

LADEN
:LOKAL:
LABOR



Ein Reallabor zur Rolle des Einzelhandels in der Innenstadt Entwicklung



Inhaltsverzeichnis

Zielgruppe	5
Einzelhandel im Wandel der Innenstädte	6
Vor Ort sein heißt Stadt mitgestalten	6
Ins Handeln kommen	7
Ziele des LADEN:LOKAL:LABORS	12
Ausblick	13
Einzelhandel und Stadtentwicklung: vom Ladenlokal zum Reallabor	14
Stadtentwicklung als kooperativer Prozess	14
Experimentieren als Planungsinstrument für die Innenstadt von Morgen	15
Akteurslandschaft & Prozess	29
Die Impulsgeber	30
Die Kommune	31
Unterstützende Rahmenstruktur	32
Dynamik und Zielbild	33
Standort-Steckbriefe	34
Willingen (Upland)	34
4 Fragen an André Vollbracht	35
Marsberg	36
4 Fragen an David Wegener	37
Der Reallabor-Prozess: Ergebnisse & Learnings	40
Phase 1: Orientieren & Strukturieren	41
Phase 2: Aushandeln & Entwerfen	66
Phase 3: Umsetzen & Verstetigen	84
Instrumentenkiste	91
Phase 1: Orientieren & Strukturieren	92
Phase 2: Aushandeln & Entwerfen	100
Phase 3: Umsetzen & Verstetigen	108
11 Thesen zur Innenstadt von Morgen	114
Danksagung	121

Zielgruppe

Diese Publikation richtet sich an alle, die sich fragen, welche Rolle der Einzelhandel für die Innenstadt von morgen spielen kann und was das für einen resilienten Einzelhandel bedeutet. Ob Inhaber:in eines Schuhgeschäfts, Eigentümer:in von Erdgeschossflächen, Leerstandsmanager:in in der kommunalen Wirtschaftsförderung oder Bürgermeister:in einer ländlichen Gemeinde: Hier finden Sie praxisnahe Erfahrungen und theoretische Perspektiven zu Herausforderungen und Handlungsoptionen auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Innenstadt.

Die Erkenntnisse basieren auf den bisherigen Erfahrungen des LADEN:LOKAL:LABORS der ANWR GROUP, das gemeinsam mit Händler:innen, Verwaltungsmitarbeiter:innen, Politiker:innen und weiteren Akteur:innen in zwei exemplarischen Klein- und Mittelstädten im Sauerland durchgeführt wurde. Die Publikation verbindet Erfahrungswerte und visuelle Eindrücke mit konkreten Meilensteinen und einer praxisorientierten Instrumentenkiste. Sie versteht sich nicht als fertiger Leitfaden, sondern als Werkstattbericht und Einladung zum Ausprobieren — und macht Mut, die eigene Innenstadt aktiv mitzugestalten.

Einzelhandel im Wandel der Innenstädte

➔ Vor Ort sein heißt Stadt mitgestalten

Innenstädte stehen unter massivem Veränderungsdruck: Onlinehandel, verändertes Konsumverhalten, Klimawandel und der demografische Wandel verändern Erwartungen, Nutzungen und Räume.^{1,2} Die Folge: schwindende Frequenz, zunehmender Leerstand, ein veränderter Nutzungsmix und sinkende Aufenthaltsqualität prägen vielerorts das Stadtbild — in Metropolen ebenso wie in Klein- und Mittelstädten. Der Einzelhandel ist davon unmittelbar betroffen. Gleichzeitig beeinflusst auch der Zustand des Einzelhandels die Qualität der Innenstadt. Beide stehen in einer engen Wechselwirkung. Studien zeigen seit Jahren, dass obwohl der Einzelhandel weiterhin einer der Hauptfaktoren für den Besuch der Innenstadt bleibt, klassische Funktionen wie Einkauf und Gastronomie allein nicht mehr ausreichen, um Innenstädte langfristig lebendig zu halten.^{2,8} Die beschriebenen Entwicklungen stellen nicht nur einzelne Geschäftsmodelle infrage, sondern die Rolle des Einzelhandels in der Innenstadt insgesamt.

„Die Innenstadt muss heute so interessant sein, dass Menschen aus vielen Gründen kommen — und dann vielleicht auch noch einkaufen. Die reine Versorgungsfunktion trägt nicht mehr wie früher.“

(André Vollbracht, Einzelhändler aus Willingen)

Für den Einzelhandel und die Kommunen steht mehr auf dem Spiel als Umsatzeinbußen und ausbleibende Gewerbesteuerereinnahmen. Es geht auch um den Ortskern als Raum für Begegnung, Teilhabe und gesellschaftliches Leben. Hier spielt der eigentümerge tragene Einzelhandel eine ganz besondere Rolle. Er hat die Innenstädte über Jahrzehnte geprägt und belebt. Seine Stärke liegt in der Nähe zum Ort: Wer ein Geschäft betreibt, ist eingebettet in soziale Beziehungen, städ-

tebauliche Strukturen und das öffentliche Leben. Händler:innen sind Arbeitgeber, Nachbarn, Gesprächspartner, Mitglieder im Gewerbeverein und oft auch Eigentümer:innen von Immobilien. Viele Geschäfte sind über Generationen hinweg gewachsen und verbinden wirtschaftliche Verantwortung mit Familiengeschichte und lokaler Identität. Historisch gesehen waren es oft auch Kaufleute, die ganze Stadtviertel gebaut, Schulen betrieben und Infrastrukturen der öffentlichen Daseinsvorsorge unterhalten haben. Im Umkehrschluss bedeutet das: Wer Stadt gestaltet, gestaltet auch immer Beziehungsgeflechte, Zukunftsmärkte und Lebensqualität mit.^{4,5}

„Es gibt Kunden, die seit 15 Jahren zu uns kommen. Es ist schön die gleiche Person, die mit 3 Jahren hier Kinderschuhe gekauft hat, später als Teenager zu sehen und zu beraten.“ (David Wegener, Einzelhändler aus Marsberg)

Die zentrale Frage lautet daher: Lässt sich diese Dynamik aufhalten oder sogar umkehren? Im LADEN:LOKAL:LABOR gehen wir dieser Frage nach und erproben, welchen konkreten Einfluss der Einzelhandel selbst auf die Zukunft unserer Innenstädte nehmen kann.

➔ Ins Handeln kommen

Für uns als ANWR GROUP ergibt sich daraus ein klarer Auftrag. Unsere Mission lautet: „Wir machen Handel erfolgreich.“ Dazu gehört heute mehr denn je auch die Frage, unter welchen räumlichen und gesellschaftlichen Bedingungen Handel überhaupt noch funktionieren kann. Vor diesem Hintergrund ist das LADEN:LOKAL:LABOR entstanden: als ein bewusst offenes Format, um gemeinsam mit unseren Händler:innen neue Wege in Richtung zukunftsfähiger Innenstädte zu erproben. Nicht als fertiges Konzept, sondern als gemeinsamer Lernprozess.

Die ANWR GROUP eG mit Sitz in Mainhausen (Hessen) ist eine genossenschaftlich organisierte Verbundgruppe mit Schwerpunkt auf dem Schuh-, Sport- und Lederwarenhandel. Im Zentrum ihrer Arbeit steht die Unterstützung mittelständischer Handelsunternehmen und deren Zukunftsfähigkeit. (www.anwr-group.com)

Der Ausgangspunkt lag im Rahmen von RETAIL BEATS on Tour in Maastricht. Dort wurde zusammen mit den jungen Unternehmer:innen der ANWR GROUP die Idee entwickelt, den Einzelhandel stärker als aktiven Teil von Stadtentwicklung zu verstehen und diesen Anspruch in einem realen Kontext zu testen.

Die „Jungen Unternehmer:innen“ sind ein Netzwerk innerhalb der ANWR GROUP für junge Gründer, Führungskräfte und Unternehmensnachfolger aus dem Schuh-, Sport- und Lederwarenhandel. Ziel des Netzwerks ist der Austausch zu Zukunftsfragen des Handels sowie die persönliche und unternehmerische Weiterentwicklung der Teilnehmenden.

„Von Maastricht war ich komplett baff. Es scheint fast so, als gäbe es in Holland kein Internet oder warum stehen die Menschen hier in der Innenstadt Schlange?“ (André Vollbracht)

Mit Willingen und Marsberg wurden zwei exemplarische Kleinstädte im Sauerland ausgewählt. Ihre Herausforderungen und Potenziale stehen stellvertretend für viele Orte, in denen unsere Händler:innen tagtäglich arbeiten und wirken. Gemeinsam mit lokalen Akteuren aus Handel, Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft erproben wir in diesen zwei Gemeinden, wie neue Formen der Zusammenarbeit für zukunftsfähige Innenstädte entstehen können und welche Rolle der Einzelhandel dabei einnehmen kann.

Im Zentrum steht dabei das Format des „Reallabors“: ein ortsbezogener, temporärer Experimentier- und Lernraum, in dem Ideen nicht nur entwickelt, sondern vor Ort ausprobiert werden.^{6,7} Statt fertiger Lösungen geht es darum, Kooperationen anzustoßen, Netzwerke zu aktivieren und vorhandene Kräfte zu bündeln — mit der Perspektive, erste konkrete Veränderungen sichtbar zu machen.

„Wir sind gemeinsam auf der Suche nach der Lösung, die einfache Wunderpille scheint es jedoch einfach nicht zu geben“ (André Vollbracht)

„Meine Erwartung an die Rolle des Einzelhandels hat sich im Laufe des Prozesses zu 180° gedreht: Ist der Einzelhandel wirklich noch der Schlüsselakteur der Innenstadt? Die Frage, was der Einzelhandel in Zukunft eigentlich noch sein kann, bleibt bestehen.“ (André Vollbracht)

Foto folgend (@David Nil Morsi): Kick-Off Foren in Marsberg und Willingen mit David Wegener und André Vollbracht

- Ein Experimentierfeld schaffen, in dem Einzelhandel als aktiver Mitgestalter der Innenstadt auftritt
- Akteure aus Handel, Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft zusammenbringen, um vor Ort neue Lösungsansätze zu entwickeln
- Austausch und Zusammenarbeit auf Augenhöhe ermöglichen
- Konkrete Impulse für die Nutzung von Leerständen, dem öffentlichen Raum und neuen Kooperationen setzen
- Erfahrungen machen und Ergebnisse produzieren, von denen andere Städte und Händler:innen lernen

Bisher zeigen sich die Kommunen und ihre beteiligten Akteure neugierig und offen für das LADEN:LOKAL:LABOR. Diese Erfahrung bestärkt uns darin, den eingeschlagenen Weg gemeinsam mit den lokalen Partnern weiterzugehen. Im nächsten Schritt geht es darum, die gesetzten Impulse zu verstetigen: gemeinsam mit Kommunen, Verwaltung und Politik tragfähige Strukturen aufzubauen, die Verantwortung teilen und Umsetzung ermöglichen. Innenstadtentwicklung entfaltet ihre Wirkung nur dann, wenn sie langfristig organisiert ist und von mehreren Schultern getragen wird. Konkrete Gespräche dazu laufen bereits.

