) zurückgegriffen.

Es ist anzumerken, dass die nachfolgend aufgeführten Maßnahmen aus dem strategiebezogenen Prozess der Evaluation und dem lokalen Stakeholderdialog abgeleitet wurden. Entsprechend wird empfohlen, einzelne Maßnahmen vor ihrer jeweiligen Umsetzung auch hinsichtlich regulatorischer Anforderungen sowie in Bezug auf regionale Verantwortlichkeiten und mögliche Verknüpfungen mit anderen lokalen Projekten zu prüfen.

Abbildung 25: Evaluation, Dialog, Erfahrung: Maßnahmenfindung entlang der Visitor Journey



Insgesamt wurden **57 Maßnahmen** entlang der Visitor Journey zur Ausgestaltung der „Zukunftsstrategie Handelsstandort Nürnberg 2030“ identifiziert.¹⁵ Bezogen auf die einzelnen Phasen der Visitor Journey stellt sich der Katalog der Maßnahmen zur Sicherung des Handelsstandorts Nürnberg wie folgt dar:

Phase I „Besuchsimpuls“

Nürnberg wird von einer großen Mehrheit der befragten Passanten und auch der potentiellen Besucher aus dem Umland als Metropole in der Region angesehen. Dennoch wird Nürnberg weniger als eine junge, dynamische Stadt wahrgenommen. Weiterhin offenbaren die bisherigen Analysen, dass außenstehende Personen die Stadt Nürnberg zwar kennen, aber keine trennscharfe Marke bzw. Markenkern mit ihr in Verbindung bringen. Ein starkes Marken- und Stadtimage nach Außen gilt jedoch als ein Haupttreiber für einen Besuchsimpuls. Zudem sind kontinuierlich konkrete Besuchsimpulse zu geben bzw. Besuchsanlässe zu schaffen und zu kommunizieren sowie in Interaktion mit den (potenziellen) Besuchern zu treten.

Aus der Evaluation heraus haben sich für diese Phase der Visitor Journey insgesamt folgende zentrale Handlungsfelder ergeben:

- (1) Imagebildende Maßnahmen zur mehrwertorientierten und zielgruppenspezifischen Positionierung,
- (2) kontinuierliche Besuchsimpulse durch zielgruppenspezifische Angebote und Veranstaltungen,
- (3) zielgruppenspezifische kontinuierliche Kommunikation und Interaktion.

¹⁵ Die Liste der Maßnahmen ist nicht als abschließend zu erachten, d.h. im Zeitablauf können Maßnahmen ergänzt, modifiziert und gestrichen werden. Jedoch bilden die angeführten Maßnahmen den Rahmen der innerhalb der „Zukunftsstrategie Handelsstandort Nürnberg 2030“ zu bearbeitenden Handlungsfelder und Maßnahmenkategorien.

Es ergeben sich folgende Maßnahmen:¹⁶

Tabelle 7: Maßnahmen zum "Besuchsimpuls"

I. Besuchsimpuls	
I.1	Sichtung und Aggregation von verfügbaren Studien zur „Marke“ Nürnberg Sondierung und Vergleich der Ergebnisse zur kosteneffizienten Ableitung eines Markenkerns für die Stadtmarke Nürnberg zum späteren Einsatz in einer Stadtmarkenkampagne.
I.2	Umsetzung einer Markenkernanalyse (optional nach Ergebnissen zu I.1) Per exklusiv umgesetzter Befragung in und um Nürnberg herum wird eine Markenkernanalyse durchgeführt, um auf Basis dessen ein Positionierungskonzept und Leitlinien für eine Kampagne abzuleiten.
I.3	Stadtmarken-Kampagne entwickeln Nach Analyse der IST- und SOLL-Positionierung wird eine Kampagne entwickelt für eine klare Positionierung hin zum Besucher (externe Sicht) und zur Steigerung des Wir-Gefühls bei den lokalen Akteuren (interne Sicht)
I.4	Social Media Monitoring zur Ableitung und Generierung von Botschaften Über Content, den Besucher über Social-Media-Kanäle bereitstellen, werden per Monitoring Informationen identifiziert, die dann gewinnbringend als Botschaften für die Stadt Nürnberg und ihre Besucher eingesetzt werden.
I.5	Zielgruppenorientierte Kommunikation Abhängig von Interessensgruppen und deren Erwartungen und Wünschen erfolgt eine themenbezogene Kommunikation mit entsprechend pointierten Botschaften je nach adressierter Besucherzielgruppe. Abhängig von Interessensgruppen wird über unterschiedliche Kanäle (von Print über digital bis zu Social-Media-Influencern) kommuniziert.
I.7	Digitaler Angebotsradar hinsichtlich Handel, Gastronomie, Kultur, etc. Entwicklung eines Angebotsradars für die individuellen Wünsche. Dazu konfiguriert sich der Besucher ein Profil, das ihm dann interessengerechte Aktivitäten vorschlägt. Auch aufzeigen von Freizeitmöglichkeiten im Bereich Erlebnis oder Kunst/Kultur.

Phase II „Information“

Die Analyse hat gezeigt, dass sich die Besucher Nürnbergs gerne und häufig informieren. Knapp die Hälfte der befragten potentiellen Besucher aus dem Umland sagt jedoch, dass sie keine neuartigen Informationen und Anregungen erhalten haben. Bezogen auf den Handel wünschen sich Stadtbesucher Informationen zur Unterstützung der gesamten Customer Journey. Die Informationsbeschaffung ist entsprechend bequem zu gestalten und sollte inhaltlich die Themen „Angebot“, „Erlebnis“ und „Convenience“ bedienen. Denn hier liegt ein Potential, den Informationsgehalt mit Anregungen hinsichtlich des Erlebnisses in der Stadt und Convenience-Aspekten anzureichern.

Aus der Evaluation heraus haben sich für diese Phase der Visitor Journey insgesamt folgende zentrale Handlungsfelder ergeben:

- (1) Faktenwissen über Anbieter, Angebote und Services schaffen – im Handel, aber auch darüber hinaus,
- (2) Inspiration bieten – Informationen in Impulse transformieren,
- (3) Prozesse der Informationsbeschaffung und Interaktion vereinfachen und intuitiv gestalten.

¹⁶ Reihenfolge der Maßnahmen gemäß Maßnahmenpriorisierung in Abstimmung mit dem Beirat.

Es ergeben sich folgende Maßnahmen:¹⁷

Tabelle 8: Maßnahmen zu "Information"

II. Information	
II.1	Zusatzinformationen durch Blogs, Newsletter oder Berichten von Scouts Weiterführende Informationen aus Newsletter-, Blogbeiträgen oder Erfahrungsberichten werden zusammengeführt und für Nutzer bereitgestellt
II.2	Parkplatzverfügbarkeit, abhängig von individueller Besuchsplanung Information über Parkmöglichkeiten, deren lokale Verortung in der Stadt sowie Bezahlungsbedingungen/-möglichkeiten
II.3	Orientierungshilfe in der Stadt durch analoge und digitale Besucherführung Eine ausgeprägte Beschilderung in der Stadt in Verbindung mit digitaler, ortsbasierter Information. Beispiel: Durch Fotografieren eines Hinweisschildes oder durch Eingabe eines Begriffes bekommt der Besucher Zusatzinformationen über den Zielort sowie eine passende Fußgängernavigation.
II.4	Haupt- & Nebeninformationen zu Events bieten Zu Events (nicht nur Konzerte oder Märkte, sondern auch Sonderaktionen des Handels oder Vereine) werden ganzheitliche Informationen zur Verfügung gestellt wie z.B. Anreise, kongruente Aktionen oder personalisierte Zusatzinformationen.
II.5	Digitaler Alltagsbegleiter führt durch die Stadt Digital unterstützt werden relevante Informationen zu aktuellen Anlässen, zu Möglichkeiten, Engpässen und Angeboten bereitgestellt
II.6	Verlässlichkeit durch kommunizierte Kernöffnungszeiten Definition, Angabe und Sicherstellung von Kernöffnungszeiten zur Orientierung und für Planungssicherheit bei Stadtbesuchern / Shoppern
II.7	Verfügbarkeit sicherstellen Besucher können sich z.B. Ware reservieren lassen oder sich seinen präferierten Tisch im Restaurant per Computer oder Smartphone aussuchen (analog Sitzplatzwahl beim Flug-Checkin)
II.8	Digitales Anbieterverzeichnis mit regionaler Verortung online verfügbare Information zu Anbietern, deren lokale Standorte und weiteren Basisinformationen zu Unternehmern, Unternehmen und deren Angebot
II.9	Detaillierte digitale Visitenkarte und Leistungsportfolio aller Anbieter Alle Angebote bekommen einen eigenen Bereich im digitalen Raum. Detailinformationen wie z.B. Öffnungszeiten / Angebot / Sortiment / Speisekarte etc. werden dem Besucher auf dem Weg nahegebracht
II.10	Zusammenführung aller verfügbaren Daten durch Content-Manager Der digitale Kommunikationsraum der Stadt bietet ein hohes Potenzial für neue Geschäftsmodelle (z. B. für kommunale Betriebe). Dazu bedarf es eines kompetenten Daten- und Inhaltsmanagements, das verschiedenen Netzwerke der Stadt inhaltlich und nach Zielgruppen integriert.

Phase III „Besuch“

Nürnberg kann bereits mit seinem Ambiente/Flair und Veranstaltungen besser punkten als andere Städte. Jedoch wird die Stadt hinsichtlich ihrer Lebendigkeit sowie der Bequemlichkeit und Convenience eher unterdurchschnittlich bewertet. Somit gilt es, die gute Position im Ambiente auszubauen sowie die Lebendigkeit, Bequemlichkeit und Convenience für die Besucher zu fördern.

¹⁷ Reihenfolge der Maßnahmen gemäß Maßnahmenpriorisierung in Abstimmung mit dem Beirat

Aus der Evaluation heraus haben sich für diese Phase der Visitor Journey insgesamt folgende zentrale Handlungsfelder ergeben:

- (1) Bequemlichkeit/Convenience des Stadtbesuchs optimieren – insbesondere im Hinblick auf die An- und Abreise.
- (2) Ambiente/Flair weiter stärken und die bereits gute Position zur Profilierung und Kommunikation nutzen.

Es ergeben sich folgende Maßnahmen:¹⁸

Tabelle 9: Maßnahmen des "Besuchs"

III. Besuch	
III.1	Leitsysteme in digitalen Alltagsbegleiter integrieren Vereinfachung von Orientierung und Besuchsgestaltung in der Stadt durch Leitsysteme, die mittels Smartphones aufgerufen und genutzt werden.
III.2	Mobilitätsangebot durch mehr Sharing-Modelle (PKW, Rad, Scooter etc.) Individuelle Mobilität wird vermehrt mit Sharing-Modellen stattfinden.
III.3	P&R Angebote vermarkten Vorhandene P&R-Angebote sollen effektiv vermarktet werden.
III.4	ÖPNV Taktung an den „City-Pulsschlag“ anpassen Die Taktung des ÖPNV wird auf zukünftige Bedarfe angepasst. Es gibt Fahrpläne, die sich flexibel an die jeweiligen Anforderungen bedingt durch Öffnungszeiten, Events etc in ihrer Taktung anpassen. Diese Taktung wird auch digital abrufbar sein.
III.5	Sauberkeit durch mehr Bürgerbeteiligung Gezielte Meldung von Missständen soll den Einsatz der Stadtreinigung optimieren.. Zugleich wird bürgerschaftliches Engagement für die Reinhaltung einer Stadt gefördert wie z.B. Dreck-Weg-Tage etc.
III.6	„Dritte Orte“ schaffen Als dritte Orte bezeichnet man "das Wohlfühlorte abseits von Zuhause und Arbeit". Orte zum Wohlfühlen wie z. B. Lounges, Cafés, Stadtoasen, etc. Es sind städtische Begegnungsräume die neben dem eigenen Heim ("Erster Ort") und dem Arbeitsplatz ("Zweiter Ort") von großer Bedeutung sind für das Funktionieren von Gesellschaft und sozialer Kommunikation.
III.7	Schaffung von geplanten und spontanen "Selfie Points" Das Storytelling einer Stadt mit Symbolen versehen. Die Menschen zu sogn. Selfies animieren, die eine hohe virale City-Marketingwirkung in sozialen Medien haben und Nürnberg als einen "Place to be" darstellen.
III.8	Ausreichend öffentliche Toiletten Engagement der Händler und Gastronomen für die "Nette Toilette" vor allem in Stadtquartieren ohne ausreichende öffentliche Toiletten,
III.9	Märkte, Aktionen, Installationen fortführen und damit neue Formate (Guerilla Aktionen etc.) ausbauen Die Qualität der aktuellen Aktionen erhalten bzw. verbessern und mit Guerilla-Marketing wie z.B. Flashmobs ergänzen. Auch neue Formate zulassen wie z.B. hochwertige Street Art und passende Straßenmusik
III.10	Bürgerbeteiligung & Communities: Triff den „Bruder im Geiste“ (gleiche Hobbies etc.) Digitale und analoge Bildung von Gruppen gleichen Interesses und Integration derselben in Aktionen. Beispiel: Im Rahmen eines Skaterwochenendes gibt es für die örtliche Fotocommunity einen Wettbewerb für das beste Bild des Tages
III.11	Freies WLAN ausbauen Ausweitung der WLAN Fähigkeit auf möglichst große Bereiche der in Nürnberg anzutreffenden Einkaufsstraßen

¹⁸ Reihenfolge der Maßnahmen gemäß Maßnahmenpriorisierung in Abstimmung mit dem Beirat.

Phase IV „Angebot“

Die Ergebnisse der Befragung lassen erkennen, dass das Shoppingmotiv in Nürnberg im Vergleich zu anderen Städten eher unterdurchschnittlich ausgeprägt ist. So kommen Besucher beispielsweise häufig in die Stadt, um das gastronomische Angebot wahrzunehmen. Dennoch vermissen die Besucher ein ausgeprägteres Einzelhandelsangebot.

