

### DETAILBESCHREIBUNG

#### Kurze Projektbeschreibung

Ausgehend von einem neuen Rollenverständnis der Stadtverwaltung, das sich vom klassischen, eher hoheitlich orientierten Verwaltungshandeln hin zu einen proaktiv initiierenden Public-Private-Partnership mit den Wirtschaftstreibenden und BürgerInnen entwickelt, gestaltete das Linzer Stadtmarketing in Zusammenarbeit mit den betroffenen Wirtschaftstreibenden und Anrainern ein Revitalisierungs- und Marketingkonzept, das vom Verständnis der ganzheitlichen und kooperativen Quartiers- oder Stadtteilentwicklung geleitet wird.

#### Ziele des Beteiligungsprozesses

Ziele waren insbesondere die Stärkung des Wirtschafts- und Lebensstandortes „Innenstadt“, die Erhaltung der Nahversorgung im betroffenen Stadtquartier und die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Entwicklungssicherung mit folgenden Wirkungsfeldern:

- Einbindung aller Innenstadtakteursgruppen und kooperative Erarbeitung von umfassenden Entwicklungsstrategien
- Nachhaltiger, kontinuierlicher Entwicklungs- und Gestaltungsprozess über die bauliche Revitalisierungsphase hinaus
- Professionalisierung der Zusammenarbeit der Unternehmer, Hauseigentümer und BewohnerInnen zu einer modernen "Centermanagementgemeinschaft"
- Werterhaltung der Liegenschaften und Objekte in der Innenstadt
- Erhöhung der Kundenfrequenz, Aufenthaltsdauer und Lebensqualität im betroffenen Innenstadtquartier
- Aufbau eines "Wir-Gefühls" bei der betroffenen Bewohner- und Unternehmerschaft
- Stärkung einer bürgerschaftlichen Engagements- und der Eigenverantwortlichkeit
- Private- und öffentliche Finanzierungsgemeinschaft, die über die Baumaßnahmen hinaus die Zusammenarbeit als Centergemeinschaft ermöglicht
- Anschubwirkung auf andere Innenstadt- und Quartiersentwicklungsprozesse

#### Hintergrund des Beteiligungsprozesses

##### Ausgangssituation

Die Ausgangssituation für die umfassende Innenstadtinitiative im Jahr 2002 war gekennzeichnet durch allgemeine Rückgänge an Kundenfrequenz und Kaufkraft, begleitet vom Umstand, dass mehrere Handelsbetriebe aus den ehemaligen Hauptgeschäftslagen in neue Agglomerationsbereiche entlang der hochfrequentierten Bundesstraße 100 absiedelten. Durch die fortschreitende Konzentration und Filialisierung kam es - bei gleichzeitig stagnierendem Umsatzpotential - zu massiven Erweiterungen des Verkaufsflächenangebotes. Rund 2.000 m<sup>2</sup> an Leerständen in guten Geschäftslagen und ein Defizit an Selbstvertrauen und Kooperationskultur, verschlechterten zusätzlich die Position der Wirtschaftstreibenden in der Linzer Innenstadt.

#### Initiierung des Beteiligungsprozesses

##### Initiierung

Frau Bürgermeisterin Helga Machne hat im Jahr 2002 das Linzer Stadtmarketing mit der Ausarbeitung von Grundsatzüberlegungen zur Entwicklung eines umfassenden Steuerungs- und

Entwicklungsmodells beauftragt. Die Vision dahinter war, auf Basis von Selbstverpflichtung, Freiwilligkeit und mit hoher Einbindung der betroffenen Bevölkerung ein Partnerschaftsmodell zur Planung und Umsetzung wirksamer Maßnahmen zur Sicherung und Entwicklung des Wirtschafts- und Lebensstandortes „Innenstadt“ zu entwickeln.