Gleichzeitig sehen wir großes Potenzial im Austausch untereinander. Perspektivisch möchten wir Formate stärken, die engagierte Händler:innen und Kommunen miteinander vernetzen, Erfahrungen zugänglich machen und gegenseitiges Lernen ermöglichen. Praxisnah, kollegial und auf Augenhöhe. Das LADEN:LOKAL:LABOR entwickelt sich damit weiter: von einem lokalen Experiment hin zu einer Plattform für Austausch, Lernen und gemeinsame Umsetzung. Für die ANWR GROUP ist das LADEN:LOKAL:LABOR damit eine Investition in die Zukunftsfähigkeit des Handels.

„Jetzt haben wir große Hoffnung, dass hier nicht Schluss ist, sondern die Arbeit am Thema Innenstadt nun erst richtig losgeht und zwar vor Ort bei uns.“ (David Wegener)

Diese Publikation dokumentiert den bisherigen Prozess des LADEN:LOKAL:LABORS im Sauerland: als Werkstattbericht, Zwischenstand und Einladung zum Weiterarbeiten. Sie zeigt, wie Einzelhändler:innen erste Impulse setzen können, um sich aktiv in die Entwicklung ihrer Innenstädte einzubringen. Gleichzeitig wird deutlich: Jede Stadt hat ihre eigenen Voraussetzungen; es gibt keine einfachen Blaupausen. Was sich jedoch übertragen lässt, sind Haltungen, Prozesse und konkrete erste Schritte. Genau hier setzt diese Publikation an und möchte Händler:innen darin bestärken, selbst aktiv zu werden.

Einzelhandel und Stadtentwicklung: vom Ladenlokal zum Reallabor

↪ Stadtentwicklung als kooperativer Prozess

Trotz ihrer großen gesellschaftlichen Bedeutung hat die öffentliche Hand nur begrenzten Zugriff auf die Innenstadt. Eigentumsverhältnisse sind fragmentiert, Nutzungsansprüche vielfältig und Interessen oft widersprüchlich. Gleichzeitig sind die aktuellen Transformationsprozesse — etwa demografischer Wandel, verändertes Konsumverhalten, E-Commerce, Klimaanpassung oder Mobilitätswende — dynamisch und stark kontextabhängig. Um mit dieser Komplexität umzugehen, zeichnen sich neue Denkmuster und Steuerungslogiken ab: weg von einer überwiegend top-down organisierten Planungspraxis hin zu einer kooperativen Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Kurz gesagt: weniger *Government*, mehr *Governance*. Stadt wird nicht von externen Büros aus der Distanz geplant, sondern vor Ort gemeinsam ausgehandelt und koproduziert — im Zusammenspiel von Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.^{9,10}

„Wir hatten schon einiges an Erfahrung mit externen Planungsbüros, die wenig nachhaltig und wenig beteiligend waren: Planungsbüros kommen, schreiben einen Abschlussbericht und gehen wieder.“ (David Wegener)

Das eröffnet neue Rollen, auch für den Einzelhandel. Bereits heute nimmt der Einzelhandel im Zusammenspiel der unterschiedlichen Akteure eine besondere Rolle für die Innenstadt ein. Während Verwaltungen rechtliche Sicherheit und Planungskompetenz gewährleisten, setzt die Politik Ziele und Prioritäten. Zivilgesellschaft und kulturelle Akteur:innen kennen lokale Bedürfnisse und haben kreatives Potenzial, wohingegen Händler:innen über Ortskenntnisse, Netzwerke, teilweise

Eigentum und eine hohe Präsenz im Alltag der Innenstadt verfügen. In neuen Allianzen können sie Impulse setzen, Brücken bauen und Prozesse in Bewegung bringen. Doch Kooperation ist anspruchsvoll: sie kostet Zeit und Geld, erfordert Kommunikation und das Aushalten unterschiedlicher Perspektiven. Gerade darin liegt ihre Stärke: „Dicke Bretter“ wie die Transformation der Innenstadt lassen sich nur gemeinsam bearbeiten.

Diese Perspektive findet sich auch in übergeordneten Leitbildern der nationalen und europäischen Stadtentwicklungspolitik wieder, etwa in der Leipzig-Charta, die gemeinwohlorientierte, integrierte und kooperative Stadtentwicklung als zentrale Grundlage zukunftsfähiger Städte beschreibt.¹¹ Stadtentwicklung wird hier als kontinuierlicher Prozess verstanden, der auf Dialog, Kooperation und langfristige Aushandlung angewiesen ist.

↪ Experimentieren als Planungsinstrument für die Innenstadt von morgen

Wenn Stadtentwicklung kooperativ gedacht wird, gewinnen experimentelle Formate an Bedeutung.^{6,12} Temporäre Nutzungen, Pop-ups, Reallabore oder Pilotprojekte ermöglichen es, neue Nutzungen und Allianzen unter realen Bedingungen zu testen. Sie schaffen Erfahrungswissen, ohne irreversible Entscheidungen zu erzwingen und umgehen dort allzu hohe Investitionskosten, wo noch Unsicherheit herrscht und Entscheidungsgrundlagen fehlen. Statt abstrakter Diskussionen entsteht konkretes und vor Ort erprobtes Wissen. Gerade dort, wo öffentliche Hand und private Akteure allein nur begrenzte Steuerungsmöglichkeiten haben, eröffnen kooperative Experimente neue Handlungsspielräume.¹³

Für die Innenstädte bedeutet dies einen Perspektivwechsel: Stadtentwicklung beginnt nicht erst bei großmaßstäblichen Masterplänen, sondern oft im Kleinen durch konkrete Interventionen und gemeinsames Ausprobieren. Beim Leerstand nebenan. Durch ein ansprechendes Store-Konzept. Auf dem Fußgängerweg vor dem Laden. Im Schaufenster. Im digitalen Raum auf Google Maps. Nationale und internationale Beispiele demonstrieren, wie solche Ansätze wirken können: In Wittenberge zeigte die Initiative „Stadtsalon Safari“ im Rahmen des „Summer of Pioneers“, wie sich Leerstände in lebendige Orte verwandeln lassen, etwa durch eine geschickte Kombination aus Coworking,

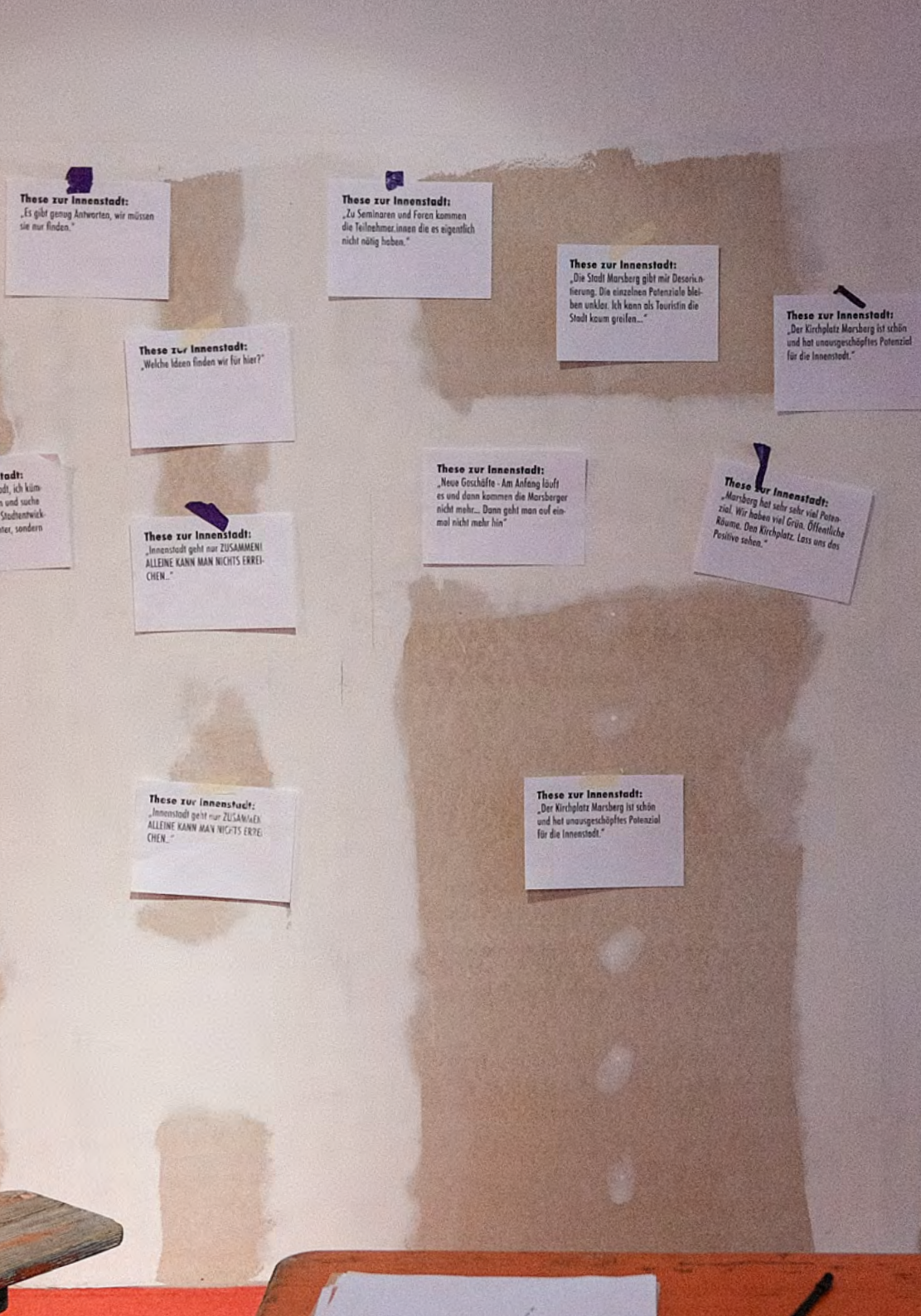
Kulturangeboten und Gastronomie. Auch kleinere Interventionen — wie temporäre Fußgängerzonen, Pop-up-Stores oder gemeinschaftlich organisierte Veranstaltungen im öffentlichen Raum — tragen dazu bei, Frequenz zu erzeugen, neue Zielgruppen anzusprechen und Innenstädte schrittweise neu zu beleben.