Aus der Evaluation heraus haben sich für diese Phase der Visitor Journey insgesamt folgende zentrale Handlungsfelder ergeben:

- (1) Vielfalt und Qualität im Angebot sicherstellen – im Handel, aber auch über den Handel hinaus,
- (2) Services und Bequemlichkeit rund um die offerierten Angebote bieten – barrierefrei und mehrwertstiftend,
- (3) Angebote in emotionalen Kontext setzen – ganzheitlichen Erlebnisraum schaffen.

Es ergeben sich folgende Maßnahmen:¹⁹

Tabelle 10: Maßnahmen zum "Angebot"

IV. Angebot	
IV.1	Touren Entwicklung und Ausbau von zielgruppenspezifischen Touren innerhalb der Stadt unter Einbezug von Anbieter, Touristik und Messe
IV.2	Service-/Qualitäts-Standards einführen Für eine erfolgreiche und einheitliche Positionierung des Handelsstandorts werden Service- und Qualitätsstandards eingeführt, die für alle Akteursgruppen gelten sollen
IV.3	Förderung regionaler Produkte und Services Wo möglich, werden für die Region Nürnberg typische Produkte und Services unterstützt, um die Vielfalt zu stärken. Über die Information hinaus gilt es, Standorte für ein gebündeltes Angebot zu definieren und auszustatten.
IV.4	Gemeinsame/abgestimmte Angebote/Services/Aktivitäten Umsetzung gemeinschaftlicher/abgestimmter Angebote, Services, Aktionen, Events, Standards (z.B. Kernöffnungszeiten)
IV.5	City-Pickup-Station Umsetzung von Zustellung von innerhalb der Stadt erworbenen Produkten an definierte Pickup-Stationen (z.B. im Stadtgebiet, Park&Ride, ...)
IV.7	Pop-Up-Stores Umsetzung von Pop-Up-Stores an ausgewählten Orten (z. B. Leerstand) mit direktem Themenbezug zu aktuellen Anlässen und Ereignissen (z. B. Messe, Sportereignisse, saisonal)
IV.8	Revitalisierung der NürnbergAPP Relaunch der NürnbergAPP mit erweiterten Funktionen und angepasster Usability
IV.9	Scouts Implementierung von Themenexperten für die Interaktion und Information von Stadtbesuchern mit definierten Interessen, Hobbies, etc.
IV.10	Persönliche Einkaufsberater Einsatz von Einkaufsberatern für ausgewählte Produkte und Services, nach Themen und Anlässen (z.B. Hochzeitsvorbereitung)

¹⁹ Reihenfolge der Maßnahmen gemäß Maßnahmenpriorisierung in Abstimmung mit dem Beirat.

IV. Angebot	
IV.11	Heimlieferung Ansatzpunkte und Umsetzung von Pilotprojekten für die Zustellung von innerhalb der Stadt erworbenen Produkten an die Heimatadresse
IV.12	Kooperation mit Stadtbetrieben Gemeinschaftlich mit Stadtbetrieben werden mögliche Ansätze der Kooperation zur Schaffung von Mehrwerten für Besucher sondiert, konzipiert und umgesetzt.
IV.13	Veranstaltungsumsetzung Initiativen zur Steigerung des Erlebniswertes von Events unter Einbezug des lokalen Shopping-Angebots (z. B. Schatzsuche, Parkour, etc.)
IV.14	Cross-Channel-Services In Kooperation von Anbietergruppen werden besuchermehrwert-stiftende Cross-Channel-Services identifiziert und gemeinsam offeriert.
IV.15	Chatfunktion Ermöglichung einer Interaktion zwischen Anbieter und Besucher der Stadt zum Zwecke der Information, Beratung und Interaktion.
IV.16	Augmented / Virtual Reality Unterstützung des Erlebnisshoppings mit neuen Funktionen rund um Lösungen entlang Augmented / Virtual Reality (z. B. digital/analoge Suche von Figuren rund um Events, persönliche Vorstellung von Händlern mit persönlichen Botschaften)
IV.17	Gamification Einführung von interaktiven und spielorientierten Angeboten zur Involvierung der Besucher und zur Steigerung von Shopperlebnissen
IV.18	Internationale Bezahlssysteme Einsatz von internationalen Bezahlssystemen, um insbesondere ausländischen Gästen und Messebesuchern eine Vereinfachung beim Shopping in Nürnberg zu ermöglichen.

Phase V „Bindung“

Nach dem Besuch in der Stadt ist es wichtig, einen Grund zum Wiederbesuch zu generieren, beispielsweise durch Loyalitätsprogramme. Gleichzeitig gilt es, Besucher zu Botschaftern zu machen, um über sie weitere Personen zum Stadtbesuch zu motivieren.

Für über die Hälfte der Bewohner Nürnbergs ist es wichtig, dass sie bei den Anbietern der Stadt Treuepunkte sammeln können oder Angebote bzw. Gutscheine bekommen. Entsprechend ist von einer hohen Affinität der Besucher Nürnbergs für solche Services auszugehen, welches gleichzeitig ein relevantes Marketingpotenzial beinhaltet.

Aus der Evaluation heraus haben sich für diese Phase der Visitor Journey insgesamt folgende zentrale Handlungsfelder ergeben:

- (1) Angebot von mehrwertstiftenden Bonusprogrammen – bezogen auf den Handel, aber auch über den Handel hinaus,
- (2) laufende und anbieterübergreifende Generierung von Kundeninsights und deren Nutzung im Rahmen der Leistungsoptimierung und Mehrwertgenerierung,
- (3) Weiterempfehlungen auslösen und teilen.

Es ergeben sich folgende Maßnahmen:²⁰

Tabelle 11: Maßnahmen zur "Bindung"

V. Bindung	
V.1	Persönliche Vorteile als Mehrwert Schaffung einer lokalen Währung, um im Umfeld der Nürnberger Anbieter Treuepunkte zu sammeln und diese für persönliche Vorteile (z. B. VIP-Services, vergünstigtes ÖPNV, Parken) einzusetzen
V.2	Verbindung von Zentren in Nürnberg mittels gemeinsamer Loyalty-Währung // Digitaler Nürnberger Zehner Nutzung einer lokalen Währung, die nicht nur innerhalb des Zentrums Akzeptanz findet, sondern in allen Stadtvierteln zum Einsatz kommt und Besucherloyalität erwirkt.
V.3	Local Charity als Mehrwert Schaffung einer lokalen Währung, um im Umfeld der Nürnberger Anbieter Treuepunkte zu sammeln und deren Einlösung für lokale Initiativen zu nutzen (z. B. Aufbau KITA, Jugendsport, Stützung des Schwimmbads, etc.)
V.4	Nachhaltigkeit als Mehrwert Schaffung einer Währung, um im Umfeld der Nürnberger Anbieter Treuepunkte zu sammeln und diese im Sinne sozialer oder umweltbezogener Ziele zu einzulösen (z. B. Baumpflanzungen)
V.5	„Bring your neighbor“ (Empfehlungsmarketing) Initiativen zur Aktivierung von Besuchern, persönliche Bekannte zum Stadtbesuch zu motivieren - durch Empfehlung oder durch gemeinsamen Besuch der Stadt.
V.6	Zielgruppenspezifische Events Umsetzung von zielgruppenbezogenen Veranstaltungen und/oder Börsen, systematisiert und zu ausgewählten Themenblöcken (z. B. Aquaristik, Sport, Sprachen)
V.7	Einsatz von Votings Nutzung von Online-Voting oder analogen Bewertungssystemen zur Generierung von Content, welcher seinerseits genutzt wird, um mit Botschaften und Stories Wiederbesuche zu erwirken.
V.8	Social Media (earned und payed media) Kooperation oder Implementierung von stadt- oder themenbezogenen Blogs und Social Media Communities zur Ableitung von besuchsmotivierenden "Stories"
V.9	Digitale Nachkaufberatung etablieren Umsetzung einer digital unterstützten Nachkaufberatung sowie Interaktion - einzeln oder gemeinschaftlich
V.10	Gemeinsam Kundendaten erheben und auswerten Zusammenführung von anonymisierten Kundendaten rund um Verhaltens- und Anforderungsmuster zur optimierten Ansprache
V.11	(Zusatz-)Empfehlungen bei Produkten und Services Überführung des aus dem Onlinekauf gekannten Kaufempfehlungen auf das stationäre Geschäft ("Kunden, die X kauften, kauften auch Y")

²⁰ Reihenfolge der Maßnahmen gemäß Maßnahmenpriorisierung in Abstimmung mit dem Beirat.

Priorisierung der Maßnahmen bis 2023

Gemeinsam mit dem Auftraggeber und dem Beirat wurden für den Zeitraum bis 2023 Maßnahmen mit Fokus auf folgende **Handlungsfelder und Maßnahmen priorisiert**:

- Positionierung / Image der **Stadtmarke Nürnberg**,
- zielgruppen-orientierte **Kommunikation** hin zu (potenziellen) Besuchern,
- **Zugang zur Stadt**,
- **Angebot, Convenience, Erlebnis**.

Innerhalb der Handlungsfelder werden 22 der 55 entlang der Visitor Journey identifizierten Maßnahmen zur Umsetzung bis 2023 empfohlen.²¹

Tabelle 12: Empfohlene Maßnahmen entlang der Visitor Journey bis 2023

Handlungsfelder	Maßnahmen	
Stadtmarke Nürnberg	I.1	Sichtung und Aggregation von verfügbaren Studien zur „Marke“ Nürnberg
	I.2	Umsetzung einer Markenkernanalyse (optional)
	I.3	Stadtmarken-Kampagne entwickeln
	I.4	Social Media Monitoring zur Ableitung und Generierung von Botschaften
Kommunikation	II.1	Zusatzinformationen durch Blogs, Newsletter oder Berichten von Scouts
	I.5	Zielgruppenorientierte Kommunikation
Zugang zur Stadt	II.2	Parkplatzverfügbarkeit, abhängig von individueller Besuchsplanung
	III.1	Leitsysteme in digitalen Alltagsbegleiter integrieren
	III.2	Mobilitätsangebot durch mehr Sharing-Modelle (PKW, Rad, Scooter etc.)
	III.3	P&R Angebote ausbauen
	III.4	ÖPNV Taktung an den „City-Pulsschlag“ anpassen
Angebot, Convenience, Erlebnis	IV.1	Touren
	III.5	Sauberkeit durch mehr Bürgerbeteiligung
	III.6	„Dritte Orte“ schaffen
	III.7	Schaffung von geplanten und spontanen „Selfie Points“
	IV.2	Service-/Qualitäts-Standards einführen
	IV.3	Förderung regionaler Produkte und Services
	IV.4	Gemeinsame/abgestimmte Angebote/Services/Aktivitäten
	IV.5	City-Pickup-Station
	IV.7	Pop-Up-Stores
	IV.8	Revitalisierung der NürnbergAPP
Bindung	V.2	Loyalty Währung // Digitaler Nürnberger Zehner

²¹ Analog zur Liste der 55 entlang der Visitor Journey definierten Maßnahmen ist auch die Liste der bis 2023 zu priorisierenden Maßnahmen nicht als abschließend zu erachten, d.h. im Zeitablauf können Maßnahmen ergänzt, modifiziert und gestrichen werden. Jedoch bilden die angeführten Maßnahmen den Rahmen der innerhalb der „Zukunftsstrategie Handelsstandort Nürnberg 2030“ bis einschließlich 2023 zu bearbeitenden Handlungsfelder und Maßnahmenkategorien.

Ergänzende Empfehlungen zu planerischen und gestalterischen Aktivitäten am Handelsstandort Nürnberg

Abgesehen von den empfohlenen Maßnahmen sind **planerische und gestalterische Aktivitäten** im Sinne der im Rahmen der Evaluation gewonnenen Erkenntnisse anzugehen. Zu denken ist hierbei beispielsweise an die folgenden Aktivitäten:

- Einzelhandels- und Stadtkonzepte sind Grundlage für attraktive innerstädtische Einzelhandelsangebote. Diese sollten auf einen bedarfsgerechten und ausgewogenen Branchen- und Geschäftsmix abzielen. Mit Blick auf die Multifunktionalität des Handelsstandorts sind für eine ausgewogene Nutzungslandschaft zudem u.a. auch Gastronomie- und Dienstleistungsbetriebe sowie Freizeiteinrichtungen zu integrieren.
- Des Weiteren ist die Entwicklung baukulturell attraktiver städtebaulicher Räume mit guter Anbindung wichtig. , Schnelle und bequeme Einkäufe sollen so ermöglicht werden und zum Verweilen (Flanieren, Freunde treffen, etc.) einladen. Vermeidung von Gestaltungsmängeln und Stressfaktoren, beispielsweise durch eine einfache Verkehrs- und Wegeführung, Barrierefreiheit, Sicherheit und Sauberkeit. Einrichtung (begrünter) konsumfreier Verweil- und Ruhezeiten mit Sitzgelegenheiten und anderen Gestaltungselementen.
- Investitionen in Ästhetik und Baukultur erhöhen die Attraktivität eines Handelsstandorts und sollten daher nicht vernachlässigt werden. Besucher nutzen vor allem solche Handelsstandorte, die ihnen besondere Aufenthaltsqualität und ein ästhetisches bauliches Umfeld bieten. Für die städtebauliche Entwicklung sind große Handelsimmobilien bzw. Einkaufszentren an einem Handelsstandort nur dann sinnvoll, wenn sie sich in das kommunale Wegesystem und die vorhandenen Baustrukturen einfügen. Auch dies gilt es im Rahmen der Stadterneuerung bei Bestands- und Neubauten zu berücksichtigen.
- Immobilienleerstand schadet aus unterschiedlichsten Gründen dem Stadtbild und mindert die Attraktivität als Handelsstandort. Erfolgreiches Leerstandsmanagement setzt zunächst ein umfassendes und bestenfalls auch antizipatives Leerstandsmonitoring in Form eines (digitalen) Leerstands- und Brachflächenkatasters voraus. Bei fortgeschrittenem Leerstand empfehlen sich ggf. Umstrukturierungs- und Verdichtungsprozesse.
- Maßnahmen zur Verbesserung der Verkehrsanbindung und -führung (z.B. Optimierung von Leitsystemen) oder des Parkplatzangebotes, sowie Veränderungen im Mobilitätsverhalten bzw. in der Verkehrsmittelnutzung (z.B. Carsharing, E-Mobilität, zukünftig: Auswirkungen des autonomen Fahrens, Fahrverbote) sind zu berücksichtigen.
- Künftig wird das Shopperlebnis an sich für viele Konsumenten einen hohen Stellenwert besitzen und für Freizeitqualität stehen. Folglich verändern sich auch die Anforderungen an Handelsimmobilien. Um den zukünftigen Anforderungen gewachsen zu sein, sollten Handelsimmobilien unter der Prämisse einer flexiblen und multioptionalen Nutzbarkeit entwickelt werden. Dies verringert die Gefahr von Leerständen in „Spezialimmobilien“, die nur für einen bestimmten Verwendungszweck konzipiert werden.
- Das Wachstum im Onlinehandel schlägt sich auch im Bedarf für innerstädtische Logistikstandorte und -konzepte nieder. Im Fokus steht dabei insbesondere die „letzte Meile“ mit dem Ziel der Zustellung an der Haustür, die die Logistik vor große Herausforderungen stellt und die Verkehrsbelastung oftmals bis an die Belastungsgrenze ansteigen lässt.