## Involvierte Personen und Institutionen

Für die operative Umsetzung und Durchführung der geplanten Aktivitäten und Maßnahmen wurde ein Modell mit transparenter und offener Prozessabwicklung gewählt, welches die kooperative Zusammenarbeit der öffentlichen und privaten Akteure gleichermaßen fördert und unterstützt:

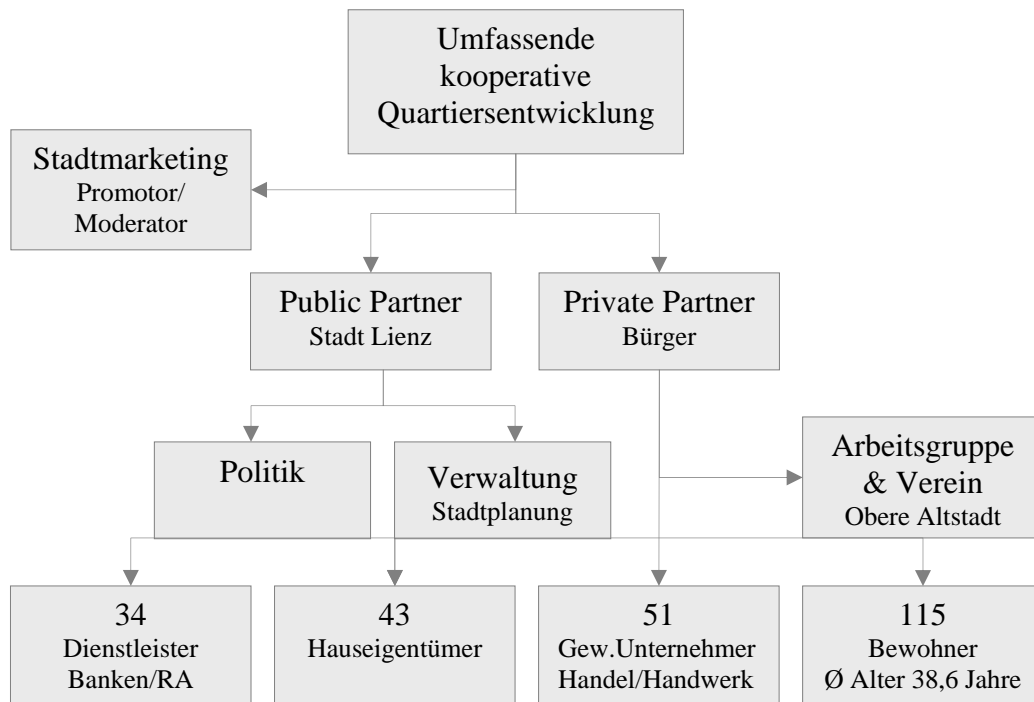


Abbildung 1: Prozessmanagement und Organisation

## Gestaltung und Durchführung des Beteiligungsprozesses

### Prozessdesign

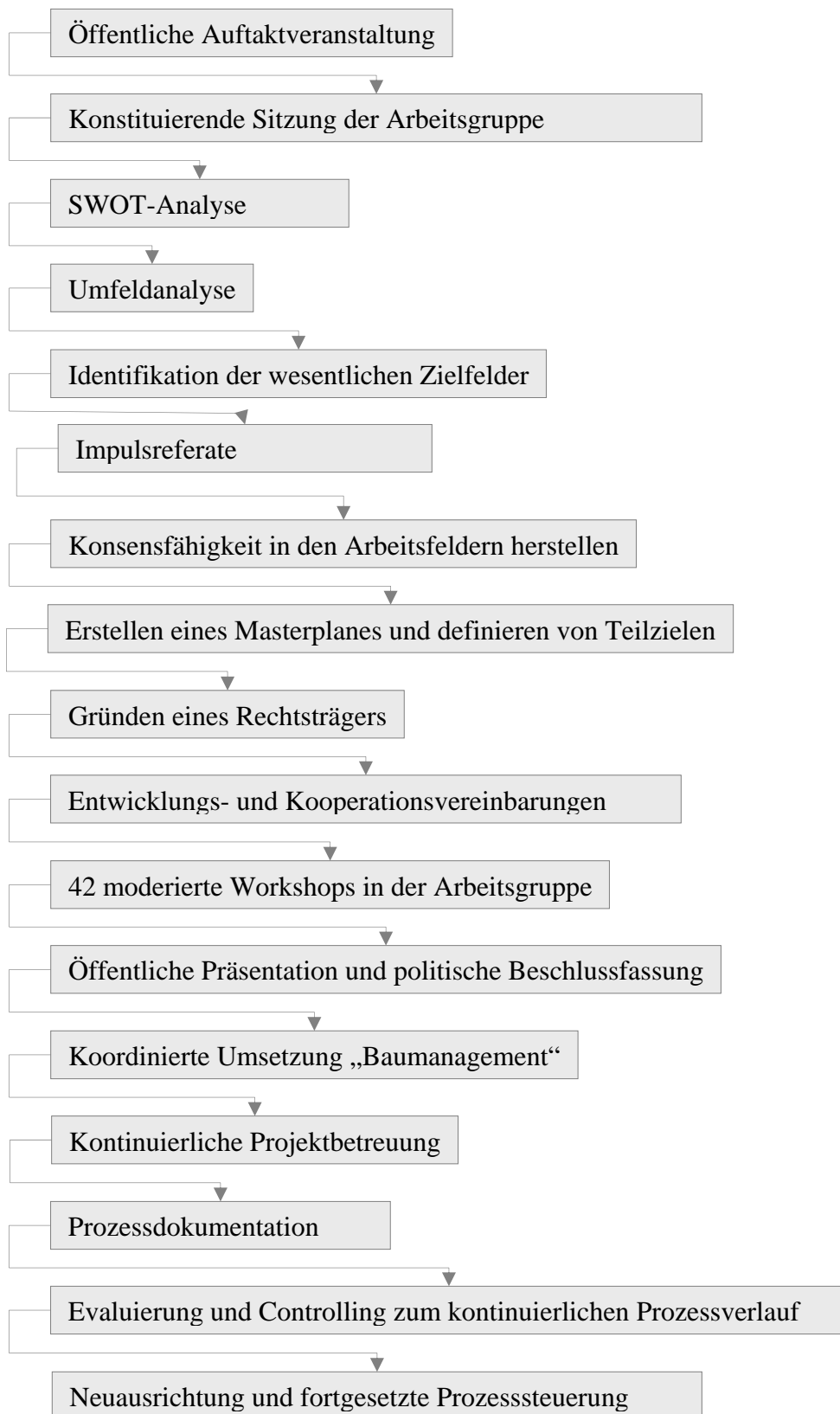
In der Gestaltung und Festlegung des offenen Prozessablaufes wurde Bedacht genommen, möglichst allen Akteuren und Betroffenen des Quartiers die Möglichkeit zur Teilnahme am Entwicklungsprozess zu erschließen. Dazu wurden alle BürgerInnen des Quartiers zu einer öffentlichen Auftaktveranstaltung in das Rathaus geladen, wo erste Grundsatzüberlegungen präsentiert und aus der Gesamtheit der Teilnehmer eine repräsentative Gruppe von zwölf Personen als „Kontinuierliche Arbeitsgruppe“, mit dem Ziel der gemeinsamen Erarbeitung eines umfassenden Entwicklungskonzeptes, ausgewählt wurden.

In 42 von den Mitarbeitern des Stadtmarketing Lienz moderierten Arbeitssitzungen wurden alle für das betreffende Innenstadtquartier entwicklungsrelevanten Handlungsfelder in der kontinuierlichen Arbeitsgruppe konsensual beraten und unter Anwendung strategischer Managementmethodik bearbeitet.

Die Projektphase: Beratung, Kreation von Innovationen und Lösungsfindung zu den verschiedenen Problem- und Handlungsfeldern, hat im kooperativen Entwicklungsprozess der „Oberen Altstadt“ rund 18 Monaten beansprucht. In dieser intensiven Phase der kooperativen Zusammenarbeit wurden folgende Hauptthemenbereiche und Zielfelder generiert und lösungsorientiert bearbeitet:

- Gemeinsame Öffnungszeiten „Kernöffnungszeiten“ der Betriebe im Quartier.
- Vernetztes Denken und Agieren der beteiligten Unternehmer nach dem Grundsatz des „Centermanagements“ (Cross-Selling).
- Festlegen eines Sollprofils für das Quartier unter dem Slogan „Schönstes Einkaufszentrum der Region ohne künstliches Dach“.
- PKW-Stellplätze für Kunden und Parkgewohnheiten der Mitarbeiter, Anrainer und Wirtschaftstreibenden.
- Verbesserung im Ablauforganisation der Belieferung der einzelnen Betriebe.
- Logo und Slogan für den gemeinsamen Werbeauftritt, ausbilden von Identifikationsfeldern für die Gestaltung der Markenpersönlichkeit „Obere Altstadt“.
- Mittelfristige Marketing- und Werbeplanung.
- Aufkommensschlüssel für die Finanzierung von Maßnahmenumsetzung und Marketingaktivitäten der Quartiersgemeinschaft.
- Auswahl und Konstituierung einer Plattform für die kontinuierliche Arbeit der Quartiersgemeinschaft „Verein zur Förderung der Oberen Altstadt“.
- Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter der Betriebe, sowie Qualitätssicherung durch externen Quartierscheck.
- Verkehrsrechtliche und -technische Regelung für den Bereich des Quartiers der „Oberen Altstadt“.
- Bauliche Maßnahmen an die Fassaden und Geschäftsportalen der Objekte.
- Erarbeitung von privatrechtlichen Kooperationsvereinbarungen mit einer Erstlaufzeit von drei Jahren.
- Gestaltungsmaßnahmen am öffentlichen Gut, Erhöhung der städtebaulichen Aufenthaltsqualität.

## Ablauf



## Besonderheiten des konkreten Beteiligungsprozesses

Im Gegensatz zu dem in Europa vielfach angewandten, auf legislativen Vorgaben aufbauenden Quartiersentwicklungsmodell „Business Improvement District“, stellt das in Lienz entwickelte Vitalisierungsmodell des kontinuierlichen Entwicklungs- und Kooperationsprozesses „KEK“ die freiwillige und aktive Gestaltungsmitarbeit der betroffenen Bevölkerung und Unternehmerschaft des Quartiers in den Mittelpunkt der Zusammenarbeit. Es stellt somit einen Veränderungsprozess von Innen heraus dar.

## Ergebnisse des Beteiligungsprozesses

### Erzielte Ergebnisse

Zur Feststellung der Ergebnisse und Wirkungen der auf Freiwilligkeit und privatrechtliche Entwicklungs- und Kooperationsvereinbarungen basierenden Quartiersentwicklung wurde im Sommer 2005 eine Vollbefragung aller Hauseigentümer und Wirtschaftstreibenden mittels Fragebogen durchgeführt. Die quantitativen Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung wurden durch qualitative Interviews mit Vertretern des Vereins zur Förderung der „Oberen Altstadt“ und Expertenbefragungen ergänzt. Die Auswertung und Ergebnisdarstellung gliedert sich in ökonomische (harte) und soziokulturelle (weiche) Ergebnisebenen.

### Ökonomische (harte) Ergebnisse aus der kooperativen Quartiersentwicklung:

- Kein Leerstand mehr im Quartiersbereich der Oberen Altstadt, vielmehr herrscht Zuzugs- und Nachfragedruck nach Geschäftsflächen.
- Erhöhung der Passantenfrequenz im Quartier.  $\bar{O} + 13,5 \%$
- Erhöhung der Passantenaufenthaltsdauer im Quartier.  $\bar{O} + 15 \%$
- Steigerung der Kundenfrequenz in den Betrieben.  $\bar{O} + 7,9 \%$
- Steigerung der Umsätze der Mitgliedsbetriebe.  $\bar{O} + 7,7 \%$
- Erhöhung der Werte der Liegenschaften im Quartier.  $\bar{O} + 10 \%$
- Zusätzliche Investments in die Liegenschaften. 4 Mio. €

### Soziokulturelle (weiche) Ergebnisse:

Mit der umfassenden Projektrealisierung erfuhr das Quartier der Oberen Altstadt eine deutliche Imageentwicklung, welche sich auch in der regionalen und überregionalen Markenbekanntheit widerspiegelt. Als ein besonders erfreuliches Ergebnis der Zusammenarbeit der Akteure in der „Oberen Altstadt“ wird in den Interviews eine deutliche Verbesserung des Kooperationsklimas und der Entwicklung einer Kooperationskultur zwischen den Wirtschaftstreibenden, Bewohnern und Hauseigentümern genannt. Die Projektpartner haben erkannt, dass die Standortszusammenarbeit für die einzelnen Wirtschaftsakteure deutliche Wettbewerbsvorteile gegenüber individuell agierenden Wirtschaftsbetrieben erzielt.