Solche Experimente und niedrigschwelligen Interventionen können als Katalysatoren in Transformationsprozessen wirken: Sie machen Potenziale sichtbar, setzen lokale Energien frei und bringen Menschen gemeinsam ins Tun. Damit können sie helfen, bestehende Routinen aufzubrechen und neue Formen der Zusammenarbeit praktisch zu erproben. Aus diesen frühen Impulsen entstehen Vertrauen, Motivation und tragfähige Strukturen — alles wichtige Voraussetzungen für langfristige Veränderungsprozesse. Denn die Transformation von Innenstädten vollzieht sich — im Gegensatz zum schnelllebigen Geschäftsbetrieb und aktuellen Fashion Trends — in der Regel über viele Jahre und Jahrzehnte. Sie ist geprägt von schrittweisem Lernen, Aushandlung und Anpassung. Gerade deshalb kommt frühen, erprobaren Impulsen eine wichtige Rolle zu.

<p>1. Korzer T, Kosinski J, Weidner S. Einzelhandel. In: Altrock U, Kurth D, Kunze R, Schmidt H, Schmitt G (Hrsg.). <i>Stadterneuerung in Klein- und Mittelstädten</i>. Wiesbaden: Springer Fachmedien; 2020. S. 207–232.</p> <p>2. Beverungen D, Heiden P zur, Bartelheimer C, Berendes CI, Hoffmeister B, Niemann M, u. a. <i>Herausforderungen der Digitalisierung für den innerstädtischen Einzelhandel</i>. In: Beverungen D, Becker J, Gadeib A, Schmitz G (Hrsg.). <i>Interaktive Einkaufserlebnisse in Innenstädten: Digitale Dienstleistungen mit der smartmarket2-Plattform</i>. Berlin, Heidelberg: Springer; 2022. S. 1–19.</p> <p>3. Tirziu A, Vrabie C. <i>Living Labs: Instruments of Social Innovation in Rural Areas</i>. Rochester, NY; 2017.</p> <p>4. Mensing K. Was kommt, wenn der Handel geht? <i>Informationen zur Raumentwicklung</i>. 2019; 43(3): 192–197.</p> <p>5. Gehrckens HM. <i>Das Transformationsdilemma im Einzelhandel</i>. In: Heinemann G, Gehrckens HM, Täuber T (Hrsg.). <i>Handel mit Mehrwert: Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen</i>. Wiesbaden: Springer Fachmedien; 2019. S. 43–70.</p> <p>6. Bulkeley H, Coenen L, Frantzeskaki N, Hartmann C, Kronsell A, Mai L, u. a. <i>Urban living labs: governing urban sustainability transitions</i>. <i>Current Opinion in Environmental Sustainability</i>. 2016; 22: 13–17.</p>	<p>7. Scholl C, de Kraker J, Dijk M. <i>Enhancing the contribution of urban living labs to sustainability transformations: towards a meta-lab approach</i>. <i>Urban Transformations</i>. 2022; 4(1): 7.</p> <p>8. Diringer J, Pätzold R, Trapp JH, Wagner-Endres S. <i>Frischer Wind in die Innenstädte: Handlungsspielräume zur Transformation nutzen</i>. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik; 2022. (Sonderveröffentlichung des Deutschen Instituts für Urbanistik).</p> <p>9. Willinger S. <i>Koproduktive Stadtentwicklung: Herausforderung und Chance</i>.</p> <p>10. Willinger S. <i>Urbane Narrative: Geschichten für Städte im Wandel</i>.</p> <p>11. Neue Leipzig-Charta (2020): <i>Die transformative Kraft der Städte für das Gemeinwohl</i>. Verabschiedet beim informellen Ministertreffen zur Stadtentwicklung am 30. November 2020. Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR); 2021.</p> <p>12. Evans J, Vácha T, Kok H, Watson K. <i>How Cities Learn: From Experimentation to Transformation</i>. <i>Urban Planning</i>. 2021; 6(1): 171–182.</p> <p>13. Gross L. <i>Deep Urban Experimentation: Towards a Framework for Recognizing Politicized and Pragmatic Experimentation at the Haus der Statistik in Berlin</i>. Berlin: Technische Universität Berlin; 2022</p>
---	---











INNEN
STADT
TRANS
FORMA
TION

#LEERSTAND





These zur Innenstadt:
„Innenstadt muss Teil der Erholungs-
urlaubsroute werden!“

These zur Innenstadt:
„Der Einzelhandel muss Erlebnis wer-
den, genauso wie Willingen es pionier-
haft schon mit den Freizeitbetrieben
hinbekommen hat.“

These zur Innenstadt:
„Willingen hat ein Generations-/
Nachfolgeproblem - damit verbunden
mit einem innovativen Unternehme-
rum... Es braucht einen Generations-
wechsel.“

These zur Innenstadt:
„Ein Flanieren auf der Hauptstraße
braucht mehr Ruhe und Aufenthalts-
qualität.“

These zur Innenstadt:
„Die Willinger Innenstadt hat den Vor-
teil noch gut zu funktionieren und
kann sich aus einer guten Ausgangslo-
ge resilient aufstellen. Bevor die Pro-
bleme zu gravierend sind, diese entzi-
piieren und Lösungen erarbeiten.“

These zur Innenstadt:
„Eine vitale Innenstadt steht dem LKW-
Verkehr / der Autobahn entgegen und
geht nicht zusammen...“

Akteurslandschaft und Prozess

➔ Die Impulsgeber

Im Zentrum des LADEN:LOKAL:LABORS stehen die lokalen Akteure: In Willingen und Marsberg sind dies insbesondere die Pioniere aus dem Eigentümer getragenen Einzelhandel: David Wegener in Marsberg sowie André Vollbracht in Willingen. Sie sind täglich vor Ort, kennen die Stadt, ihre Routinen, Konflikte und Potenziale und bringen zentrale Ressourcen in den Prozess ein:

- **Wissen** Über Jahrzehnte gewachsene Expertise im Einzelhandel, tiefes Kontextwissen zur lokalen Innenstadt sowie gewachsene Netzwerke aus Handel, Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft
- **Motivation** Ein starkes Interesse an Veränderung, oft verbunden mit persönlicher Betroffenheit, eigenem Geschäftsinteresse und biografischer Bindung an den Ort
- **Ressourcen /Raum** Eigentum und Zugriff auf (mehrere) Ladenlokale in zentralen Lagen sowie die Möglichkeit, diese aktiv zu nutzen

„Irgendjemand muss immer den Anfang machen, das Zepter in die Hand nehmen und schauen, dass auch langfristig etwas passiert. Hier stellt sich die Frage, wie kann ich auch in 20 Jahren noch Einzelhandel betreiben, wie sicherstellen, dass sich der Immobilienwert hält und dass das Umfeld noch attraktiv ist!?“ (David Wegener)

„Ich nehme auch aus Not an diesem Prozess und Experiment teil: ich verbrenne jedes Jahr Anteile meines Familienvermögens. Deshalb bin ich nicht nur als Einzelhändler hier, sondern auch als Eigentümer, Unternehmer und als Bewohner der Innenstadt.“ (André Vollbracht)

➔ Die Kommune

Von Seiten der Verwaltung konnten in Marsberg Michaela Schröder (Leiterin der Wirtschaftsförderung) sowie Anja Daoudi (Innenstadtmanagerin) für den Prozess gewonnen werden. Sie bringen insbesondere ihre Kenntnisse der lokalen Verwaltungsstrukturen, bestehende Netzwerke sowie Erfahrung im Umgang mit Leerstand ein.

Auch in Willingen wurde der Prozess mit großem Interesse von Seiten der Wirtschaftsförderung begleitet. Eine Innenstadtmanager:in oder eine vergleichbare Position gibt es dort nicht. In beiden Städten waren zudem die Bürgermeister sowie Vertreter:innen aus Politik und Verwaltung punktuell in den Prozess eingebunden. Auch die öffentliche Hand bringt spezifische Ressourcen und Perspektiven ein:

- **Wissen** Kenntnisse zu Planungsprozessen, rechtlichen Rahmenbedingungen und politischen Entscheidungswegen
- **Motivation** Auftrag zur Entwicklung der Innenstadt, jedoch häufig eingebettet in eine Vielzahl weiterer Themen und Prioritäten
- **Ressourcen /Raum** Planungshoheit, Genehmigungsstrukturen sowie Zugriff auf den öffentlichen Raum

↻ Unterstützende Rahmenstruktur

Um dieses zentrale Tandem aus Einzelhandel und Kommune herumspannt sich eine unterstützende Governance-Struktur auf. Sie schafft Räume zum Lernen, Experimentieren und zur Reflexion, ohne den Prozess zu dominieren. Auftraggeber und Partner ist die ANWR GROUP, vertreten durch Ullrich Lücke sowie die Gruppe der Jungen Unternehmer:innen (Michelle Voltz, Nils Hanak und Tobias Stiedl). Sie ermöglichen den Rahmen, stellen Ressourcen bereit und öffnen den Blick über den lokalen Kontext hinaus.

- **Wissen** Breites Netzwerk an Einzelhändler:innen im gesamten DACH-Raum sowie ein großer Erfahrungsschatz in der Einzelhandelsbranche
- **Motivation** Suche nach übertragbaren Ansätzen, um Einzelhandel und Innenstädte zukunftsfähig zu gestalten
- **Ressourcen /Raum** Auftraggebende des Reallabors, strategischer Partner, Medienpartnerschaften und initiale Finanzierung des Prozesses

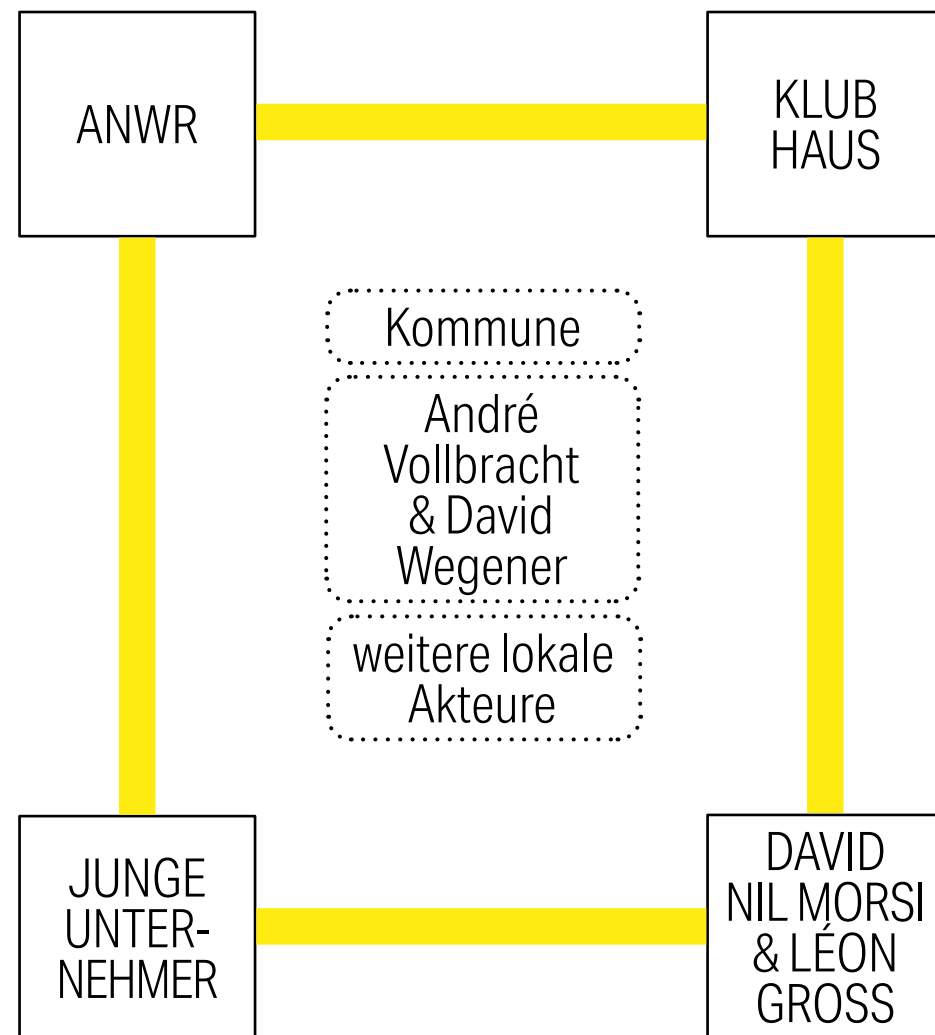
Léon Gross und David Nil Morsi, freischaffende Stadtentwicklungsexperten, übernehmen die Prozesssteuerung, Moderation und Dokumentation. Sie bringen stadtentwicklungspolitische Erfahrung, methodisches Wissen und eine externe Perspektive ein, strukturieren den Prozess und übersetzen zwischen lokalen Realitäten, fachlichem Diskurs und übergeordneten Forschungsfragen.