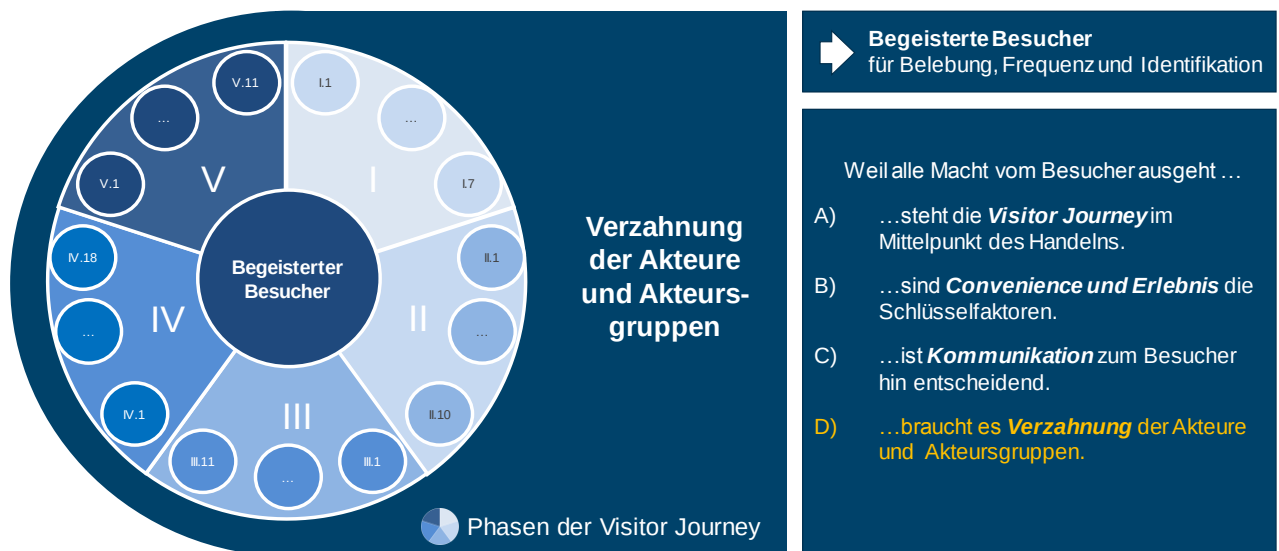
3.3. Organisation und Finanzierung

Strategieumsetzung erfordert zentrale Koordinationsstelle

Die Umsetzung der „Zukunftsstrategie Handelsstandort Nürnberg 2030“ erfordert einen organisatorischen Rahmen mit klar definierten Aufgaben und Zuständigkeiten. Inhaltlich und räumlich ist ein zentraler Anlaufpunkt für Planung und Umsetzung der avisierten Maßnahmen zu schaffen, um die strategische Ausrichtung, die Finanzierung und die Erfolgskontrolle sowohl für den Start der Zukunftsstrategie als auch für deren nachhaltige Umsetzung sicherzustellen.

Erforderlich ist eine zentrale Koordinationsstelle auch, weil die Umsetzung vieler in der Zukunftsstrategie enthaltenen Maßnahmen eine eng verzahnte und koordinierte Zusammenarbeit der lokalen Akteure am Handelsstandort Nürnberg erfordert (vierte strategische Stoßrichtung). Werden andere Standorte in Deutschland betrachtet oder bundesweit tätige Experten befragt, wird immer wieder deutlich, dass gerade die zentrale Koordinationsfunktion oftmals entscheidend ist, um stadtweite Projekte, Initiativen und Strategien nachhaltig erfolgreich umzusetzen.

Abbildung 26: Verzahnung der Akteure und Akteursgruppen zur Maßnahmenumsetzung



Vor dem skizzierten Hintergrund wurden in Nürnberg 2016 die City-Manager eingeführt. Als lokale Kümmerer hatten sie die Aufgabe, Interessen zusammenzuführen, Anbieter zu vernetzen und für das Digitalzeitalter zu befähigen. Die Erfahrungsberichte und Gespräche mit den City-Managern belegen die für den Erfolg von Einzelmaßnahmen wichtige zentrale Ansprache sowie die damit einhergehenden Herausforderungen. Denn analog zu anderen Städten ist es auch in Nürnberg sehr herausfordernd, die lokalen Akteure für gemeinschaftliche Initiativen zu sensibilisieren und zur Teilnahme zu motivieren.

Auch mit Blick auf die bis 2023 innerhalb der Zukunftsstrategie geplanten Maßnahmen wird deutlich, dass die Verzahnung der Akteure und Akteursgruppen einen zentralen Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung der „Zukunftsstrategie Handelsstandort Nürnberg 2030“ darstellt: **Viele der Maßnahmen** sind auf eine stadtweite Wirkung ausgelegt und weisen die **Notwendigkeit einer umfänglichen Koordination, Steuerung und Kontrolle** aus (siehe Tabelle 13).

Tabelle 13: Handlungsfelder – Maßnahmen – Zu koordinierende Akteure/ Akteursgruppen

Handlungsfelder	Maßnahmen bis 2023		Beteiligte Akteure (Auswahl)
Stadtmarke Nürnberg	I.1	Sichtung und Aggregation von verfügbaren Studien zur „Marke“ Nürnberg	Stadt und Organisationen, die Studien durchgeführt haben und beauftragte Marktforscher
	I.2	Umsetzung einer Markenkernanalyse	Stadt, CTZ, Marktforschung
	I.3	Stadtmarken-Kampagne entwickeln	Stadt, verantwortliche Personen im Bereich Handel, Touristik, Kultur- und Freizeitwirtschaft, CTZ, Handelsinitiativen/Händler
	I.4	Social Media Monitoring zur Ableitung und Generierung von Botschaften	Stadt
Kommunikation	II.1	Zusatzinformationen durch Blogs, Newsletter oder Berichten von Scouts	Stadt, Blogger, Influencer, Scouts, CTZ
	I.5	Zielgruppenorientierte Kommunikation	Stadt, Handelsinitiativen/Händler, CTZ
Zugang zur Stadt	II.2	Parkplatzverfügbarkeit, abhängig von individueller Besuchsplanung	Stadt, Parkhausbetreiber
	III.1	Leitsysteme in digitalen Alltagsbegleiter integrieren	Stadt, Handelsinitiativen/Händler, Lösungsanbieter
	III.2	Mobilitätsangebot durch mehr Sharing-Modelle (PKW, Rad, Scooter etc.)	Stadt, Anbieter von Sharing Modellen
	III.3	P&R Angebote ausbauen	Stadt, Verkehrsbetriebe, Mobilitätsdienstleister,
	III.4	ÖPNV Taktung an den „City-Pulsschlag“ anpassen	Verkehrsverbund Großraum Nürnberg (VGN), VAG, Handelsinitiativen/Händler, CTZ
Angebot, Convenience, Erlebnis	IV.1	Touren	Handelsinitiativen/Händler, CTZ
	III.5	Sauberkeit durch mehr Bürgerbeteiligung	Stadt, Handelsinitiativen/Händler
	III.6	„Dritte Orte“ schaffen	Stadt, Handelsinitiativen/Händler, Gastronomen
	III.7	Schaffung von geplanten und spontanen „Selfie Points“	Stadt, CTZ, Handelsinitiativen/Händler, Gastronomie
	IV.2	Service-/Qualitäts-Standards einführen	Handelsinitiativen/Händler, Gastronomie
	IV.3	Förderung regionaler Produkte/Services	Handelsinitiativen/Händler
	IV.4	Gemeinsame/abgestimmte Angebote/Services/Aktivitäten	Handelsinitiativen/Händler
	IV.5	City-Pickup-Station	Stadt, KEP Dienstleister
	IV.6	Digitaler Nürnberger Zehner	Handelsinitiativen/Händler
	IV.7	Pop-Up-Stores	Stadt, Handelsinitiativen/Händler
	IV.8	Revitalisierung der NürnbergAPP	Handelsinitiativen/Händler
Bindung	V.2	Loyaloty Währung // Digitaler Nürnberger Zehner	Handelsinitiativen / Händler

Bundesweit finden sich unterschiedliche Modelle von Organisationsstrukturen für ähnlich Projektideen und die Umsetzung von Strategien. Die Erfahrung hat dabei gezeigt, dass es keine Schablone für ein erfolgreiches Modell nach Stadttypen gibt und dass jeweils lokale

Rahmenbedingungen die lokale Ausgestaltung prägen. Entsprechend ist auch bei der organisatorischen Umsetzung der Zukunftsstrategie auf lokale Gegebenheiten und Erfahrungen in Nürnberg aufzusetzen. Zu berücksichtigen ist dabei das Erfordernis, möglichst gesamtstädtisch zu agieren und dabei bestehende Strukturen und Organisationen einzubinden und zu stärken. Beispielhaft sind dabei die Interessensgemeinschaften „Erlebnis Nürnberg e.V.“, „Meine Nordstadt e. V.“, „Südstadt Aktiv e. V.“, die Kreishandwerkerschaft Nürnberg, Gewerbevereine 9045X Nürnberg e.V., Altenfurter Boulevard e.V., Interessengemeinschaft ZABO, Fi-Net e.V. und Trödelmarkt e.V. zu nennen, in denen bereits Anbieter organisiert sind und lokal attraktivitätsfördernde Maßnahmen angestoßen werden. Diese Organisationen und Initiativen sollen in die Strategieumsetzung einbezogen werden, um eine gesamtstädtische Umsetzung zu gewährleisten. Das findet auch in der vorgeschlagenen Organisationsstruktur zur Umsetzung der Zukunftsstrategie Berücksichtigung.

Auf bestehenden Strukturen aufbauen:

Lokale Handelsinitiativen als Schlüssel zum Erfolg

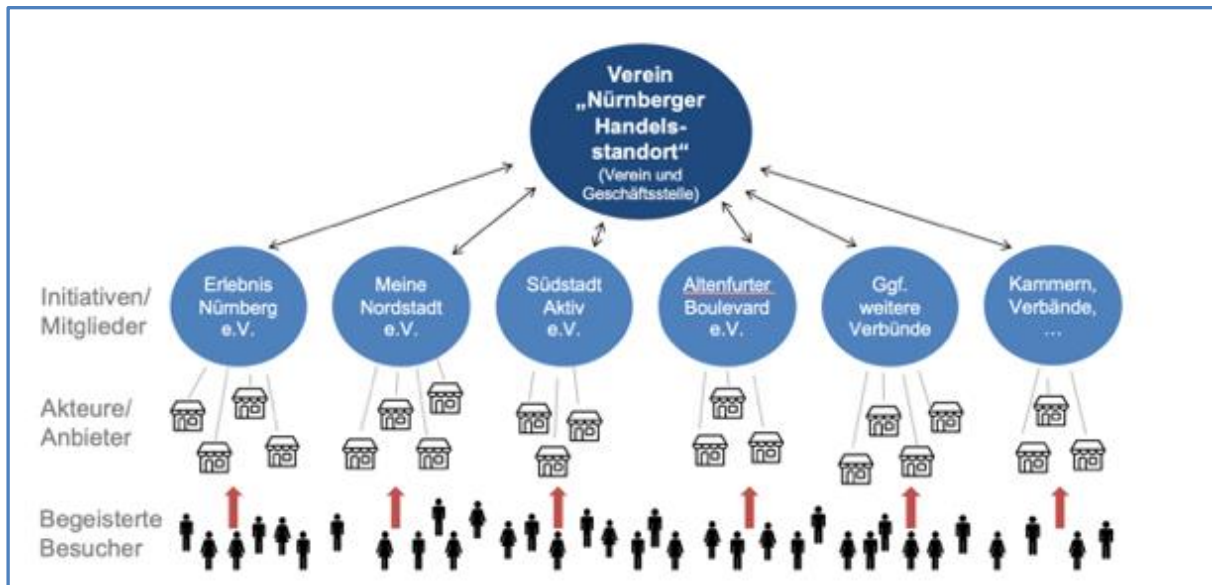
Bei der Koordination der lokalen Akteure in Nürnberg spielen Handelsinitiativen, die sich in vielen Stadtteilen wie ein Netz über die Stadt verteilen, eine wichtige Rolle. Sie halten Kontakt zu den Handelsunternehmen, sie organisieren Vor-Ort Aktionen und bilden derzeit die quartiersbezogene Schnittstelle des Handels zur Stadt. Die gewachsenen Strukturen sind im Hinblick auf die Umsetzung der Zukunftsstrategie besonders zu berücksichtigen, da mit ihnen in Nürnberg eine sehr erfolgreiche Basis für gemeinschaftliches Handeln gelegt worden ist.