Stadtmarketing Lienz wurde am 6. Dezember 2006 für die Entwicklung und Umsetzung des kontinuierlichen Entwicklungs- und Kooperationsprozess in der Oberen Altstadt von der Europäischen Kommission mit dem „European Enterprise Support Award 2006“

## Stand der Umsetzung

Wesentliches Indiz für einen breiten ökonomischen Erfolg bei den an der freiwilligen Standortkooperation beteiligten Akteure ist, dass die Unternehmer und Hauseigentümer 2007 mit einem Ausmaß von 95 % die privatrechtlichen Kooperationsvereinbarungen zum projektragenden Rechtskörper um weitere drei Jahre verlängert haben.

## Conclusio

### Nutzen des Beteiligungsprozesses

Neben der wesentlichen Verbesserung der Aufenthalts- und Lebensqualität im Innenstadtquartier der "Oberen Altstadt" in Lienz konnten insbesondere die vor Beginn des kontinuierlichen

Entwicklungs- und Kooperationsprozesses bestehenden 1.100 m<sup>2</sup> Leerstände mit neuen Geschäften und Betrieben belegt werden. Drei Jahre nach Projektrealisierung, zeigen sich im Zuge der quantitativen und qualitativen Evaluierung des Projektes folgende Wirkungen und Ergebnisse:

- kein Leerstand mehr, es herrscht Zuzugs- und Nachfragedruck in diesem Innenstadtbereich
- Steigerung der durchschnittlichen Besucherfrequenz um 15 %
- Entwicklung der "Kassenumsätze" in den Betrieben von durchschnittlich +7,5 %
- Erhöhung der Aufenthaltsdauer der Kunden und Besucher um rund 20 %
- Erhöhung der Werte und Ertragslagen der Liegenschaften um durchschnittlich 10 %
- Erhöhte Zentrumsbedeutung dieses ehemaligen 1b Innenstadtkwartiers
- 45 % der Wirtschaftstreibenden konnten neue Kundengruppen für ihre Betriebe erreichen
- Hohe Kundenzufriedenheit
- Deutliche Imageverbesserung für den Innenstadtbereich der Oberen Altstadt
- Wesentliche Verbesserung der Lebens- und Aufenthaltsqualität im Quartier der Oberen Altstadt

Neben den dargestellten monetären und quantitativen Effekten aus dem kontinuierlichen Entwicklungs- und Kooperationsprozesses „KEK“ in der Oberen Altstadt sind auch folgende positive Auswirkungen erkennbar:

- gutes Kooperationsklima und die Kooperationsbereitschaft der Akteursgruppen
- Entwicklung der Kommunalpolitik hin zu einem Good Urban Governance
- Modernisierungserfolge der Gemeindeverwaltung
- allgemeine Verbesserung der Bereitschaft zur Zusammenarbeit
- positive Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements für die Stadt Lienz.

## „Highlights“ des Beteiligungsprozesses

Offene Projektentwicklung bei konsequenter konsensualer Beratung aller Handlungs- und Entwicklungsfelder mit der von den betroffenen BürgerInnen in einer Auftaktveranstaltung legitimierten Arbeitsgruppe über einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren hinweg. Einsatz mehrerer BürgerInnenbeteiligungsmethoden: BürgerInnenversammlung, Kooperative Projektentwicklung in 32 vom Stadtmarketing moderierten Workshops, Trilaterales Kooperationsverfahren durch die Einbindung von Investoren, BürgerInnen, Verwaltung und Lokalpolitik und schlussendlich BürgerInnenentscheid „Stopp-or-Go“ durch die Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarungen. Gründung eines eigenen Rechtsträgers als Organisationseinheit für die kontinuierliche Weiterentwicklung. Kooperatives Stadtmarketing als Promotor und Moderator einer bürgerinnenoffenen Innenstadt- und Quartiersentwicklung.