Ergänzt wird das Team durch KLUBHAUS (Torsten Fremer), das insbesondere die konzeptionelle und kommunikative Ausgestaltung der Formate unterstützt.

↻ Dynamik und Zielbild

Ein zentrales Prinzip des LADEN:LOKAL:LABORS ist die schrittweise Verschiebung von Verantwortung: Während externe Akteure zu Beginn stärker strukturieren, moderieren und Impulse setzen, sollen die lokalen Akteure im Verlauf zunehmend selbst steuern und umsetzen. Ziel ist es, lokales Ownership zu stärken, tragfähige Allianzen aufzubauen und den Prozess langfristig vor Ort zu verankern. Diese Dyna-

mik zeichnet sich bereits ab: Während das Reallabor initial durch die ANWR GROUP angestoßen wurde, arbeitet die Stadt Marsberg aktuell daran, den Prozess perspektivisch in eigene Strukturen zu überführen und weiterzuführen.



Standort Steckbrief

Ort	Willingen (Upland), Sauerland
Einwohnerzahl	ca. 6.000 Einwohner:innen (stark saisonal geprägt durch Tourismus)
Typologie & Struktur	Stark touristisch geprägter Ort mit klarer stadträumlicher Trennung zwischen Unterdorf (kleinteiliger, Wohnnutzungen, klassische Einkaufsstraße) und Oberdorf (Mischnutzungen, Hotellerie, Gastronomie, touristisch geprägt). Die Ortsteile werden von einer sehr langgezogenen Hauptstraße zusammengehalten, welche gleichzeitig eine viel befahrene Bundesstraße ist. Eine funktionale Fragmentierung lässt sich nicht zuletzt an ausgelagerten Nahversorgungszentren und touristischer Sichtbarkeit erkennen.
Lage des Geschäfts	Zentrale Lage an der Hauptstraße im Unterdorf (erreichbar zu Fuß & via PKW)
Größe der Flächen	340 m ² + 180 m ²
Eigentumssituation	<input checked="" type="checkbox"/> Eigentum <input type="checkbox"/> Miete <input type="checkbox"/> Pacht
Kernherausforderung	<ul style="list-style-type: none">● Innenstadt funktional und ganzjährig attraktiv halten● Räumliche Trennung zwischen Unter- und Oberdorf● Hohes und intensives Verkehrsaufkommen entlang der Hauptstraße● Zunehmende Leerstandsdynamik im Unterdorf (perspektivisch ca. 20 % Leerstandsquote)● Starke Abhängigkeit vom Tourismus, dabei hohe saisonale Schwankungen● Nutzungskonflikte (Eventtourismus vs. Alltagsqualität)● Veränderter Branchenmix und Konzeptdruck im Einzelhandel
Potenziale	<ul style="list-style-type: none">● Hohe touristische Frequenz; überregional bekannt● 1A-Hauptlage mit Sichtbarkeit● Eigentumsressourcen in zentraler Lage● Dialogbereitschaft lokaler Akteur:innen● Möglichkeit, Tourismus und lokale Alltagsnutzung strategisch zu verbinden● Leerstände als experimentelle Möglichkeitsräume



➔ Willingen stellt sich vor: 4 Fragen an André Vollbracht

Warum liegt dir die Innenstadt von Willingen am Herzen?

Ich bin in der Willinger Innenstadt aufgewachsen. Hier sind meine Wurzeln. Sie ist trotz allen Wandels immer noch das Herz unseres Ortes. Wenn dieses Herz aufhören würde zu schlagen, wäre das eine Katastrophe für Willingen.

Wie fühlt sich die Innenstadt von Willingen an?

Die Willinger Innenstadt ist am Wochenende sehr belebt, vor allem durch Gäste, die Willingen zum Feiern besuchen. In der Woche ist es deutlich ruhiger. Früher war ein Einkaufsbummel während des Urlaubs fester Bestandteil für viele Gäste. Inzwischen bleiben die Gäste nicht mehr so lange wie früher, und in den wenigen Tagen vor Ort findet das Thema Einkaufen immer weniger Platz.

Was fällt beim Schlendern sofort auf?

Beim Rundgang fällt sofort auf, dass die Innenstadt von einer Bundesstraße durchzogen ist. Die Bürgersteige sind an vielen Stellen relativ schmal und das typische Gefühl einer verkehrsberuhigten Fußgängerzone fehlt. Stattdessen ist hier deutlicher Lärm wahrzunehmen. Vor allem die LKW machen sich negativ bemerkbar. Außerdem fällt auf, dass das Unterdorf, der historische Kern des Ortes, von Jahr zu Jahr ruhiger wird und sich die Besucherfrequenz Richtung Oberdorf verlagert. Daher sehe ich hier deutliche Schwierigkeiten für die kommenden Jahre auf das Unterdorf zukommen. Viele Willinger Einzelhändler gehen in absehbarer Zeit in Rente, und leere Ladenlokale werden sich nicht mehr durch neue Einzelhandelskonzepte füllen lassen. Hier sind gute Ideen jenseits des Einzelhandels gefragt. Außerdem ist die Bausubstanz teilweise in die Jahre gekommen. Aufgrund der Bebauung fühlt sich das Stadtbild dort nicht großzügig an.

Gibt es räumliche oder mentale Brüche?

Bei der Trennung zwischen Unterdorf und Oberdorf kann man vor allen Dingen von einem mentalen Bruch sprechen. Auch wenn die Hauptstraße den ganzen Ort durchzieht und kein wirklicher räumlicher Bruch zu sehen ist, nimmt man eine deutlich unterschiedliche Besiedlung der beiden Teile wahr.

Standort Steckbrief



Ort	Marsberg (Sauerland)
Einwohnerzahl	ca. 20.000 Einwohner:innen (Gesamtstadt, inkl. Ortsteile)
Typologie & Struktur	Klassischer historischer Stadtkern mit zentraler Hauptachse und kleinteiliger Eigentümerstruktur. Die Hauptstraße ist weder eine explizite Fußgängerzone, noch eine viel befahrene Straße. Es zeigen sich deutliche Parkraum-Themen und Anfahrts- und Orientierungs-Problematiken. Die Innenstadt ist nicht klar an die touristischen Routen angebunden, zeigt klare Leerstand-Dynamiken und eine funktionale Fragmentierung anhand eines ausgelagerten Einkaufs- und Nahversorgungszentrums.
Lage des Geschäfts	Zentrale Lage in der Hauptstraße (Fußverkehr, Auto, Fahrrad, ÖPNV).
Größe der Flächen	250 m ² + Nebenflächen; Altbau außen und innen in akzeptablem Zustand
Eigentumssituation	<input checked="" type="radio"/> Eigentum <input type="radio"/> Miete <input type="radio"/> Pacht
Kernherausforderungen	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="radio"/> Innenstadt attraktiv halten<input checked="" type="radio"/> Stagnation von Ideen und fehlendes Innovationsklima<input checked="" type="radio"/> Lähmende Routinen in Handel und Stadtgesellschaft<input checked="" type="radio"/> Frequenzrückgang und schleichende Attraktivitätsverluste<input checked="" type="radio"/> Leerstandsdynamik in der Innenstadt<input checked="" type="radio"/> Hoher persönlicher Handlungsdruck bei Einzelhändler:innen<input checked="" type="radio"/> Verkehr, Orientierung und Leitsystem
Potenziale	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="radio"/> Klassischer, identitätsstiftender Stadtkern<input checked="" type="radio"/> Eigentumsressourcen im Zentrum<input checked="" type="radio"/> Engagierte lokale Pioniere<input checked="" type="radio"/> Grundsätzliche Offenheit der Verwaltung<input checked="" type="radio"/> Bereitschaft zur Zusammenarbeit im Rahmen des Reallabors

➔ Marsberg stellt sich vor: 4 Fragen an David Wegener

Warum liegt dir die Innenstadt von Marsberg am Herzen?

Wir stehen in einer Abhängigkeit zur Innenstadt. Wir brauchen ein gutes Umfeld und gleichzeitig ist jeder Laden auch das Aushängeschild einer Stadt. Wenn ich hier bin und will, dass mein Geschäft gut läuft, muss ich auch dafür sorgen, dass meine Nachbarschaft gut funktioniert und interessant ist. Ich habe immer auch die Mitverantwortung für meine Innenstadt.

Wie fühlt sich die Innenstadt von Marsberg an?

Marsberg zeichnet sich durch einen charmanten historischen Stadtkern aus: Fachwerkhäuser wechseln sich mit älteren Wohn- und Geschäftshäusern ab und prägen das Bild der Hauptstraße. Die breiten, ebenen Gehwege entlang der einspurigen Straße sowie direkt angrenzende, kostenlose Parkmöglichkeiten schaffen — insbesondere für mobilitätseingeschränkte Menschen — gute Voraussetzungen für einen entspannten Aufenthalt in der Innenstadt.

Was fällt beim Schlendern sofort auf?