Verein „Nürnberger Handelsstandort“ als Erfolgsfaktor

Vorbemerkung: Verein „Nürnberger Handelsstandort“ ist ein vorläufiger Arbeitstitel. Der Vereinsname wird erst im Rahmen der Vereinsgründung festgelegt.

Organisiert sind lokale Handelsinitiativen in Nürnberg aktuell im City Management Circle (CMC), der sich vor allem anlassbezogen zum Informationsaustausch trifft. Um die „Zukunftsstrategie Handelsstandort Nürnberg 2030“ und die darin zum Ausdruck kommenden Maßnahmen entlang der Visitor Journey umzusetzen, sollte die eher lose Vernetzung der lokalen Handelsinitiativen über den CMC zukünftig durch die **Gründung eines Vereins "Nürnberger Handelsstandort"** (Arbeitstitel) gestärkt, ausgeweitet und professionalisiert werden. Dies gilt auch in Bezug auf die Abstimmung der Handelsaktivitäten mit der Stadt und anderen Bereichen (Tourismus, Kultur etc.), denn auch über die Handelsbranche hinaus ist in Nürnberg Netzwerkarbeit zu leisten, es sollen die Multiplikatoren für Handel, Gastronomie, Handwerk und Dienstleistungen einbezogen werden. Der Erfolg der Zukunftsstrategie wird maßgeblich davon abhängen, wie groß die Bereitschaft dazu ist, vernetzt zu denken und zu agieren.

Abbildung 27: Verein „Nürnberger Handelsstandort“ – auf bestehenden Strukturen aufbauend



Vereinszweck und -aufgaben

Getreu dem Motto „vernetzt und kooperativ für begeisterte Besucher in Nürnberg“ organisiert der Verein Nürnberger Handelsstandort gemäß Satzungszweck primär die Umsetzung der Zukunftsstrategie Handelsstandort Nürnberg 2030 und zielt damit auf die Stärkung der lokal in Nürnberg ansässigen Handelsinitiativen. Gleichzeitig ermöglicht er stadtweit die immer wichtiger werdende *Verzahnung und Kooperation der lokalen Akteure in folgenden Bereichen*

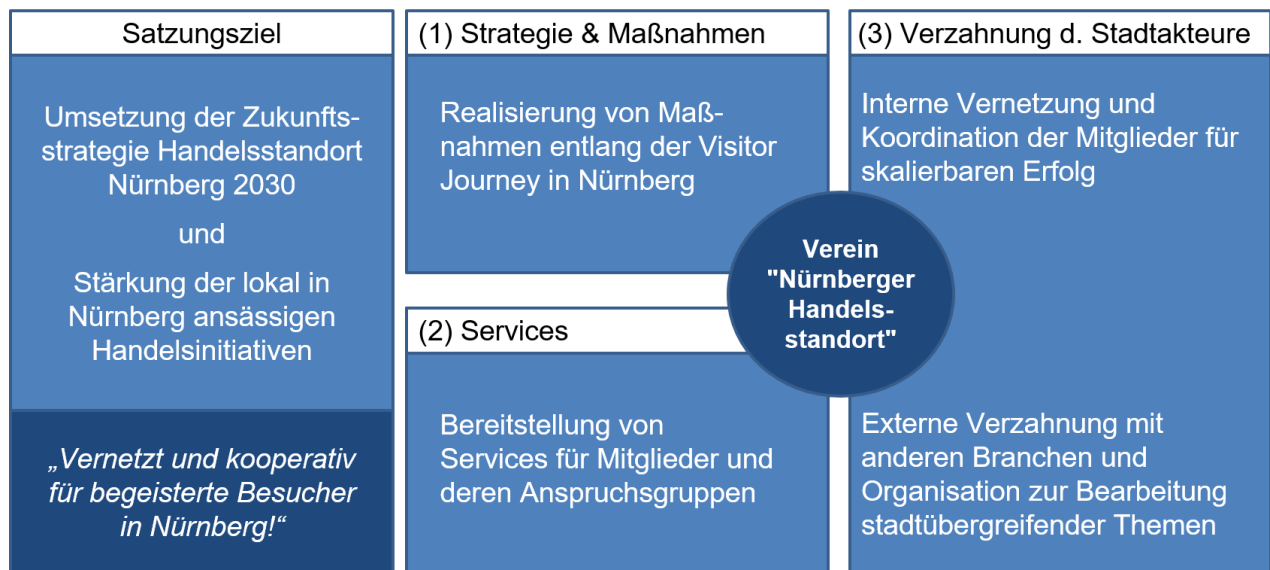
- *Handel, Gastronomie, Dienstleistung, Handwerk*
- *Kammern, Verbände, Verlage,*
- *Immobilien/ Kreativwirtschaft*
- *Verkehrsverein, kommunale Verwaltung / Beteiligungen*

Um diesen Zielsetzungen zu entsprechen, übernimmt der Verein vier **zentrale Aufgaben**:

- (1) **Strategieumsetzung und Maßnahmenrealisierung:** Die Umsetzung der entlang der Visitor Journey definierten Maßnahmen sind wesentlicher Bestandteil der „Zukunftsstrategie Handelsstandort Nürnberg 2030“. Einige der Maßnahmen können von der Stadt Nürnberg weitgehend eigenständig realisiert werden, andere müssen von den Akteuren vor Ort oder in enger Abstimmung mit diesen umgesetzt werden. Der Verein setzt die Maßnahmen um und entwickelt die Zukunftsstrategie weiter.
- (2) **Angebot von Services:** Der Verein bietet seinen Mitgliedern und den diesen angeschlossenen Akteuren Services wie z.B. Projektmanagement- oder Marketingunterstützung zur Umsetzung der Zukunftsstrategie an. Das Serviceangebot sollte sich eng an der Zukunftsstrategie und den darin enthaltenen Maßnahmen orientieren.
- (3) **Verzahnung der Stadtakteure:** Um die Zukunftsstrategie lokal umsetzen zu können, ist eine enge Verzahnung der in Nürnberg tätigen Akteure aus den Bereichen Handel, Gastronomie, Dienstleistung und Handwerk erforderlich. Der Verein übernimmt die Funktion des koordinierenden Vermittlers und Befähigers für die im Verein als Mitglieder

vertretenden Handelsinitiativen. Gleichzeitig gilt es, über den Verein, die darin organisierten Handelsinitiativen mit externen Branchen (z.B. Tourismus, Kultur) und Organisationen (z.B. Verkehrsverein, Universitäten, Hochschulen, Institutionen aus der Forschung) zu verzahnen, um eine Zusammenarbeit auch bei stadtübergreifenden Themen (z.B. Stadtmarke, Parkplatzsituation) zu erwirken. Auf diese Weise bildet der Verein eine gemeinschaftliche Plattform für die in Nürnberg aktiven Handelsinitiativen sowie weitere Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Handwerk, Dienstleistung und kommunaler Verwaltung.

Abbildung 28: Verein „Nürnberger Handelsstandort“ – Satzungsziele und Aufgaben



Das übergeordnete Satzungsziel und die dem Verein „Nürnberger Handelsstandort“ zugeschriebenen Aufgaben sollen ein professionelles und strategisches Handeln der Handelsinitiativen und der ihnen angeschlossenen lokalen Akteure im Sinne der „Zukunftsstrategie Handelsstandort Nürnberg 2030“ fördern. Dies setzt auch voraus, dass der Verein zwar grundsätzlich „stadtunabhängig“ agiert, also keine städtische Organisation darstellt, aber eng mit der Stadt und anderen organisatorischen Einheiten auf übergeordneter Ebene verzahnt ist und die strategische Ausrichtung des Dachvereins in der Satzung verankert wird.

Struktur des Vereins „Nürnberger Handelsstandort“

An der Schnittstelle von Handel und Stadt stehen insbesondere jene Multiplikatoren im Fokus, die auf lokaler Ebene bei Stadtakteuren eine Bündelungs- und Befähigungsfunktion ausüben. Der Verein konzentriert sich auf lokale Anspruchsgruppen mit Werttreibern für die Realisierung des Vereinsziels. Drei Funktionstypen sind zu unterscheiden, die jeweils verschiedene Zielsetzungen mit dem Verein verfolgen:

Zuallererst sind **förderfähige Mitglieder** zu nennen. Dies sind Vollmitglieder, welche die Leistungen des Vereins beziehen und auf die der Verein ausgerichtet ist. Es handelt sich hierbei um – in der Regel ehrenamtlich geführte – Initiativen, Interessengemeinschaften, Verbünde, Vereine etc. lokaler Händler und anderer Anbieter im städtischen Handelsumfeld, die die Interessen ihrer Mitglieder vertreten und gemeinschaftlich Maßnahmen umsetzen.

Einzelunternehmen können keine förderfähigen Mitglieder im Verein sein. Sie müssen einer Initiative beitreten oder gemeinsam mit anderen Unternehmen eine Initiative gründen, um ihre Anliegen zu bündeln. Die förderfähigen Mitglieder des Vereins sind in der Mitgliederversammlung stimmberechtigt.

Um der Schnittstellenfunktion für Nürnberg gerecht zu werden, zielt der Verein zudem darauf ab, auch jenen Organisationen eine Mitwirkung zu ermöglichen, die mittelbar den lokalen Handel und die Innenstadtakteure unterstützen. Dazu gehören neben Dienstleistungsunternehmen wie z. B. Banken, Versicherungen, Telko-/IT-Unternehmen, Nürnberg Messe und Agenturen auch Forschungseinrichtungen, Universitäten, Medien- und Verlagshäuser sowie lokale Arbeitgeber aus anderen Wirtschaftsbereichen. Hervorzuheben sind zudem stadtbezogene Vereinigungen wie dem Verkehrsverein und die ortsansässigen Kammern und Verbände (IHK, HBE, HWK, KHW, DEHOGA etc.). Sie alle können zum einen, klassisch über Kooperationsvereinbarungen mit dem Verein zusammenarbeiten und Leistungen für Mitglieder entwickeln oder anbieten. Zum anderen ist ein vertraglicher Rahmen empfehlenswert, um die genannten Partner auch PR wirksam, kommunikativ und assoziativ an den Verein zu binden bzw. sich binden zu lassen. Um eine solche Partnerschaft auch nach außen zum Ausdruck zu bringen, ist zu empfehlen, im Verein explizite **Partner- und Sponsorenmodelle** zu entwickeln, die einer Mitgliedschaft ähnlich sind – jedoch ohne Stimmberechtigung und ohne Anrecht auf Bezug von Vollmitgliedsleistungen. Stattdessen sollten im Sinne eines nachhaltigen Erfolges Partnermodelle bewusst auf für den Verein zugeschnittene Leistungen aufgebaut sein. Auf diese Weise können Kooperationspartner Projekte initiieren und/oder finanzieren und gleichzeitig wichtige Impulsgeber von außen sein. Die Partner bringen insbesondere finanzielle, aber auch andere Leistungen in den Verein ein und können sich für mehr Gestaltungsraum und Einflussnahme im Vereinsbeirat engagieren.

Damit die Schnittstellenfunktion „zwischen Handel und Stadt“ durch den Handelsverein auch im kommunalen Sinne der Stadt Nürnberg ausgeübt wird, zählen zu den Mitgliedern des Vereins auch die Stadt Nürnberg als **kommunales Mitglied**. Die Stadt Nürnberg ist als größter Finanzier des Vereins automatisch ein stimmberechtigtes Mitglied und erhält einen ständigen Sitz im Vorstand. Auf diese Weise wird die Verzahnung mit bestehenden Bürgerservices und anderen kommunalen Initiativen wie z.B. die Bewerbung zur Kulturhauptstadt 2025 sichergestellt. Dem Satzungsziel Rechnung tragend, ist das kommunale Mitglieder zwar stimmberechtigt jedoch keine Bezieher von Leistungen des Vereins.

Mit der Unterscheidung von Funktionstypen in der Struktur des Vereins wird sichergestellt, dass zum einen lokale Interessen vertreten und Projekte satzungsgemäß zur Stärkung von Marketing und Vertrieb im Sinne der Zukunftsstrategie realisiert werden. Zum anderen können sich so neben lokalen Handelsinitiativen und der Stadt Nürnberg auch andere regionale und überregionale Organisationen und Unternehmen aktiv engagieren, um den Handelsstandort Nürnberg zu stärken.

Organe des Vereins „Nürnberger Handelsstandort“

Die wichtigsten Organe innerhalb des Vereins „Nürnberger Handelsstandort“ sind wie gesetzlich vorgesehen **Vorstand** und **Mitgliederversammlung** sowie ein **Beirat**:

- **Vorstand:** Der Vorstand vertritt den Verein nach außen, bestimmt die Geschäftsführung der Geschäftsstelle und steuert und kontrolliert diese sowie die Mittelverwendung. Der Vorstand wird von der Mitgliederversammlung gewählt. Für die Gründungsphase des Vereins wird empfohlen, den Vorstand zunächst aus jenem Personenkreis zu rekrutieren, der im Beirat zur „Zukunftsstrategie Handelsstandort Nürnberg 2030“ sowie im City Management Circle bis 2019 engagiert war. Es wird empfohlen, drei Vorstände zu berufen. Auf Grund des Mitteleinsatzes ist ein ständiger Sitz für Vertreter der Stadt Nürnberg sicherzustellen.