## „Stolpersteine“ des Beteiligungsprozesses

### Kritische Erfolgsfaktoren / Meilensteine:

- Einbindung aller Stakeholder und Betroffenen des abgegrenzten Stadtbereiches.
- Fördern von Eigenverantwortung und Standortidentifikation.
- Diskussionskultur in der Arbeitsgruppe fördern und Vertrauensbildung durch vorbehaltlose und umfassende Beratung der Themenfelder sichern.
- prozessbegleitende Öffentlichkeits- und Medienarbeit.
- alle Maßnahmen in Bezug zur Gesamtentwicklungslinie, der Leitzielsetzung, stellen und daraufhin ausrichten.
- externes Know-how und Fachwissen in den Entwicklungsprozess einbringen.
- vernetztes, kooperatives Denken fördern.
- Neutralität und Vertrauensposition der Moderatoren sicherstellen.
- Quartiersmanagement als integrativen Ansatz der Stadtentwicklung verstehen.
- ständige Motivation der Arbeitsgruppe durch gute Vorbereitung und klare Sitzungsleitung gewährleisten.
- regelmäßige Berichte an die Projektmitglieder, die politischen Akteure und die Verwaltungsspitze.

## Fact Sheet

### Angewandte Methoden

x	Methode	Methode	x
	Anwaltsplanung	Open Space Konferenz	
	Aktivierende Befragung	Planspiel	
x	BürgerInnenversammlung	Planungszelle	
	Delphi-Befragung	Runder Tisch	
	Fokusgruppen	SUP am runden Tisch	
	Internet-Partizipation	Workshop	x
	Konsensus-Konferenz	Zukunftskonferenz	
	Kooperativer Diskurs	Zukunftswerkstatt	
	Mediation	Andere: BürgerInnenentscheid	x
	Neo-Sokratischer Dialog	Andere: Kontinuierlicher Entwicklungs- und Kooperationsprozess (KEK)	x

### Thematischer Bereich

x	Thematischer Bereich	Thematischer Bereich	x
	Abfallwirtschaft	Telekommunikation	
x	Dorf- und Stadtentwicklung	Tourismus und Freizeit	
	Energiewirtschaft	Umweltpolitik allgemein (z.B. Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie, o. ä.)	
	Gemeinwesenarbeit	Verkehr und Mobilität	
	Industrie, Gewerbe, Betriebe	Wasserwirtschaft	
	Kinder- und Jugendpartizipation	Wohnen und Wohnumfeldverbesserung	x
	Naturraum	Anderer: Stadtmarketing	x
	Regionalentwicklung	Anderer: .....	

### InitiatorInnen

Im Oktober 2002 erfolgte auf Initiative der damaligen Bürgermeisterin Helga Machne die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe.

### Beteiligte

Die 13 Mitglieder der Arbeitsgruppe haben sich unter der Leitung des Stadtmarketings und unter Miteinbezug von externen ExpertInnen in über 30 Arbeitssitzungen intensiv mit der ganzheitlichen Umsetzung dieses Projektes befasst.

### AuftraggeberIn

Stadtgemeinde Lienz, Bgm. Helga Machne und in der Nachfolge Bgm. Dr. Johannes Hibler

### Kosten und Finanzierung

Die Kosten für den Beteiligungsprozess, die im wesentlichen die Personalkosten der Moderatoren- und die Betreuungsleistung durch die Mitarbeiter der Abteilung Stadtmarketing umfassen, hat die

Stadtgemeinde Lienz aus dem Titel der Wirtschafts- und Standortförderung im Ausmaß von rund 15.000 € zu 100 % aus dem Stadtbudget getragen. Zielperspektive: Förderung der Standortentwicklung und -kooperation. Zusätzlich wurden ca. 10.000 € für Honorarleistungen für externe Beratungsleistungen aufgewendet.

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe haben den Entwicklungsprozess durch finanzielle Beiträge zu den externen Beratungskosten in Höhe von € 5.000 unterstützt.