Beim Rundgang fallen zunächst die großzügigen Gehwege, die Einbahnstraßen und die gute Erreichbarkeit auf. Viele Geschäfte sind ebenerdig zugänglich, die Innenstadt wirkt grundsätzlich kompakt. Gleichzeitig zeigen sich erste strukturelle Herausforderungen: Besonders im südlichen („oberen“) Bereich der Hauptstraße wird der Leerstand bereits sichtbar. Hinzu kommt, dass in den kommenden Jahren mehrere Einzelhändler altersbedingt ihre Geschäfte aufgeben werden, ohne dass Nachfolgeregelungen erkennbar sind. Um weiteren Leerstand zu vermeiden, braucht es frühzeitig neue Konzepte für die Nachnutzung und möglichst ergänzend zum bestehenden Handel und ohne funktionierende Geschäfte zu verdrängen. Wünschenswert wären insbesondere Nutzungen, die Frequenz erzeugen und Aufenthaltsqualität stärken, etwa Handel, Gastronomie oder gemeinschaftliche Angebote.

Gibt es räumliche oder mentale Brüche?

Die Hauptstraße ist von Norden kommend bis etwa zur Volksbank sehr dicht und sichtbar belebt. Darüber hinaus sind zwar viele Gebäude weiterhin genutzt, trotzdem fühlt sich der obere Bereich deutlich leerer an. Das liegt auch daran, dass dort zunehmend Dienstleister statt klassischer Ladenlokale angesiedelt sind und dadurch verändert sich die Atmosphäre der Straße spürbar.

Phase 1

Orientieren & Strukturieren

- Meilensteinplanung
- Standortsteckbrief
- Tiefgehende Recherche und Analyse
- Akteurs- & Stakeholder-mapping
- Partizipatives Kartieren
- Kuratierter Stadtpaziergang

Phase 2

Aushandeln & Entwerfen

- Dialogforum
- Thesen zur Innenstadt
- Ideenworkshop und Best Practice
- Expert:innen
- Leerstand als Experimentierraum
- Mobile Stadtentwicklungs-Bibliothek
- Ideen-Vernissage

Phase 3

Umsetzen & Verstetigen

- Fördermittel-Management
- Innenstadt Allianz
- Prototypen und Projekte erproben
- Gemeinsam reflektieren und gemeinsam lernen

Wir befinden uns
aktuell hier →

♀ Mainhausen
RETAIL BEATS 2024

♀ Maastricht
PROJEKT IMPULS

♀ Marsberg & Willingen
LOKALES KICK OFF FORUM

♀ Marsberg & Willingen
INNENSTADT-FOREN

♀ Mainhausen
RETAIL BEATS 2026

♀ Marsberg & Willingen
WEITERE INNENSTADTFOREN

1 PROBLEM EINSICHT

2 REALLABOR DEFINITION

3 LOKALE RAUM- UND STAKEHOLDER ANALYSE

4 GEMEINSAMES PROBLEM-VERSTÄNDNIS

5 KOOPERATIVE IDEEN-ENTWICKLUNG

6 FORMIERUNG EINER INNENSTADTALLIANZ: VISION & ZIEL

Phase

Instrumente und Vorgehen

Formate

Meilensteine

Der Reallabor-Prozess: Ergebnisse und Learnings

Phase 1: Orientieren & Strukturieren ➔ Gemeinsame Projektentwicklung

Das LADEN:LOKAL:LABOR beginnt mit einer einfachen, aber grundlegenden Frage: Welche Rolle kann der Einzelhandel in der Entwicklung unserer Innenstädte spielen? Ausgangspunkt ist die Veranstaltung RETAIL BEATS on Tour der ANWR GROUP in Maastricht. Dort bringen junge Einzelhändler:innen ihre eigenen Standorte, Immobilien und Innenstädte in den Prozess ein. Mit Hilfe von Steckbriefen und Kartierungen werden Herausforderungen, Potenziale und lokale Besonderheiten sichtbar gemacht.



Foto (©David Nil Morsi): Steckbriefe der teilnehmenden lokalen Einzelhändler:innen der ANWR GROUP und Charakterisierung der jeweiligen Innenstadt

Dabei zeigt sich schnell: Viele Dynamiken ähneln sich überregional. Leerstand, fehlende Nachfolge, sinkende Frequenzen oder verändertes Konsumverhalten beschäftigen viele Städte gleichermaßen. Gleichzeitig unterscheiden sich die lokalen Ausgangslagen teils erheblich. Manche Orte kämpfen bereits sichtbar mit strukturellem Wandel, andere wirken auf den ersten Blick stabiler, stehen jedoch vor ähnlichen Entwicklungen in der Zukunft.



Vor diesem Hintergrund entscheidet sich die Gruppe bewusst für zwei exemplarische Standorte im Sauerland: Marsberg und Willingen. Beide Orte stehen stellvertretend für unterschiedliche Herausforderungen von Innenstädten im ländlichen Raum und bringen zugleich engagierte lokale Akteure mit, die bereit sind, neue Wege auszuprobieren. Damit entsteht die Grundlage des Reallabors: zwei konkrete Versuchsräume, in denen gemeinsam untersucht wird, wie Einzelhändler:innen zu aktiven Stadtgestaltenden werden können.

Foto links (@David Nil Morsi): Arbeitsgruppen
Projektimpuls Maastricht

„Durch meine Arbeit im Gewerbeverein hatte ich bereits Berührungspunkte zum Thema Stadtentwicklung.“ (David Wegener)

➔ Von Räumen und Beziehungen

In den darauffolgenden Monaten beginnt die gemeinsame Annäherung an die Innenstädte von Marsberg und Willingen. Beide Standorte und die jeweiligen Akteure bringen Kontextwissen, Motivation, Netzwerke und die Potenziale der eigenen Kommune mit ein. Schritt für Schritt entsteht daraus ein gemeinsamer Lern- und Analyseprozess.

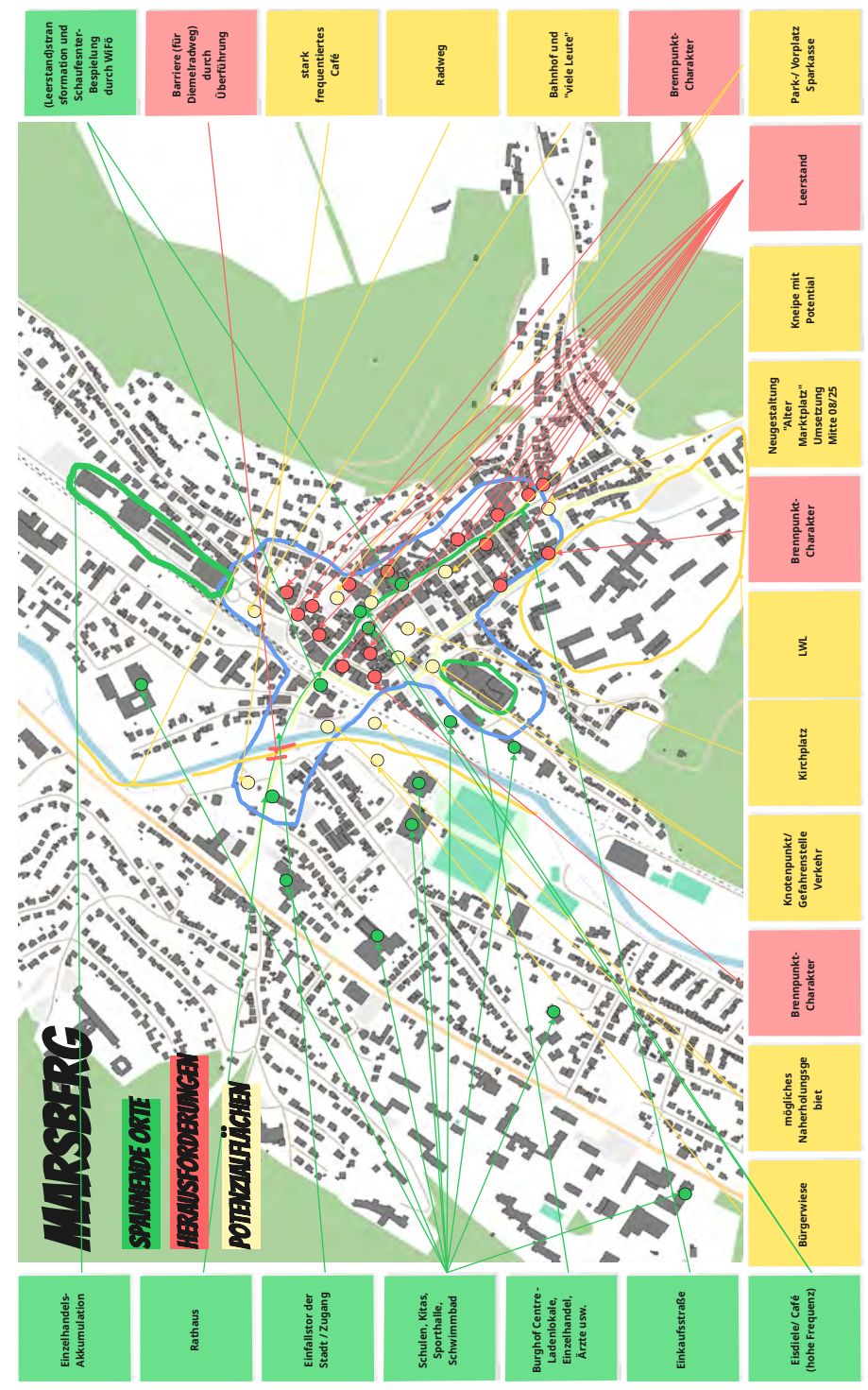
Zu Beginn erfolgt die Annäherung zunächst aus der Distanz: durch Interviews, Kartierungen, Foto-Analysen und intensive Gespräche mit den lokalen Händler:innen. Später wird die Innenstadt selbst zum zentralen Arbeitsraum. Stadtspaziergänge, Gespräche vor Ort und gemeinsame Beobachtungen helfen dabei, die Innenstädte nicht länger nur abstrakt zu betrachten, sondern räumlich, funktional und sozial „lesbar“ zu machen.

Fotos folgend (@David Nil Morsi): Beispielhaftes partizipatives
Kartieren und räumliche Annäherung für Willingen. Steckbriefe
und Projektimpulse für Marsberg und Willingen



Phase 1

Phase 1



Parallel zur räumlichen Analyse wird auch die Akteurslandschaft sichtbar gemacht. Das Stakeholder-Mapping zeigt, wie viele unterschiedliche Akteure die Innenstadt prägen: Handel, Verwaltung, Politik, Tourismus, Bildung, Kultur, Medien, Vereine und zivilgesellschaftliche Initiativen. Dabei wird deutlich, dass viele dieser Akteure bislang nur punktuell miteinander verbunden sind.

Eine zentrale Erkenntnis dieser Phase: Die Innenstadt funktioniert nicht als homogener Raum. Unterschiedliche Bereiche besitzen eigene Dynamiken, Herausforderungen und Potenziale. Im Prozess werden diese Unterschiede erstmals systematisch herausgearbeitet und räumlich in Form von Clustern verortet. Gerade diese Differenzierung erweist sich als wichtiger Schritt. Probleme und Potenziale können dadurch konkreter benannt, diskutiert und verortet werden, statt nur allgemein über „die Innenstadt“ zu sprechen.