- **Mitgliederversammlung:** Die Mitgliederversammlung stellt das zentrale Informations- und Koordinationsorgan des Vereins dar. Auf der Mitgliederversammlung werden insbesondere die strategischen Leitlinien und Ziele des Vereins vorgegeben, Maßnahmenbudgets bewilligt sowie der Vorstand gewählt und entlastet. Auch über die Zusammensetzung des Beirats wird auf der Mitgliederversammlung entschieden. Ebenfalls können auf der Mitgliederversammlung auf Antrag Anpassungen bei den Aufgaben und Projekten der Geschäftsstelle des Vereins beschlossen werden. In besonderer Weise gilt dies im Hinblick auf die Konkretisierung der Maßnahmenplanung und deren Fortführung im Sinne der Zukunftsstrategie nach 2023. Teilnehmen an der Mitgliederversammlung können sowohl die stimmberechtigten Mitglieder und Vertreter der Stadt/Verwaltung als auch die nicht stimmberechtigten Partner.
- **Beirat:** Für den Verein unabdingbar ist ein Beirat. Generell setzt sich der Beirat aus Vertretern von Mitgliedern, Partnern und kommunalen Mitgliedern zusammen. Über die genaue Zusammensetzung entscheidet die Mitgliederversammlung. Unabhängig davon, ob jeweils aktuell Partnerschaftsvereinbarungen bestehen, sollten im Beirat Universitäten, Hochschulen und Forschungsinstitutionen vertreten sein. Insbesondere für Partner des Vereins aber auch für einzelne Mitglieder der Handelsinitiativen (=Vereinsvollmitglieder) stellt der Beirat eine Möglichkeit dar, sich aktiv innerhalb des Vereins zu engagieren. Vor diesem Hintergrund wird auch empfohlen, die ortsansässigen Kammern und Verbände jeweils mit einem ständigen Sitz im Beirat auszustatten. Grundsätzlich wäre es zudem wünschenswert, wenn auch der Verkehrsverein als Partner gewonnen und im Beirat vertreten wäre. Wenn umgekehrt Vertreter des Vereins in Gremien des Verkehrsvereins involviert wären, würde die angestrebte und notwendige Kooperation und Zusammenarbeit beider Organisationen bzw. Branchen auch institutionell gestützt. Der Beirat berät den Vorstand und bringt sich insbesondere bei der Fortentwicklung der Zukunftsstrategie und der handelsübergreifenden Verzahnung des Vereins ein.

Weitere Organe können bei Bedarf gemäß Satzung beliebig eingesetzt und mit eigenen Kompetenzen ausgestattet werden.

Geschäftsstelle und -führung des Vereins Nürnberger Handelsstandort

Mit Blick auf Zweck und Aufgaben des Vereins wird die Gründung einer **Geschäftsstelle** empfohlen. Die Geschäftsstelle sollte über einen oder mehrere **Geschäftsstellenleiter (Geschäftsführer)** verfügen, die auf Vorschlag des Vorstands des Vereins und nur mit Zustimmung der Stadt Nürnberg durch Mitgliederbeschluss bestellt und abberufen werden. Wird lediglich ein Geschäftsstellenleiter bestellt, vertritt dieser die Geschäftsstelle allein. Sind mehrere Geschäftsstellenleiter bestellt, wird die Geschäftsstelle durch alle Geschäftsstellenleiter gemeinschaftlich vertreten. Die Mitgliederversammlung kann Geschäftsstellenleitern Einzelvertretungsbefugnis erteilen.

Die **strategische Ausrichtung** der Arbeit in der Geschäftsstelle wird durch die Zukunftsstrategie festgelegt. Analog zu den Aufgaben des Vereins besteht die **Hauptaufgabe des Geschäftsführers/Geschäftsstellenleiters und seiner Geschäftsstelle** darin,

- die zur Umsetzung der „Zukunftsstrategie Handelsstandort Nürnberg 2030“ notwendige Verzahnung und Koordination der Handelsinitiativen und ihrer Mitglieder sowie anderer Bereiche auszubauen und
- die Zukunftsstrategie im Zusammenspiel mit den Mitgliedern auf der Maßnahmenebene operativ umzusetzen und mit entsprechenden Serviceangeboten (Befähigung und

Qualifizierung der lokalen Anbieter gemäß den in der Zukunftsstrategie zum Ausdruck kommenden Anforderungen) zu unterstützen.²²

Durch ihre Verzahnungsfunktion nicht nur innerhalb des Handels, sondern auch mit breitem Fokus auf weitere Branchen, Organisationen, Institutionen und kommunalen Vertretern kommt der Geschäftsstelle eine zentrale Bedeutung für den Erfolg der Zukunftsstrategie und damit gleichzeitig für die zielgerichtete Umsetzung der Visitor Journey in Nürnberg zu. Gleiches gilt auch im Hinblick auf die Initiierung und Koordination der Maßnahmen sowie der damit verbundenen Serviceangebote und der Verwendung der finanziellen Mittel des Vereins.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Aufgaben und Anforderungen werden in der Geschäftsstelle Personen benötigt, zu deren Aufgaben das Informieren, Organisieren, Befähigen und Optimieren im Kontext der anvisierten Strategiemeasures zählt. Gefordert sind Erfahrungen mit strategischen Prozessen, Digitale Kompetenzen, **Kommunikationsstärke**, **Überzeugungskraft** und **Erfahrungen im Management entsprechender Projekte**. Da zudem Services entwickelt und angeboten werden, kennzeichnet die Arbeit in der Geschäftsstelle **Kundenorientierung** sowie **unternehmerisches Denken und Handeln**. Folgende Aspekte gilt es bei der Besetzung der entsprechenden Stellen in der Geschäftsstelle zudem zu beachten:

- Für eine größtmögliche Akzeptanz und Partizipation der Nürnberger Handelslandschaft ist sicherzustellen, dass die Ausübung der formulierten Aufgaben bestenfalls durch Personen erfolgt, die einerseits die Gegebenheiten in Nürnberg sehr gut kennen und andererseits eine Bekanntheit und Reputation in den unterschiedlichen Akteursgruppen der Stadt genießen.
- In Anbetracht der umfänglichen Aufgaben wird empfohlen, mindestens zwei Personen (Geschäftsstellenleiter/Geschäftsführer und Koordinator) in der Geschäftsstelle zu beschäftigen.

Einen Überblick über das Anforderungsprofil und die Tätigkeitbeschreibung eines Geschäftsführers für den Verein „Nürnberger Handelsstandort“ gibt Tabelle 14

Tabelle 14: Anforderungsprofil und Tätigkeitsbeschreibung Geschäftsführer des Vereins „Nürnberger Handelsstandort“

Anforderungsprofil	▪ Mehrjährige Erfahrung im Management Bereich Handel ▪ Erfahrungen mit Strategieentwicklung und -umsetzung ▪ Digitale Kompetenzen ▪ Kommunikationsstark mit integrativem Charakter ▪ Erfahrung in der Vereinsarbeit und der Umsetzung organisatorischer Maßnahmen ▪ Idealerweise vernetzt in Nürnberg ▪ Kenntnisse im Bereich des zeitgemäßen Marketings
Tätigkeitsbeschreibung: ▪ Steuerung des Vereins in enger Zusammenarbeit mit dem Beirat	

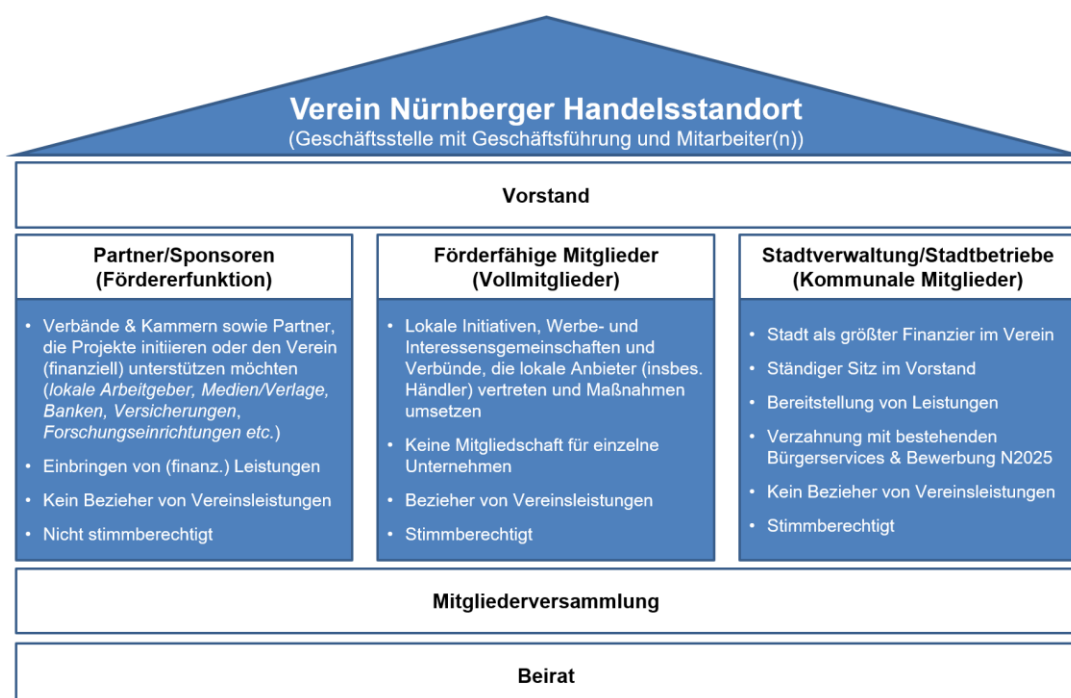
²² Die Themen „stadtweite Vernetzung“ und „Kundenorientierung“ gewinnen innerhalb der Zukunftsstrategie und des Vereins deutlich an Relevanz. Ausgehend von der Besucherperspektive gilt es, Handelsunternehmen nicht einzeln „hinter der Ladentür“ zu unterstützen, sondern – mit Fokus auf die Visitor Journey – vornehmlich stadtbezogen, d.h. skaliert und „vor der Ladentür“ zu agieren.

- Pflege von Beziehungen zu bestehenden Mitgliedern, Aufbau von guten Beziehungen zu neuen Mitgliedern und anderen Akteursgruppen wie z.B. Parteien, Verbände und Kammern.
- Entwicklung und Überwachung des Tagesgeschäftes, insbesondere der Services des Vereins und der Finanzaktivitäten, bei Bedarf Vornahme von Verbesserungen
- Umsetzung der 2023er Maßnahmen aus dem Paket Nürnberg 2030 mit strategischer Weichenstellung für die nachfolgende Periode. Inhaltliche Steuerung des Gesamtprojektes bezüglich
 - Termineinhaltung
 - Sachzielerreichung
 - Konfliktmanagement
 - die Steuerung der Projektaktivitäten
 - die Einhaltung der Richtlinien und Rahmenbedingungen
 - die Kommunikation innerhalb der Teams
 - die Vorbereitung und Durchführung von Projektbesprechungen und die Erstellung und Aktualisierung des Projektplans
- Integrationsmanagement des gesamten Konsortiums
- Aufbau und Pflege des Multiplikatorennetzwerks
- Öffentlichkeitsarbeit analog und digital (also digitalaffin)

Mögliche **Anpassungen der Aufgaben und Projekte der Geschäftsstelle** werden per Beschluss in der Mitgliederversammlung vorgenommen. Vorschläge dazu können von den Mitgliedern und Partnern sowie der Stadt/Verwaltung oder der Geschäftsführung eingebracht werden. Die Kontroll- und Aufsichtsfunktion in der Geschäftsstelle erfolgt über den Vorstand des Vereins. Unterjährig werden dafür Versammlungen einberufen, in denen die Geschäftsstellenleitung über die Entwicklung und die Jahresabschlüsse in der Geschäftsstelle berichtet.

Abbildung 29 fasst die Mitgliederstruktur und Organe des Vereins Nürnberger Handelsstandort zusammen.

Abbildung 29: Verein Nürnberger Handelsstandort – Struktur und Organe im Überblick



Austauschformate und -instrumente

Die Verzahnung und Partizipation der Mitglieder und Partner ist entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung der Zukunftsstrategie. Entsprechend sind im Verein neben der Mitgliederversammlung und dem Beirat weitere **Austauschformate und -instrumente** fest zu verankern. Es ist einerseits sicherzustellen, dass Informationen und strategische Ausrichtung „top down“ weitergegeben bzw. gesteuert werden. Andererseits ist zu gewährleisten, dass Informationen und Anregungen „bottom up“ von den lokalen Akteuren vor Ort über die Handelsinitiativen als Mitglieder des Vereins zu dessen Geschäftsstelle und Vorstand gelangen. Der Einsatz der folgenden Austauschformate und -instrumente durch die Geschäftsstelle des Vereins wird diesbezüglich empfohlen:

- **Arbeitskreise:** Insbesondere für operativere Themen- und Maßnahmenfelder innerhalb der Zukunftsstrategie ist es empfehlenswert, Arbeitskreise nach Themen, Maßnahmen etc. zu installieren und regelmäßig durchzuführen. Hier können sich Mitglieder, Stadt und Partner austauschen und im Dialog mit Vertretern der Geschäftsstelle operativ für die erfolgreiche Umsetzung der Zukunftsstrategie und der entsprechenden Maßnahmen einbringen.
- **„Runde Tische“:** Insbesondere mit Blick auf den Austausch mit Institutionen und Personen „außerhalb“ des Vereins bietet sich die Installation sog. „Runder Tische“ an. Dies bietet die Möglichkeit, übergreifende Themen, Aktivitäten etc. mit anderen Bereichen bzw. Interessengruppen zu diskutieren und abzustimmen.
- **Publikationen/Newsletter/Social Media etc.:** Analog zu den Geschäftsberichten und Veröffentlichungen der CTZ wäre es wünschenswert, wenn auch über die Themen des lokalen Handels in Nürnberg und Umgebung sowie über die Umsetzung der Zukunftsstrategie kontinuierlich berichtet würde. Folgende Kanäle und Formate bieten sich hierbei an:
 - (PR-wirksame) **Geschäftsberichte** und **Pressemeldungen** aus dem Tätigkeitsfeld des Vereins
 - **Newsletter**, die analog zu den PR-wirksamen Publikationen aus dem Tätigkeitsfeld des Vereins berichten und ergänzende Informationen liefern. Die Verlinkung auf Beispiele oder gefundene Artikel passend zur Strategie sichert relevante Informationen und Neuigkeitswert. So wird Newsletter-Content aufgewertet und die Anmelde-Bereitschaft erhöht.
 - Nutzung von **Social Media**: Gerade die oft beruflich genutzten Social Media-Kanäle XING und LinkedIn bieten nicht nur technisch immer bessere Möglichkeiten für den Informationsaustausch. Auch für eine gewünschte Reichweite und für Weiterempfehlung sind sie einsetzbar – gerade, wenn es darum geht, lokal und branchenübergreifend zu kommunizieren. Es wäre zu empfehlen, dass über die Geschäftsstelle des Vereins entsprechende Social Media-Gruppen zum Austausch installiert und moderiert werden. Generell sollte aber ein Medium gewählt werden, das möglichst alle erreicht.
- Für den schnellen Austausch bei der Umsetzung von Maßnahmen ist es hilfreich, Systeme zu nutzen, die eine unkomplizierte, informelle Kommunikation zwischen einzelnen Personen oder Personengruppen ermöglichen. Beispiele an anderen Standorten zeigen, dass **Messenger-Dienste** wie WhatsApp, Telegram oder Threema helfen können, um genau diese informelle Kommunikation zu gestalten. Wichtig ist dabei das Wissen um den Datenschutz und zu den Regelungen der Rechtfreigabe bei kommunizierten Inhalten.