## Prozessbegleitung und -beratung

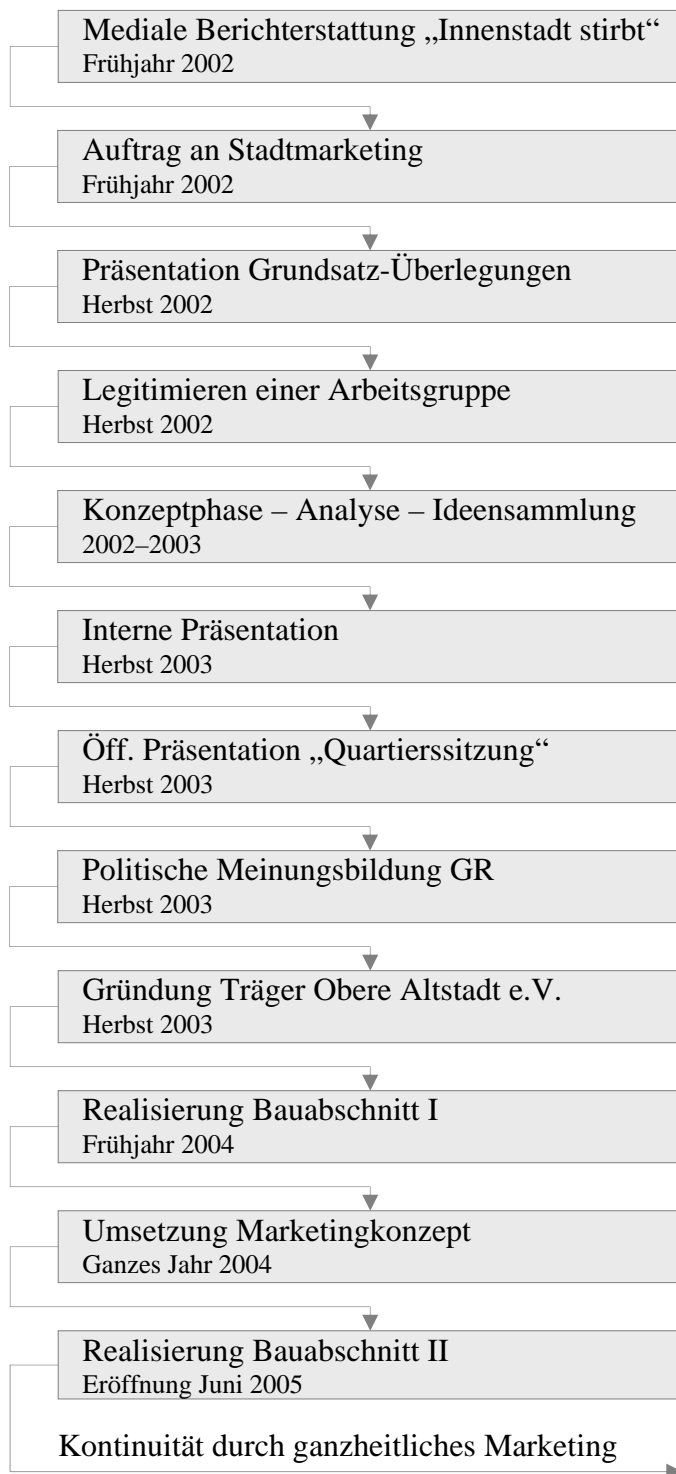
Stadtmarketing Lienz in der Position des Moderators und in der Folge in der Position der Geschäftsführung des projekttragenden Vereines „Obere Altstadt“

## Räumliches Umfeld

Aus organisatorischen und ressourcentechnischen Gründen, aber auch aus dem Umstand heraus, das es bis dato nur wenig gesicherte Erfahrungen mit freiwilligen Selbststeuerungsmodellen für die Innenstadtentwicklung gab, wurde die geplante Revitalisierungskooperation vorerst auf den Bereich des Johannesplatzes und der Rosengasse, einer innerstädtischen 1c-Lage mit rund 7.000 m<sup>2</sup> Geschäftsfläche, eingeschränkt.



## Zeitplan



## Angaben zur Person, die dieses Fallbeispiel zur Verfügung stellt:

Vorname: Oskar Familienname: Januschke, Mag. (FH)  
Beruflicher Hintergrund: Leiter der Abteilung Stadtmarketing und der Abteilung Umwelt der Stadtgemeinde Lienz  
Institution: Stadtmarketing Lienz  
Position: Geschäftsführer  
Straße: Hauptplatz 7  
PLZ: 9900 Ort: Lienz Land: Osttirol  
Telefon: +43(0)4852/600-572, ab September 2007: +43(0)4852 600-220 (221)  
Fax: +43(0)4852/600-411 (ab September 2007: +43(0)4852 600-222)  
e-mail: [marketing@stadt-lienz.at](mailto:marketing@stadt-lienz.at)  
website: [www.stadt-lienz.at](http://www.stadt-lienz.at)  
Rolle im beschriebenen Verfahren: Promotor und Moderator  
Bereit für Detailauskünfte: ja