➔ **Schlaglichter auf Marsberg und Willingen: gemeinsame Stadtpaziergänge**

Die räumlichen Analysen machen deutlich, wie unterschiedlich die Ausgangslagen der beiden Städte sind und gleichzeitig, wie viele Herausforderungen sich ähneln. Um die räumlichen Erkenntnisse zu vertiefen und um lokale Perspektiven zu ergänzen, finden an beiden Standorten gemeinsame Stadtpaziergänge mit unterschiedlichen Akteur:innen der Innenstadt statt. Begleitet von kuratierten Reflexions- und Diskussionsformaten besuchen die Teilnehmenden ausgewählte Orte, diskutieren Herausforderungen und reflektieren ihre alltägliche räumliche Umgebung.

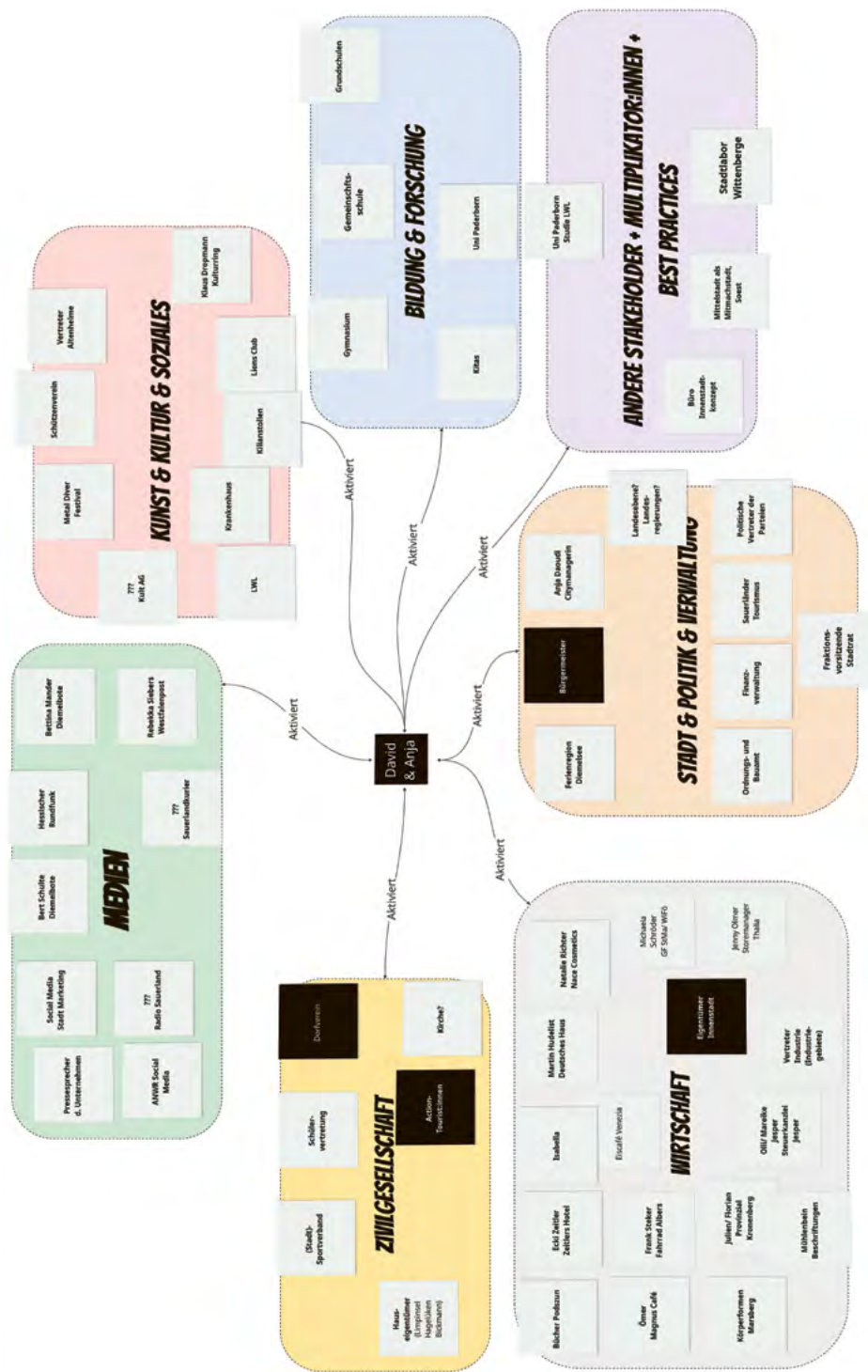
„Der Spaziergang hatte ein sehr positives Echo. Mit gezielten Fragen mal bewusst durch die eigene Stadt zu gehen, war super aufschlussreich. Man sieht bekannte Wege plötzlich anders. Gerade am Einfallstor mit

der Schilderwand an den Bahnschienen wurde uns durch den Blick der Auswärtigen klar, was hier konkret fehlt und wo wir selbst schon betriebsblind geworden sind.“ (David Wegener)

Im Zusammenspiel von räumlicher Analyse und den Erkenntnissen der Stadtpaziergänge lassen sich schließlich die Ortskerne und ihre Dynamiken differenzierter verstehen: In Marsberg kristallisieren sich mehrere zentrale Problemlagen heraus. Wichtige Orte der Innenstadt sind nur unzureichend miteinander verbunden, Wegebeziehungen bleiben oft unklar und in einzelnen Bereichen nimmt der Leerstand sichtbar zu. Besonders Bahnhof, Burghof und Innenstadt wirken räumlich und funktional nur begrenzt als zusammenhängendes Ganzes. Gleichzeitig wurden Defizite in der Aufenthaltsqualität des öffentlichen Raums sichtbar. Auch touristische Potenziale und regionale Verbindungen scheinen bislang nur begrenzt mit der Innenstadt verknüpft zu sein.

Gleichzeitig wird deutlich, dass Marsberg über zahlreiche bislang ungenutzte Potenziale verfügt: attraktive Freiräume, bestehende Frequenzorte, grüne Qualitäten und engagierte lokale Akteure, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und neue Wege auszuprobieren.

Willingen zeigt dagegen ein anderes, stärker touristisch geprägtes Bild. Das Oberdorf profitiert von Hotellerie, Gastronomie und touristischer Infrastruktur, während das Unterdorf stärker durch kleinteiligen Einzelhandel, Wohnen und rückläufige Frequenzen geprägt ist. Besonders häufig wird die Bundesstraße als Belastung wahrgenommen. Sie durchschneidet den Ort, beeinträchtigt die Aufenthaltsqualität und erschwert die Verbindung einzelner Bereiche der Innenstadt. Gleichzeitig deutet sich auch in Willingen ein wachsender Leerstand an, insbesondere dort, wo inhabergeführte und teilweise traditionsreiche Geschäfte perspektivisch keine Nachfolge finden.



Phase 1

Phase 1

„Der Stadtspaziergang war super! Auch wenn man im Ort lebt und meint, ihn gut zu kennen, war es total hilfreich, gemeinsam durchzugehen und gezielt auf Dinge zu schauen. Das würde ich jederzeit wieder machen. Gerade die Momente rund um den Straßenlärm und die Bundesstraße wurden uns nochmal sehr plakativ vor Augen geführt — Dinge, an die man sich im Alltag fast schon gewöhnt hat.“

(André Vollbracht)

Trotz aller Unterschiede führt die Analyse in beiden Städten zu einer ähnlichen Erkenntnis: Die Herausforderungen der Innenstadt liegen häufig weniger im Fehlen von Potenzialen als in deren mangelnder Sichtbarkeit, Verknüpfung und gemeinsamen Aktivierung.

Grafik links: Räumliche Annäherung für Marsberg
Fotos folgend (@David Nil Morsi): Kuratierte Stadtspaziergänge