- **Lösungen zur zentralen Dokumentenablage:** Für zeitgemäßes Projektmanagement ist für die Umsetzung der Maßnahmen zu empfehlen, auf Softwarelösungen zurückzugreifen, die cloudbasiert zentrale Ablage von Dokumenten und Themenchats ermöglichen. Einerseits wird so Zugriff auf Information und Korrespondenz vereinfacht, andererseits wird bei der gleichzeitigen Bearbeitung von Dokumenten durch mehrere Partner permanente Aktualität sichergestellt. Beispielhaft zu nennen ist das teilweise kostenlose wie beispielsweise Microsoft Teams, Slack, Trello oder Dropbox.

Die Auswahl, Implementierung und Ausgestaltung der Austauschformate und -instrumente obliegen der Geschäftsstelle des Vereins.

Selbstverpflichtung der Interessensgemeinschaften und deren Mitglieder: Charta „Nürnberger Handel“

Mit dem Eintritt in den Verein „Nürnberger Handelsstandort“ **verpflichten** sich die **Vereinsmitglieder** dem übergeordneten **Satzungsziel** des Vereins, also der *Stärkung und Verzahnung der bereits im Satzungsziel erwähnten städtischen Akteure*. Jedoch hat sich bei der Umsetzung von standortbezogenen Strategien vielfach gezeigt, dass die mitwirkenden Akteure im Projektverlauf mitunter schwer zu aktivieren sind oder das Engagement bisweilen schnell nachlässt. Zurückzuführen ist dies häufig auf eine mangelnde Sensibilisierung und Motivation der beteiligten Partner und/oder eine unprofessionelle Projektplanung und -steuerung.

Mit dem **Aufbau** des Vereins, seiner **Mitgliederstruktur** und seiner **Organe** sowie der Geschäftsstelle und den vorgesehenen Austauschformaten und -instrumenten wird eine **professionelle Grundlage zur Umsetzung der Zukunftsstrategie** geschaffen. Soweit die objektive Sicht – doch gilt es mit dem Verein auch eine (subjektiv empfundene) Aufbruchsstimmung bei den lokalen Akteuren – den Handelsinitiativen etc. und deren Mitgliedern – zu erzeugen und diese emotional an die Zukunftsstrategie zu binden. Entsprechend wichtig ist es, ein Merkmal zu schaffen, welches allen Beteiligten hilft, sich immer wieder die Zielsetzung der Zukunftsstrategie und des Vereins vor Augen zu führen und im Sinne einer **Selbstverpflichtung** motiviert, engagiert an einer erfolgreichen Umsetzung mitzuwirken. Empfohlen wird deshalb die Umsetzung einer **Charta „Nürnberger Handel“** in der Startphase des Vereins:

- **Ausgestaltung der Charta:** Die Inhalte der Charta orientieren sich an den Zielen der Zukunftsstrategie und des Vereins. Die konkrete Ausgestaltung der Charta ist von Geschäftsstelle, Vorstand und Beirat im Dialog mit den Mitgliedern (Arbeitskreis, Workshop etc.) vorzunehmen und durch die Mitgliederversammlung bestätigen zu lassen. Da die unterschiedlichen Akteursgruppen der Stadt Nürnberg sich der Charta anschließen sollen und die Charta dann bis zum Jahr 2030 Gültigkeit haben soll, ist es wichtig, die lokalen Akteursgruppen in den Prozess der Erstellung und Ausformulierung einzubinden. Im Kern wird die Charta aufzeigen, mit welchem Wertesystem, mit welchen Regeln und Prozessen und mit welcher Art Selbstverpflichtung die „Zukunftsstrategie Handelsstandort Nürnberg 2030“ angegangen und zu unterstützen ist. Die Charta richtet sich sowohl an die Mitglieder des Vereins als auch an die Mitglieder der eingebundenen Handelsinitiativen etc.
- **Verbreitung der Charta:** Nach Verabschiedung der Charta wird diese durch die Mitglieder des Vereins einer möglichst breiten Masse an Händlern, Gastronomen, Dienstleistungsanbietern etc. vorgestellt und für eine Mitwirkung geworben. Die Mitwirkung wird in der Form vollzogen, dass die einzelnen Unternehmer persönlich die Charta unterschreiben und damit offiziell die Unterstützung bekunden. Mit der Unterschrift erhalten die Unternehmer eine Urkunde, die sie als Unterzeichner der Charta ausweist. Fortan können sich die handelnden Personen als Unterstützer der Zukunftsstrategie ausweisen und bei der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen an ihre Selbstverpflichtung erinnert werden.

Den Prozess zur Ausgestaltung und Verbreitung der Charta verantwortet die Geschäftsstelle des Vereins.

Finanzierung des Vereins „Nürnberger Handelsstandort“ und der Maßnahmen

Die **Initialkosten des Vereins** wie z.B. die Einrichtung und der Aufbau der Geschäftsstelle und die Gründungskosten des Vereins werden von der Stadt Nürnberg getragen. Die **Finanzierung des laufenden Betriebs der Geschäftsstelle** des Vereins wird durch Beiträge der Mitglieder und einen Zuschuss der Stadt Nürnberg sichergestellt. Eine entsprechende Beitragsordnung ist in der Startphase des Vereins in der Geschäftsstelle zu erarbeiten und mit Vorstand und Beirat abzustimmen. Darüber hinaus sind fortlaufend Fördermitglieder zu gewinnen und entsprechende Förderbeiträge zu verhandeln.

Das vom Verein einsetzbare **Maßnahmen- und Marketingbudget** wird in einem Fonds bereitgestellt. Der Finanzierung des Handelsfonds erfolgt zu mindestens 50 Prozent durch die Mitglieder des Vereins. Die Stadt Nürnberg bezuschusst den Handelsfonds mit maximal 50 Prozent des Fondsvolumens. Die Geschäftsstelle erstellt hierzu konkrete Budgetpläne und stimmt diese mit dem Vorstand ab.

Abbildung 30: Verein „Nürnberger Handelsstandort“ – Partnerschaftliches Finanzierungsmodell



Neben einer Finanzierung des Vereins und der im Rahmen der Zukunftsstrategie umzusetzenden Maßnahmen aus Beiträgen der Vereinsmitglieder (Stadt und andere) sollten zudem **Möglichkeiten einer öffentlichen Förderung** geprüft werden. Bei der Identifikation potenziell geeigneter Aufrufe oder Förderinitiativen sind generell Förderziele und Ziele der Zukunftsstrategie, des Vereins und der einzelnen Maßnahmen abzugleichen. Gerade der Fokus auf die typischerweise kleinbetrieblichen Unternehmen im Kontext von Handel, Gastronomie und Dienstleistungsgewerbe sowie die Möglichkeit der Verzahnung mit größeren Organisationen innerhalb der Stadt Nürnberg und die angestrebte Digitalisierung von Prozessen und Services entlang der Visitor Journey bieten gute Ansatzpunkte. Häufig sind dies öffentlich geförderte Themenfelder.

Von besonderem Mehrwert ist die mit der Zukunftsstrategie und der Vereinsgründung verbundene städtische Clusterbildung. Vielfach werden bei Förderaufrufen insbesondere jene Modelle

präferiert, bei denen mittelständisch geprägte Strukturen in Netzwerken interagieren. Genau hier kann der mit der Zukunftsstrategie einhergehende Aufbau einer Struktur samt Handelsverein eine ideale Ausgangsbasis sein. Die Netzwerkarbeit bzw. die Interaktion im städtischen Cluster Handelsverein, welche durch Forschungseinrichtungen unterstützt werden, generiert nicht nur für sich selbst, sondern auch als Referenz für andere Standorte, wichtige Erkenntnisse.

Vor dem Hintergrund der besonderen Herausforderungen des Handels im digitalen Zeitalter haben eine Reihe von Landesregierungen Förderprogramme zur digitalen Transformation im Handel aufgelegt. So hat NRW – als einwohnerstärkstes Bundesland beispielsweise in 2019 bereits zum 3. Mal das Förderprogramm „Stationären Handel digital denken“ initiiert, in dem Leuchtturmprojekte entsprechend unterstützt und kommuniziert werden. In Mecklenburg-Vorpommern werden gerade für den ländlichen Bereich Erstinitiativen aufgesetzt. Das Land Hessen engagiert sich im Besonderen für Digitalinitiativen. Es finden sich bundesweit eine Reihe von Ansätzen, die – wenn nicht bereits im Prozess - auch auf bayerischer Ebene zu erwägen sind. Gerade im Hinblick auf das Thema „netzwerkbasierte Stadt-Handel-Kooperation“ ist der Wissensbedarf groß und es gibt nur wenige Referenzbeispiele.

Die „Zukunftsstrategie Handelsstandort Nürnberg 2030“ mit den auf ihr basierenden Maßnahmen und der umfassenden Vernetzung im Verein weist ein Leuchtturmcharakter auf und könnte als Referenz für ein „Cluster: Handel und Stadt im digitalen Zeitalter“ stehen. Unterstützt mit regionalen und überregionalen Forschungseinrichtungen (z.B. Hochschulen, GfK, IBI Research Center der Universität Regensburg), Modellkommunen (z.B. Digitale Einkaufsstadt Günzburg) und anderen Partnern finden sich rund um Nürnberg eine Reihe von in Förderaufrufen gefragten Multiplikatoren. Zudem unterstreichen die Überlegungen hinsichtlich eines digitalen Betriebssystems für die Stadt (siehe nächstes Kapitel) die Zukunftsorientierung und den generellen Fokus auf digitale Themen.

3.4. Erfolgsfaktor „Digitales Betriebssystem“

Mit der „Zukunftsstrategie Handelsstandort Nürnberg 2030“ wird die Optimierung der Visitor Journey und die dafür geforderte Vernetzung der Anbieter zueinander, und letztendlich zum Besucher hin, anvisiert. Bis zum Jahr 2030 werden der gesellschaftliche Alltag und die Lebenswelten in Nürnberg in starkem Maße von der stetig steigenden Bedeutung digitaler Medien, digitaler Absatzkanäle sowie digital unterstützter Services beeinflusst sein. Dies geht einher mit einer erhöhten Erwartung und Anforderung von Stadtbesuchern, auch den physischen Stadtbesuch digital zu unterstützen (siehe Abschnitt 2). Dabei **verschwimmen „analog“ und „digital“** immer mehr in der multisensorischen Erlebniswelt der Konsumenten. In den verschiedenen Workshops und Befragungen im Rahmen der Analyse und Strategiefindung ist vielfach der Wunsch nach einer höheren Vernetzungsdichte (physisch und digital) geäußert worden.²³

Innerhalb der Zukunftsstrategie ist daher schon heute zu reflektieren, welche „digitalen Anforderungen“ der (potenziellen) Besucher zukünftig zu bedienen sind und welche Chancen die Digitalisierung dem Handelsstandort Nürnberg bietet. So sind bei allen Überlegungen zur Umsetzung von Maßnahmen stets auch mögliche Vorteile durch Digitalisierung von Prozessen und Leistungen mitzudenken. In besonderem Maße gilt dies für Aufgaben rund um Kommunikation sowie für die zunehmend von Stadtbesuchern geforderte servicebasierte Vereinfachung von Prozessen vor, beim und nach dem Aufenthalt vor Ort.

➔ Begeisterte Besucher für Belebung, Frequenz und Identifikation

Weil alle Macht vom Besucher ausgeht ...

- A) ...steht die **Visitor Journey** im Mittelpunkt des Handelns.
- B) ...sind **Convenience und Erlebnis** die Schlüsselfaktoren.
- C) ...ist **Kommunikation** zum Besucher hin entscheidend.
- D) ...braucht es **Verzahnung** der Akteursgruppen.
- E) ...sind **Chancen der Digitalisierung** zu nutzen.

Die **Digitalisierung** darf in **keinem Fall Selbstzweck** sein, vielmehr ist sie immer in Verbindung mit dem Nutzen für die Besucher und die Ausgestaltung der internen Prozesse zu bewerten.²⁴ Mit

²³ Der Smart-City-Bereich wird in den kommenden Jahren stark wachsen – in Deutschland wie auch weltweit. Laut einer Studie des eco-Verbandes und der Arthur D. Little verzeichnete der Sektor bereits 2017 einen Umsatz von circa 20,4 Milliarden Euro. Bis 2022 sollen sich diese Umsätze in Deutschland auf rund 43,8 Milliarden Euro mehr als verdoppeln. Siehe eco/Arthur D. Little: Der deutsche Smart-City-Markt 2017–2022. Zahlen und Fakten, unter www.eco.de/presse/eco-und-adl-veroeffentlichen-bislang-umfassendste-smart-city-studie/

²⁴ Als Prämisse ist zu formulieren, dass bei allen digitalen Initiativen stets die Nutzung von Standardlösungen anstelle der Programmierung individueller Lösungen zu präferieren sind. Dies hat den Vorteil, dass bei zukünftigen Änderungen nicht jedes Mal hohe Programmierkosten zu zahlen sind.

Eine weitere Prämisse ist die bestmögliche Vernetzung mit anderen Systemen: Je besser eine Verzahnung von unterschiedlichen Systemen in Nürnberg gelingt, desto größer ist der langfristige Mehrwert für die Stadt Nürnberg und ihrer Akteure. Es sei hervorgehoben, dass dafür offene Programmierungssysteme mit offenen Schnittstellen nicht nur erforderlich, sondern aus Kostengründen und im Sinne der nachhaltigen Flexibilität auch vorteilhafter sind.

Blick auf die formulierte Zukunftsstrategie sowie die darin enthaltenen Maßnahmen zeigt sich, dass die digitale Vernetzung und Nutzung unterschiedlichster Datenquellen in einem „**digitalen Betriebssystem**“ Mehrwerte bei der **Optimierung der Visitor Journey** liefern kann (siehe Übersicht in Tabelle 15).

Tabelle 15: Maßnahmen – Mehrwerte eines „digitalen Betriebssystems“

Phase Visitor Journey	Maßnahmen		Mehrwerte „digitales Betriebssystem (dB)“
I „Besuchs-impuls“	I.1*	Sichtung und Aggregation von verfügbaren Studien zur „Marke“ Nürnberg	Kein Zusatznutzen
	I.2*	Umsetzung einer Markenkernanalyse	Kein Zusatznutzen
	I.3*	Stadtmarken-Kampagne entwickeln	Kein Zusatznutzen
	I.4*	Social Media Monitoring zur Ableitung und Generierung von Botschaften	Das db beinhaltet ein Monitoring der sozialen Medien
	I.5*	Zielgruppenorientierte Kommunikation	Über das db werden personalisierte Nachrichten adressiert
	I.7	Digitaler Angebotsradar hinsichtlich Handel, Gastronomie, Kultur etc.	Im db werden die Angebote den Bedürfnissen des Benutzers angepasst
II „Information“	II.1*	Zusatzinformationen durch Blogs, Newsletter oder Berichten von Scouts	Ein eigener Bereich in der Benutzeroberfläche des db
	II.2*	Parkplatzverfügbarkeit, abhängig von individueller Besuchsplanung	Im db wird abhängig von der Einkaufsliste der passende Parkraum disponiert
	II.3	Orientierungshilfe in der Stadt durch analoge und digitale Besucherführung	Abhängig vom Besuchsanlass wird im db eine individuelle Tour angeboten
	II.4	Haupt- & Nebeninformationen zu Events bieten	Allgemein verfügbare Information, die im db dargestellt wird
	II.5	Digitaler Alltagsbegleiter führt durch die Stadt	Kernfunktion des db
	II.6	Verlässlichkeit durch kommunizierte Kernöffnungszeiten	Kein Zusatznutzen
	II.7	Verfügbarkeit sicherstellen	Kein Zusatznutzen
	II.8	Digitales Anbieterverzeichnis mit regionaler Verortung	Kernfunktion des db
	II.9	Detaillierte digitale Visitenkarte und Leistungsportfolio aller Anbieter	Kernfunktion des db
	II.10	Zusammenführung aller verfügbaren Daten durch Content-Manager	Administrationseinheit des db
III „Besuch“	III.1*	Leitsysteme in digitalen Alltagsbegleiter integrieren	Kernfunktion des db
	III.2*	Mobilitätsangebot durch mehr Sharing-Modelle (PKW, Rad, Scooter etc. ausbauen)	Anzeigefunktion im db
	III.3*	P&R Angebote ausbauen	Anzeigefunktion im db
	III.4*	ÖPNV Taktung an den „City-Pulsschlag“ anpassen	Kein Zusatznutzen
	III.5*	Sauberkeit durch mehr Bürgerbeteiligung	Kein Zusatznutzen
	III.6*	„Dritte Orte“ schaffen	Kein Zusatznutzen
	III.7*	Schaffung von geplanten und spontanen „Selfie Points“	Anzeigefunktion im db
	III.8	Ausreichend öffentliche Toiletten	Anzeigefunktion im db
	III.9	Märkte, Aktionen, Installationen fortführen und damit neue Formate (Guerilla Aktionen etc.) ausbauen	Kein Zusatznutzen
	III.10	Bürgerbeteiligung & Communities: Triff den „Bruder im Geiste“ (gleiche Hobbies etc.)	Community-Funktion im db

Phase Visitor Journey	Maßnahmen		Mehrwerte "digitales Betriebssystem (dB)"
	III.11	Freies WLAN ausbauen	Kein Zusatznutzen
IV „Angebot“	IV.1*	Touren	Kernfunktion des db
	IV.2*	Service-/Qualitäts-Standards einführen	Kein Zusatznutzen
	IV.3*	Förderung regionaler Produkte und Services	Anzeigefunktion im db
	IV.4*	Gemeinsame/abgestimmte Angebote/Services/Aktivitäten	Anzeigefunktion im db
	IV.5*	City-Pickup-Station	Anzeigefunktion im db
	IV.6*	Digitaler Nürnberger Zehner	Kernfunktion des db
	IV.7*	Pop-Up-Stores	Anzeigefunktion im db
	IV.8*	Revitalisierung der NürnbergAPP	Als Vorabentwicklung des Frontends; spätere Integration in db
	IV.9	Scouts	Melde- und Berichtsfunktion im db
	IV.10	Persönliche Einkaufsberater	Kernfunktion des db
	IV.11	Heimlieferung	Organisiert über das db
	IV.12	Kooperation mit Stadtbetrieben	Kein Zusatznutzen
	IV.13	Veranstaltungsumsetzung	Kein Zusatznutzen
	IV.14	Cross-Channel-Services	Kernfunktion des db
	IV.15	Chatfunktion	Kernfunktion des db
	IV.16	Augmented / Virtual Reality	Kernfunktion des db
	IV.17	Gamification	Kernfunktion des db
	IV.18	Internationale Bezahlssysteme	Unterstützung durch das db möglich, rechtl. Fragen klären
V „Bindung“	V.1	Persönliche Vorteile als Mehrwert	Kernfunktion des db in Verbindung mit Loyaltyprogramm
	V.2	Verbindung von Zentren in Nürnberg mittels gemeinsamer Loyalty-Währung	Kernfunktion des db in Verbindung mit Loyaltyprogramm
	V.3	Local Charity als Mehrwert	Kernfunktion des db: Charity füttert Loyalty-Programm
	V.4	Nachhaltigkeit als Mehrwert	Kernfunktion des db: Nachhaltigkeit füttert Loyalty-Programm
	V.5	„Bring your neighbor“ (Empfehlungsmarketing)	Digital über das db
	V.6	Zielgruppenspezifische Events	Kein Zusatznutzen
	V.7	Einsatz von Votings	Kernfunktion des db
	V.8	Social Media (earned und payed media)	Kernfunktion des db
	V.9	Digitale Nachkaufberatung etablieren	Kernfunktion des db
	V.10	Gemeinsam Kundendaten erheben und auswerten	Kernfunktion des db
	V.11	(Zusatz-)Empfehlungen bei Produkten und Services	Kernfunktion des db
* Maßnahmen, die für den Zeitraum bis 2023 priorisiert worden sind db = digitales Betriebssystem			

Es zeigt sich, dass viele der in der Zukunftsstrategie enthaltenen Maßnahmen vom Aufbau eines „digitalen Betriebssystems“ profitieren würden – insbesondere Maßnahmen, die nach 2023 umzusetzen sind. Folglich gilt es, den **Aufbau eines „digitalen Betriebssystems“** für den Handelsstandort Nürnberg während der ersten Umsetzungsphase ab 2020 zu **prüfen**.

Exkurs: Was ist ein digitales Betriebssystem?

Um den digitalen Herausforderungen der Zukunft zu begegnen, ist eine Infrastruktur gefordert, die Inhalte einer Stadt nicht nur technisch, sondern auch organisatorisch und logisch miteinander verknüpft: das digitale Betriebssystem der Stadt. Es handelt sich um eine informations-technologische Infrastruktur, die bestehende Datenquellen miteinander verknüpft.

Das Betriebssystem verknüpft dabei ortsbezogene Dienste und digitale Informationen mit Nutzern bzw. Kunden und dem Ort, an dem sie sich jeweils befinden. Dafür werden sowohl statische als auch interaktive Inhalte, Social-Media- und IoT-Angebote (IoT = Internet of Things) und automatisierte Lösungen wie Chatbots eingebunden und verarbeitet.

Herzstück des digitalen Betriebssystems ist ein sogenanntes Content Management System, dass durch Algorithmen (und zu einem späteren Status mit künstlicher Intelligenz) aus Daten wertvolle, weiterzuverarbeitende Informationen generiert.

Fällt die **Entscheidung zu Gunsten des Aufbaus eines „digitalen Betriebssystems“** aus, ist eine Infrastruktur zu schaffen, die Systeme und Anwender nicht nur technisch, sondern auch organisatorisch und logisch miteinander verknüpft:

- Das „digitale Betriebssystem“ ist in erster Linie auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Stadtbesucher auszurichten. Es sollte nach Implementierung und Inbetriebnahme die Visitor Journey in all ihren Einzelphasen unterstützen. Damit ergeben sich als weitere Nutzer die aktiven Akteursgruppen, Gewerbetreibenden und Kulturschaffenden der Stadt. Da sie dem Besucher neue Services anbieten können, profitieren sie einerseits von einer erwirkten Besuchsfrequenz, von längerer Aufenthaltsdauer der Besucher sowie von der gestärkten Kundenbindung. Weitere Systeme, an die das digitale Betriebssystem der Handelsstrategie schnittstellenbasiert angeschlossen werden können, profitieren von neuen Nutzern, neuen Inhalten und der Leistungsaufwertung gemäß dem Prinzip „Mehrwert durch Vernetzung“.
- Die technische Umsetzung des „digitalen Betriebssystems“ sollte auf einer Plattform basieren, die die in Nürnberg vorhandenen Informationssysteme miteinander vernetzt. Auf dieser Basis können neuartige Services entwickelt und angeboten werden, die ihren Mehrwert aus verschiedenen Informationsquellen generieren. Grundlage dafür ist eine sogenannten „Enterprise Architecture Management Strategie“, die in vielen Anwendungen zur Komplexitätsreduzierung und Effizienzsteigerung geführt hat.
- Das „digitale Betriebssystem“ sollte ortsbezogene Dienste und digitale Informationen mit Nutzern/Besuchern und dem Ort, an dem sich diese befinden, verknüpfen können. Dabei können sowohl statische als auch interaktive Inhalte, Social-Media- und IoT-Anwendungen, wie auch automatisierte Lösungen wie Chatbots eingebunden werden. Intelligent kombiniert, können sie in der Visitor Journey Services aufwerten oder zur Interaktion mit lokalen Anbietern animieren. In Konsequenz entsteht mit der Nutzung des „digitalen Betriebssystems“ in Nürnberg ein analog-digitaler Erlebnisraum.
- Die erfolgreiche Umsetzung des „digitalen Betriebssystems“ wird jedoch nicht allein durch die Bereitstellung technischer Funktionen möglich sein. Ein individuell zugeschnittener, schrittweiser Aufbau einer Lösung, muss neben den lokalen Gegebenheiten auch organisatorische Aspekte berücksichtigen. Dazu gehört insbesondere der Digitalisierungsgrad der Händler und der anderen Akteure.

3.5. Erfolgsfaktor „Evaluation“

Die „Zukunftsstrategie Handelsstandort Nürnberg 2030“ basiert auf einer umfassenden Evaluation. Berücksichtigt wurde hierbei sowohl die Perspektive der (potenziellen) Besucher über umfangreiche Befragungen als auch der lokalen Akteure über die Teilnahme an diversen Workshops und den Projektbeirat. Die Berücksichtigung beider Perspektiven in Form einer kontinuierlichen **Evaluation** stellt auch bei der **Umsetzung der Zukunftsstrategie** einen wichtigen **Erfolgsfaktor** dar:

- **Evaluation aus Sicht der (potenziellen) Besucher:** Die stetige Evaluation der Erreichung des übergeordneten Ziels „Begeisterte Besucher“ ist für den Erfolg der Zukunftsstrategie sehr bedeutsam., da sich zum einen die Bedürfnisse, Neigungen, Anforderungen, Verhaltensweisen etc. der (potenziellen) Besucher im Zeitablauf verändern können. Zum anderen stellt sich die Frage, welche Wirkungen die im Rahmen der Zukunftsstrategie entlang der Visitor Journey umgesetzten Maßnahmen bei den Besuchern entfalten bzw. wie diese aus Besuchersicht bewertet werden. Mit Blick auf kommunikative Maßnahmen ist beispielsweise zu evaluieren, wie gut die avisierten Zielgruppen erreicht wurden und inwieweit Imageverbesserungen und Besuchsimpulse herbeigeführt werden konnten. Hinsichtlich Services und Angebot wäre beispielsweise zu prüfen, inwieweit sich die Bequemlichkeit und das Einkaufserlebnis durch die entsprechenden Maßnahmen verbessert haben. Zu generieren wären auch Wünsche und Anforderungen bezüglich zukünftiger Maßnahmen. Von besonderer Relevanz ist im Zeitalter der Digitalisierung dabei naturgemäß die Evaluation des Stellenwerts digitaler bzw. digital unterstützter Maßnahmen.
- **Evaluation aus Sicht der Akteure:** Auf Ebene der Akteure, insbesondere der förderfähigen Mitglieder des Vereins und der diesen angeschlossenen Unternehmen, ist zum einen zu evaluieren, wie gut die interne Verzahnung und die dabei eingesetzten Austauschformate und -instrumente funktionieren und welche Verbesserungspotenziale diesbezüglich gesehen werden. Zum anderen ist zu überprüfen, wie gut es unter den gegebenen Rahmenbedingungen gelingt, die geplanten Maßnahmen umzusetzen. Erfahrungen und Anregungen bezüglich der Maßnahmenumsetzung, aber auch hinsichtlich der Maßnahmenpriorisierung sind zu ermitteln, ebenso wie Impulse für „neue“, also bislang nicht geplante Maßnahmen. Sowohl bezogen auf das interne Zusammenspiel der Akteure als auch mit Blick auf die Visitor Journey der Besucher stehen dabei wie bei der Evaluation aus Sicht der (potenziellen) Besucher auch digitale bzw. digital unterstützte Maßnahmen und Aktivitäten im Fokus.