Phase 1



Phase 1



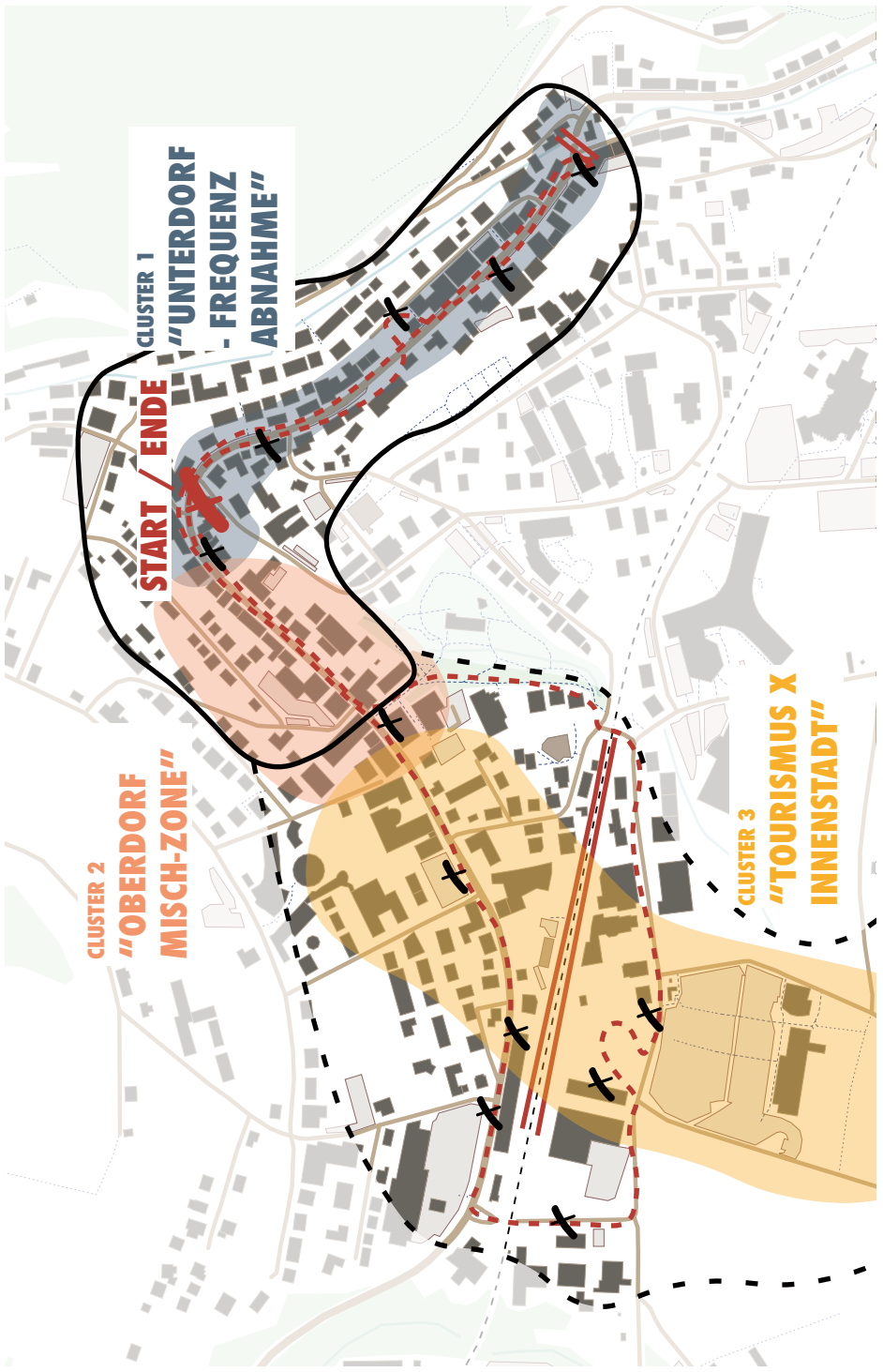
Phase 1



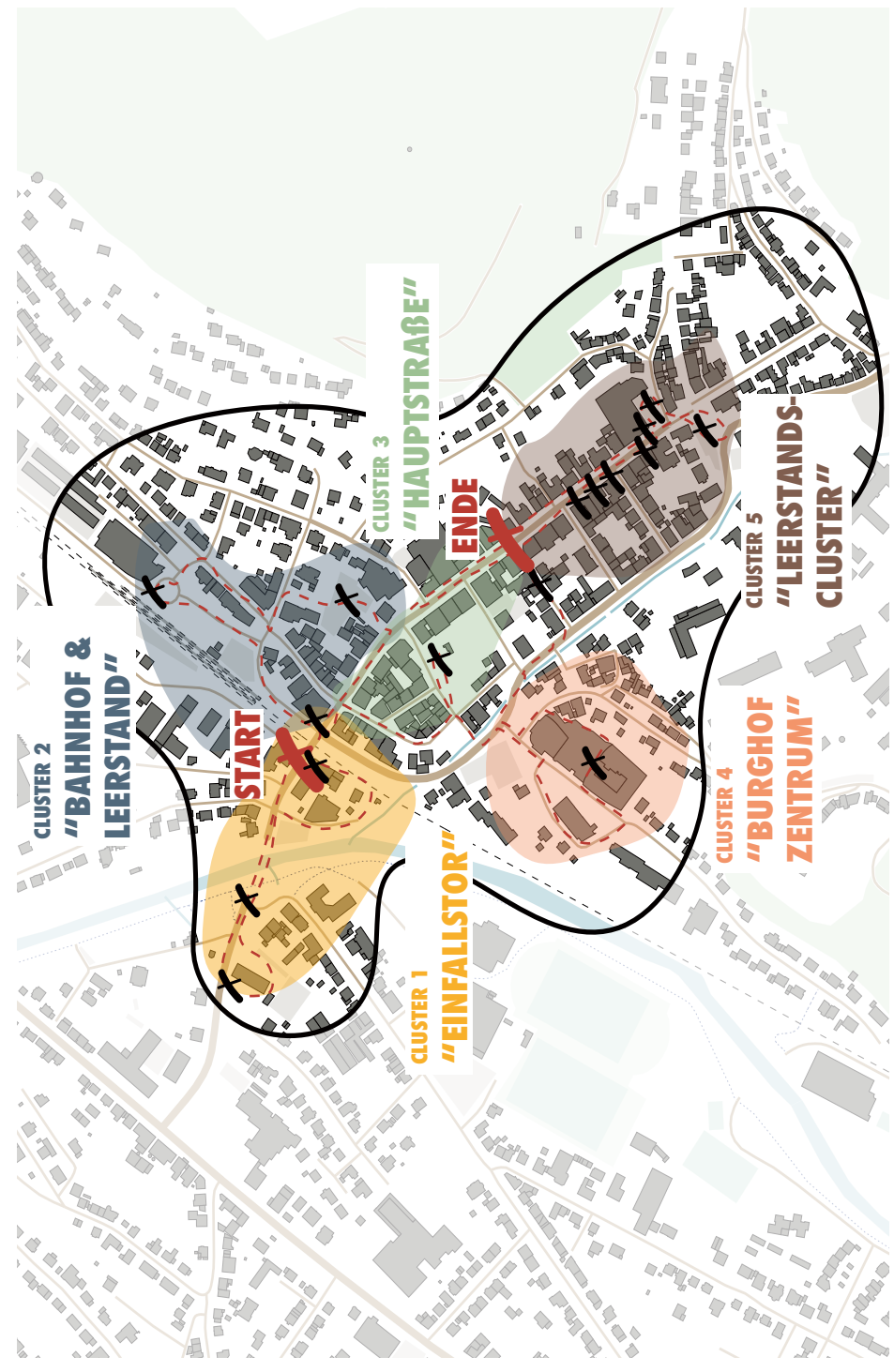
Phase 1







Phase 1



Phase 1

Phase 2: Aushandeln & Entwerfen

↻ Dialogräume schaffen: Leerstand als Möglichkeitsraum

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus Phase 1 wurde die zweite Phase des LADEN:LOKAL:LABORS zum Raum für Austausch, Perspektivabgleich und das gemeinsame Entwerfen konkreter Projektideen. In Marsberg und Willingen fanden dazu mehrere Dialogforen statt, zu denen bewusst unterschiedliche Akteure eingeladen wurden: Einzelhändler:innen, Vertreter:innen aus Verwaltung und Politik, Stadtmarketing, Tourismus, Vereinen und Zivilgesellschaft. Von Beginn an war klar: Es geht nicht um formale Beschlüsse oder fertige Masterpläne. Ziel war zunächst, miteinander ins Gespräch zu kommen, unterschiedliche Perspektiven sichtbar zu machen und Vertrauen für gemeinsames Handeln aufzubauen.

Auch räumlich wurde dieser Anspruch unmittelbar sichtbar. Die Veranstaltungen fanden nicht in Sitzungssälen oder Verwaltungsgebäuden statt, sondern in leerstehenden Ladenlokalen mitten in der Innenstadt. Ehemalige Schuhgeschäfte wurden mit einfachen Mitteln temporär umgestaltet: Bierbänke, mobile Posterwände, projizierte Bilder der Stadtspaziergänge, kleine Bibliotheken zur kooperativen Stadtentwicklung und großformatige Schriftzüge im Schaufenster machten die Räume zu sichtbaren Experimentierorten mit Laborcharakter. In Willingen und Marsberg entstanden so temporäre Räume für Workshops, Ausstellungen, Coworking und sogar ein Pop-up-Kino.

Die Leerstände wurden dadurch selbst Teil des Prozesses. Sie dienten nicht mehr nur als Symbol einer Krise, sondern wurden kurzfristig zu Orten des Austauschs, der Öffentlichkeit und des Ausprobierens. Passant:innen blieben stehen, schauten neugierig durch die Schaufenster oder kamen spontan ins Gespräch. Eine wichtige Erkenntnis dieser Phase lautet daher: Leerstand kann nicht nur Problemraum, sondern auch Möglichkeitsraum sein. Gerade temporäre und niedrigschwellige Nutzungen helfen dabei, abstrakte Debatten sichtbar und konkret erfahrbar zu machen.

Fotos folgend (@David Nil Morsi): Kick-Off Foren Marsberg und Willingen. August 2025

Phase 2









„Im Leerstand waren wir nah am Problem, dadurch ließ sich vieles direkt greifbar machen. Gleichzeitig war es einfacher als gedacht, den Raum kurzfristig zu aktivieren. Und plötzlich blieben Passant:innen stehen, schauten interessiert rein und fragten sich: Was passiert denn hier?“ (David Wegener)

➔ Gemeinsame Sprache finden

Mit den Dialogforen entstand erstmals ein gemeinsamer Raum, um offen über die Zukunft der Innenstädte zu sprechen. Viele der Beobachtungen aus Phase 1 wurden nun gemeinsam verdichtet und in sogenannte „Thesen zur Innenstadt“ übersetzt.

Die Aussagen der Teilnehmenden zeigen dabei eine bemerkenswerte Offenheit im Umgang mit der eigenen Stadt. Dabei ging es weniger um einzelne Probleme als um grundsätzliche Fragen: Was macht die Identität eines Ortes aus? Welche Qualitäten sollen bewahrt werden? Wo besteht Veränderungsbedarf? Und welche Zukunft wünschen sich die Beteiligten für ihre Innenstadt?

Im Verlauf dieser Gespräche wurden mehrere wiederkehrende Spannungsfelder sichtbar. Einzelinteressen und Gemeinwohl standen häufig nebeneinander, ohne ausreichend miteinander verbunden zu sein. Viele Ideen waren bereits vorhanden, fanden jedoch keinen Weg in die Umsetzung. Gleichzeitig zeigte sich, dass unterschiedliche Gruppen die Innenstadt teils sehr unterschiedlich wahrnehmen und bewerten. Gerade diese Offenheit erwies sich als wichtiger Schritt. Probleme, Konflikte und unterschiedliche Wahrnehmungen konnten ausgesprochen werden, ohne sofort Lösungen liefern zu müssen. Stadtentwicklung wurde dadurch weniger als technisches Planungsproblem und stärker als gemeinsamer Aushandlungsprozess verstanden.

Gleichzeitig zeigte sich aber auch: Kooperation ist anspruchsvoll. Unterschiedliche Interessen, begrenzte Zeitressourcen und Skepsis gegenüber Veränderung erschweren gemeinsame Prozesse. Nicht alle Beteiligten teilten dieselben Prioritäten oder Zukunftsbilder. Umso wichtiger wurde die Rolle von Moderation, Übersetzung und klaren Formaten.

➔ Thesen zur Innenstadt Willingen

Willingen hat ein Generations-/Nachfolgeproblem — damit verbunden mit einem innovativen Unternehmertum... Es braucht einen Generationswechsel.

Willingen braucht einen produktiven Austausch mit anderen Kommunen und vergleichbaren Kontexten.

Eine vitale Innenstadt steht dem LKW-Verkehr / der Autobahn entgegen und geht nicht zusammen...

Mehr Grün im Stadtraum würde Willingen gut tun.

Wir brauchen Leitplanken/Leitlinien, seitens der Politik.

Es gibt kaum Events/Großveranstaltungen, die der Innenstadt nutzen bringen.

Vor den meisten Geschäften befinden sich Stufen. Wir müssen Barrieren abbauen.

Die Innenstadt braucht Einzigartigkeit und Erlebnis. Was macht Willingen aus? Mehr Außergewöhnliches Weniger 0,8,15...

Der erste Eindruck zählt. Gestaltung ist gefragt.

Innenstadt muss Teil der Erholungsurlaubsroute werden!

Wir brauchen ein konsensfähiges Leitbild.

Mir fehlt das Einkehren, das Grüne, Bummeln und Hinsetzen.

Events müssen Platz lassen für einen Besuch der Innenstadt. Zielgruppenplanung. Zeiträume mitdenken.

Wir brauchen mehr qualitativen Einzelhandel, Willingen hat großes Potenzial, aber wir müssen eine andere Geschichte über Willingen erzählen!

Ein Flanieren auf der Hauptstraße braucht mehr Ruhe und Aufenthaltsqualität.