Um sowohl die Perspektive der Akteure als auch der (potenziellen) Besucher stets im Blick zu behalten, empfehlen sich folgende Maßnahmen zur **Umsetzung der Evaluation**:

- Die Evaluation aus Sicht der (potenziellen) Besucher erfolgt analog zur Evaluation im Rahmen der Strategiefindung in Form von **Besucher- und Bürgerbefragungen**. Zu empfehlen ist folglich die kontinuierliche Teilnahme an der alle zwei Jahre stattfindenden Untersuchung „Vitale Innenstädte“ des IFH Köln und die Ergänzung des Fragebogens um strategie- bzw. maßnahmenpezifische Fragen. Mit Blick auf den Umsetzungszeitraum der Zukunftsstrategie sind zudem die Jahreswechsel 2023/24 und 2027/28 sowie 2030/31 als Meilensteine für die Evaluation der (potenziellen) Besucher aus Nürnberg und dem Nürnberger Umland im Rahmen von Bürgerbefragungen zu definieren.

- Die Evaluation aus Sicht der Akteure erfolgt zum einen kontinuierlich im Rahmen **laufender Gespräche** von Vertretern der Geschäftsstelle und des Vorstands mit Handelsinitiativen und deren Mitglieder sowie den anderen Mitgliedern des Vereins. Zudem fußt die Evaluation auf **Äußerungen und Diskussionen der Mitglieder**, beispielsweise im **Beirat**, auf den **Mitgliederversammlungen** oder in **Arbeitskreisen**, „**runden Tischen**“ und **Mitgliederforen**. Darüber hinaus wird analog zur Bürgerbefragung die **Befragung der Mitglieder und den diesen angeschlossenen Unternehmen** in den oben angegebenen Zeiträumen empfohlen.

Die regelmäßige kritische **Betrachtung des Fortschritts der Zukunftsstrategie** und der darin enthaltenen Maßnahmen sollte dem **Beirat** im Zusammenspiel mit dem **Vorstand** obliegen. Für die Umsetzung der Evaluationen ist grundsätzlich zu prüfen, ob diese durch die handelnden Akteure selbst oder im Sinne der Neutralität durch eine unabhängige Institution (Universität, Forschungs- und Beratungsunternehmen etc.) umzusetzen bzw. zu begleiten sind.

Sollte Steuerungsbedarf auftreten, ist es ratsam, dass Vorstand und Beirat in Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle und ggf. einzurichtenden Arbeitskreisen Lösungsmöglichkeiten erarbeiten, diskutieren und über deren Umsetzung entscheiden. So entsteht ein **Kreislauf stetiger Optimierung der Maßnahmenplanung und -umsetzung**:

- **Maßnahmenumsetzung**: Sowohl aus Besucher- als auch aus Akteurssicht kann es geboten sein, die Umsetzung von Maßnahmen anzupassen. Bezogen auf die Besucher geht es dabei vor allem um die inhaltliche Ausgestaltung der Maßnahmen (z.B. Auswahl von Kommunikationskanälen und -inhalten), während bei den Akteuren vor allem der Prozess der Maßnahmenumsetzung im Blickpunkt steht (z.B. prozessbegleitende Schulungen und Informationsmaterialien).
- **Maßnahmenplanung**: Die der Zukunftsstrategie zugrundeliegende Maßnahmenplanung ist im Sinne eines agilen Projektmanagements und einer uneingeschränkten Kundenzentrierung fortlaufend zu überprüfen und bei Änderungsbedarf aus Akteurs- und/oder Besuchersicht entsprechend anzupassen. Dies schließt die Modifikation von Maßnahmen ebenso ein, wie das Streichen und das Hinzufügen von Maßnahmen. In besonderer Weise gilt dies im Hinblick auf die nach 2023 durchzuführenden Maßnahmen, deren Planung erst während der Umsetzung der Zukunftsstrategie ab 2020 erfolgt (z.B. Entscheidung über den Aufbau eines „digitalen Betriebssystems“ und die Implementierung entsprechender Services für Akteure und/oder Besucher).

4. Umsetzungsplanung 2020 – 2023

Zur **Umsetzung** der konzipierten **Zukunftsstrategie bis 2023** wird die nachfolgend tabellarisch beschriebene **Aufgaben-, Zuständigkeits- und Zeitplanung** empfohlen. Unterschieden wird dabei zwischen

- A) Verein „Nürnberger Handelsstandort“,
- B) Digitales Betriebssystem,
- C) Maßnahmen und
- D) Evaluation.

Tabelle 16: Umsetzungsplanung 2020 bis 2023 – A) Verein „Nürnberger Handel“

Arbeitspakete	Federführung	2020				2021				2022				2023				2024			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
A) Verein "Nürnberger Handel"																					
Akquise der Gründungsmitglieder	Stadt Nürnberg																				
Erstellung der Satzung und rechtliche Prüfung	Stadt Nürnberg																				
Evaluierung der Mitgliedsbeitragshöhe auf Basis der Herausforderungen und Maßnahmenpakete bis 2023	Verein																				
Verankerung des kommunalen Anteils in den Haushalt der Stadt Nürnberg	Stadt Nürnberg																				
Vereinsgründung, Eintragung in das Vereinsregister	Stadt Nürnberg																				
Aufsetzen der Charta, Erstellung der Grundregeln und der Mitgliedszertifikate	Verein																				
Anwerben der Gründungsmitglieder	Stadt Nürnberg																				
Bereitstellung der Räumlichkeiten für die Geschäftsstelle	Verein																				
Koordination der ersten Initialettermine	Verein																				

Tabelle 17: Umsetzungsplanung 2020 bis 2023 – B) Digitales Betriebssystem

Arbeitspakete	Federführung	2020				2021				2022				2023				2024			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
B) Digitales Betriebssystem																					
Evaluierung verschiedenster Finanzierungsoptionen durch Kommunal- oder Landesmittel	Verein																				
Zusammenfassung der Erfahrungen aus den bisher umgesetzten Maßnahmen	Verein																				
Anpassung bestehende Strategie an die gewonnenen Erkenntnisse	Verein																				
Evaluierung der aktuellen und geplanten technischen Infrastrukturen	Verein																				
Erstellung des Pflichtenheftes und der daraus resultierenden Konzepte	Verein																				
Evaluierung potenzieller Lösungsanbieter	Verein																				
Anpassung bestehender techn. Infrastruktur	Verein																				
Implementierung der beschafften Lösung	Verein																				
Begleitende Projektkommunikation	Verein																				

Tabelle 18: Umsetzungsplanung 2020 bis 2023 – C) Maßnahmen

Arbeitspakete	Federführung	2020				2021				2022				2023				2024			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
C) Maßnahmen																					
1. Studien sondieren (I.1)	Stadt Nürnberg																				
2. Markenkernelanalyse (I.2)	Stadt Nürnberg																				
3. Kampagnenplanung (I.3)	Stadt Nürnberg																				
4. SoMe Monitoring (I.4)	Stadt Nürnberg																				
5. Blogger und Scouts (II.1)	Stadt Nürnberg																				
6. Zielgruppenorientierte Kommunikation (I.5)	Verein																				
7. Parkplatzverfügbarkeit (II.2)	Stadt Nürnberg																				
8. Leitsysteme/Besucherführung (III.1)	Verein																				
9. Mobilitätsangebote Sharing (III.2)	Stadt Nürnberg																				
10. P&R-Angebote vermarkten (III.3)	Stadt Nürnberg																				
11. ÖPNV-Taktung (III.4)	Stadt Nürnberg																				
12. Touren (IV.1)	Verein																				
13. Sauberkeit (III.5)	Stadt Nürnberg																				
14. Dritte Orte (III.6)	Stadt Nürnberg																				
15. Selfie Points (III.7)	Verein																				
16. Service-Qualitätsstandards (IV.2)	Verein																				
17. Regionale Produkte (IV.3)	Verein																				
18. Gemeinsame Angebote/Services (IV.4)	Verein																				
19. Pick-up-Stationen (IV.5)	Stadt Nürnberg																				
20. Digitaler Zehner (IV.6)	Verein																				
21. Pop-up Stores (IV.7)	Stadt Nürnberg																				
22. Revitalisierung Nürnberg App (IV.8)	Verein																				

Tabelle 19: Umsetzungsplanung 2020 bis 2023 – D) Evaluation

Arbeitspakete	Federführung	2020				2021				2022				2023				2024			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
D) Evaluation																					
Teilnahme an der Studie Vitale Innenstädte	Verein																				
Evaluierung der Akteurssicht durch Befragung	Verein																				
Zusammenfassung der Rückmeldungen aus dem Tagesgeschäft und Spiegelung im Beirat	Verein																				
Optimierung Maßnahmenplanung und -umsetzung	Verein																				

Tabelle 20: Umsetzungsplanung 2020 bis 2023 in der Gesamtschau

Arbeitspakete	Federführung	2020				2021				2022				2023				2024			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
A) Verein "Nürnberger Handel"																					
Akquise der Gründungsmitglieder	Stadt Nürnberg																				
Erstellung der Satzung und rechtliche Prüfung	Stadt Nürnberg																				
Evaluierung der Mitgliedsbeitragshöhe auf Basis der Herausforderungen und Maßnahmenpakete bis 2023	Verein																				
Verankerung des kommunalen Anteils in den Haushalt der Stadt Nürnberg	Stadt Nürnberg																				
Vereinsgründung, Eintragung in das Vereinsregister	Stadt Nürnberg																				
Aufsetzen der Charta, Erstellung der Grundregeln und der Mitgliedszertifikate	Verein																				
Anwerben der Gründungsmitglieder	Stadt Nürnberg																				
Bereitstellung der Räumlichkeiten für die Geschäftsstelle	Verein																				
Koordination der ersten Initialtermine	Verein																				
B) Digitales Betriebssystem																					
Evaluierung verschiedenster Finanzierungsoptionen durch Kommunal- oder Landesmittel	Verein																				
Zusammenfassung der Erfahrungen aus den bisher umgesetzten Maßnahmen	Verein																				
Anpassung bestehende Strategie an die gewonnenen Erkenntnisse	Verein																				
Evaluierung der aktuellen und geplanten technischen Infrastrukturen	Verein																				
Erstellung des Pflichtenheftes und der daraus resultierenden Konzepte	Verein																				
Evaluierung potenzieller Lösungsanbieter	Verein																				
Anpassung bestehender techn. Infrastruktur	Verein																				
Implementierung der beschafften Lösung	Verein																				
Begleitende Projektkommunikation	Verein																				
C) Maßnahmen																					
1. Studien sondieren (I.1)	Stadt Nürnberg																				
2. Markenkernanalyse (I.2)	Stadt Nürnberg																				
3. Kampagnenplanung (I.3)	Stadt Nürnberg																				
4. SoMe Monitoring (I.4)	Stadt Nürnberg																				
5. Blogger und Scouts (II.1)	Stadt Nürnberg																				
6. Zielgruppenorientierte Kommunikation (I.5)	Verein																				
7. Parkplatzverfügbarkeit (II.2)	Stadt Nürnberg																				
8. Leitsysteme/Besucherführung (III.1)	Verein																				
9. Mobilitätsangebote Sharing (III.2)	Stadt Nürnberg																				
10. P&R-Angebote vermarkten (III.3)	Stadt Nürnberg																				
11. ÖPNV-Taktung (III.4)	Stadt Nürnberg																				
12. Touren (IV.1)	Verein																				
13. Sauberkeit (III.5)	Stadt Nürnberg																				
14. Dritte Orte (III.6)	Stadt Nürnberg																				
15. Selfie Points (III.7)	Verein																				
16. Service-Qualitätsstandards (IV.2)	Verein																				
17. Regionale Produkte (IV.3)	Verein																				
18. Gemeinsame Angebote/Services (IV.4)	Verein																				
19. Pick-up-Stationen (IV.5)	Stadt Nürnberg																				
20. Digitaler Zehner (IV.6)	Verein																				
21. Pop-up Stores (IV.7)	Stadt Nürnberg																				
22. Revitalisierung Nürnberg App (IV.8)	Verein																				
D) Evaluation																					
Teilnahme an der Studie Vitale Innenstädte	Verein																				
Evaluierung der Akteurssicht durch Befragung	Verein																				
Zusammenfassung der Rückmeldungen aus dem Tagesgeschäft und Spiegelung im Beirat	Verein																				
Optimierung Maßnahmenplanung und -umsetzung	Verein																				

Im Nachgang zur beschriebenen Umsetzungsplanung bis 2023 folgen die Fortschreibung der Zukunftsstrategie und die Umsetzung weiterer Maßnahmen und Evaluationen.