Wir müssen gezieltes Bewusstsein entwickeln: Willinger kaufen bei Willingern + Tagesgäste/Touristen Locken Locken Locken (Rabattcodes u.Ä.)

Geschwindigkeitsreduzierung/Tempo 30 entschleunigt nicht nur den Verkehr, sondern das ganze Leben und schafft Aufenthaltsqualität.

➔ Thesen zur Innenstadt Marsberg

Zu Seminaren und Foren kommen die Teilnehmer:innen die es eigentlich nicht nötig haben.

Die Marsberger Innenstadt bräuchte eine nachhaltige Entwicklung.

Wir haben erkannt, dass wir in der Innenstadt etwas tun müssen. Der erste Schritt ist unsere Teilnahme am ZIO — Zukunftsfähige Innenstädte und Ortsteile und die Leerstandsvermittlung und die heutige Veranstaltung.

Die Verkehrsführung in der Innenstadt ist sehr herausfordernd (für alle aber besonders für nicht langjährige Marsberger:innen)

Für uns ist das Thema, wie können wir die Innenstädte beleben, das wichtigste Zukunftsthema.

Ich mag diese Innenstadt, ich kümmere mich gerne darum und suche viele Mitstreitende Stadtentwicklung ist nichts für Sprinter, sondern Langstrecke!

Marsberg hat sehr viel Potenzial aber keiner kümmert sich darum es zu entfalten?

Viele schöne Ecken haben ‚Rohdiamant‘ Charakter, bleiben aber ungeschliffen und noch nicht begriffen.

Wir haben viel Grün. Öffentliche Räume. Den Kirchplatz. Lass uns das Positive sehen.

Das Problem der Innenstädte ist ein gesellschaftliches Problem und keines der Marsberger Einzelhändler... Bekommen wir das Problem noch gelöst?

Ich wünsche mir eine lebendige Innenstadt, die sich auch für Touristen lohnt: Wir brauchen auch eine vernünftige Gastronomie, keine hochgeklappten Bürgersteige.

Der Einzelhandel ist in Gefahr, wir müssen andere Konzepte finden... Ist Tourismus die Lösung?

Die Stadt Marsberg gibt mir Desorientierung. Die einzelnen Potenziale bleiben unklar. Ich kann als Touristin die Stadt kaum greifen...

Welche Ideen gibt es noch? Was können wir aus dem Leerstand machen (???)

➤ Von Inspiration zu konkreten Ideen

Ergänzt wurden die Dialogforen durch Inputs externer Expert:innen und Praxisbeispiele aus anderen Städten. Ziel war es, neue Perspektiven zu eröffnen, Erfahrungen zu teilen und den Blick über die eigene Innenstadt hinaus zu erweitern.

Akteur:innen aus Wittenberge (Stadtsalon Safari, Co-Working Spaces), Bernburg (Projektraum COI) und anderen Orten berichteten von ihren Erfahrungen mit der Aktivierung von Leerstand, Coworking, Kulturprojekten und neuen Nutzungskonzepten für Erdgeschossflächen im ländlichen Raum. Auch wissenschaftliche Inputs, Praxisbeispiele und internationale Referenzen wurden in den Prozess eingebracht. Dabei ging es ausdrücklich nicht darum, fertige Lösungen zu kopieren, sondern Inspiration und neue Denkansätze anzubieten.

Auf dieser Grundlage entwickelten die Teilnehmenden in Ideen-Workshops konkrete Ansätze für die Zukunft ihrer Innenstädte. Gearbeitet wurde in World-Café-Formaten mit klaren Fragestellungen und wechselnden Gruppen. Die entwickelten Ideen spiegelten die unterschiedlichen Ausgangslagen der beiden Städte wider. Während in Marsberg vor allem über die bessere Verknüpfung bestehender Potenziale, neue Nutzungen für Leerstände und die Aktivierung öffentlicher Räume diskutiert wurde, konzentrierten sich die Gespräche in Willingen stärker auf die Wechselwirkungen zwischen Tourismus, Verkehr und Aufenthaltsqualität. Die Vorschläge reichten von neuen Orientierungs- und Leitsystemen über temporäre Pop-up Nutzungen bis hin zu Formaten wie einem „Stadtlabor“, einem regionalen „Willingen-Store“ oder dem Lichtkonzept „Willingen im Lichterglanz 365“.

Die zweite Phase des LADEN:LOKAL:LABORS zeigt, wie wichtig gemeinsame Räume für kollektives Entwerfen sind. Bemerkenswert waren dabei nicht nur die einzelnen Ideen, sondern auch die Geschwindigkeit, mit der aus Beobachtungen konkrete Zukunftsbilder entstanden. Sobald ein gemeinsamer Raum für Austausch geschaffen wurde, entwickelten die Beteiligten innerhalb kurzer Zeit überraschend konkrete Vorstellungen davon, wie ihre Innenstadt künftig funktionieren könnte. Gleichzeitig wurde deutlich: Gute Ideen entstehen oft schneller als tragfähige Umsetzungsstrukturen. Die eigentliche Herausforderung liegt weniger im Entwerfen von Zukunftsbildern als in der langfristigen Organisation gemeinsamer Verantwortung.

Phase 2







Phase 3: Umsetzen & Verstetigen

➔ Von der Initiative zur Allianz

Genau hier setzt die dritte Phase des Prozesses an. Im Mittelpunkt steht nun weniger die Entwicklung weiterer Ideen als vielmehr die Frage, wie aus einem temporären Reallabor langfristige Strukturen und tragfähige Formen der Zusammenarbeit und Finanzierung entstehen können.

Viele Beteiligte berichteten von begrenzten Zeitressourcen, fehlenden Zuständigkeiten oder der Schwierigkeit, langfristig Verantwortung zu übernehmen. Gerade in kleinen und mittleren Städten hängt Innenstadtentwicklung häufig an wenigen engagierten Personen. Ehrenamtliches Engagement und individuelle Initiative können wichtige Impulse setzen, langfristige Transformationsprozesse benötigen jedoch professionelle Strukturen, politische Rückendeckung und personelle Kapazitäten.

„Innenstadt passiert nur zusammen. Ich würde den Prozess wieder angehen — aber nicht alleine den Hut aufhaben wollen. Mit einem Sparingspartner und zum richtigen Zeitpunkt.“ (David Wegener)

Ein zentrales Ergebnis des Prozesses ist daher die schrittweise Bildung einer Innenstadtallianz: ein Zusammenschluss aus lokalen Händler:innen, Verwaltung, Politik und weiteren Akteuren, die die Entwicklung der Innenstadt gemeinsam tragen und koordinieren sollen. In Marsberg zeichnet sich aktuell ab, wie ein ursprünglich vom Einzelhandel angestoßener Prozess in kommunale Strukturen überführt werden kann. Seit Frühjahr 2026 laufen hierzu Gespräche mit der Stadtverwaltung, die konkrete Schritte zur Verstetigung des bisherigen Prozesses zugesagt hat. Auch in Willingen wird diskutiert, wie die entstandenen Netzwerke und Themen langfristig, beispielsweise durch einen Innenstadt-Manager, verankert werden können.

„Sich als Einzelhändler für Stadtentwicklung einzusetzen kostet Zeit und Kapazitäten. Damit Prozesse langfristig funktionieren, braucht es jemanden bei der Stadt, der sich des Ganzen annimmt.“ (André Vollbracht)

Ein entscheidender Perspektivwechsel wird dabei sichtbar: Die Innenstadt wird nicht länger als Aufgabe einzelner Akteure verstanden, sondern als gemeinsames Projekt, dessen Zukunft von Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gemeinsam gestaltet wird.

➔ Zukunftsbilder und Handlungsfelder

Mit der Verstetigung des Prozesses rücken zunehmend konkrete Themenfelder in den Fokus der Zusammenarbeit: In Marsberg konzentrieren sich die Gespräche und Aktivitäten der Innenstadtallianz insbesondere auf die Verbesserung von Aufenthaltsqualität und öffentlichem Raum sowie neue Orientierungs- und Wegeleitsysteme für die stärkere Verknüpfung bestehender Potenziale. Gleichzeitig stehen Fragen der Nutzungsmischung und Aktivierung im Mittelpunkt: Leerstände werden zunehmend als Chance für neue Nutzungen und temporäre Formate verstanden. Ergänzend dazu werden zusätzliche gastronomische Angebote, neue Aufenthaltsorte sowie eine stärkere Anbindung an touristische und regionale Radwege diskutiert. Ziel ist es, vorhandene Qualitäten sichtbar zu machen und Bewegungen stärker durch die gesamte Innenstadt zu lenken.

In Willingen stehen hingegen die besonderen Herausforderungen eines touristisch geprägten Ortes im Vordergrund. Ein zentrales Anliegen ist die Entwicklung eines gemeinsam getragenen Leitbildes für die zukünftige Entwicklung der Innenstadt. Gleichzeitig beschäftigt viele Beteiligte die Hauptstraße, die zugleich Ortsmitte und Bundesstraße ist. Entsprechend werden unterschiedliche Ansätze diskutiert: von Verkehrsberuhigung (z.B. Tempo 30) bis hin zu einer stärkeren Nutzung des Straßenraums für Veranstaltungen und temporäre Formate.

„Das LADEN:LOKAL:LABOR hat dazu geführt, dass sich viel mehr Willinger der Problematiken unserer Hauptstraße bewusst geworden sind. Inzwischen arbeiten wir endlich über alle Branchen hinweg an neuen, kreativen Ideen für die Zukunft des Willinger Ortskerns.“

(André Vollbracht)

Darüber hinaus beschäftigt Willingen die Frage, wie die hohe touristische Frequenz wieder stärker in die Innenstadt gelenkt werden kann. Diskutiert werden neue Veranstaltungsformate, attraktivere Aufenthaltsorte, mehr Begrünung und Sitzgelegenheiten sowie Konzepte zur Aktivierung leerstehender Ladenlokale, insbesondere im Unterdorf. Gleichzeitig wird deutlich, dass die langfristige Zukunft der Innenstadt eng mit dem Generationenwechsel verknüpft ist: Junge Menschen sollen im Ort gehalten oder neu gewonnen werden, damit Nachfolgen im Einzelhandel, in Familienbetrieben und im Vereinsleben gelingen können. Ebenso besteht der Wunsch nach stärkeren Kooperationsstrukturen zwischen Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, um diese Herausforderungen künftig gemeinsam anzugehen.

↪ Fördermittel als Ermöglicher

Insbesondere in kleinen Kommunen stellt sich die Frage, wie Aufgaben der Wirtschaftsförderung, Innenstadtentwicklung und Prozessbegleitung dauerhaft organisiert und finanziert werden können. Dazu gilt es im nächsten Schritt Fördergelder zu akquirieren. Entgegen weit verbreiteter Annahmen existiert hierfür eine Vielzahl an Förderprogrammen auf Bundes-, Landes- und teilweise auch EU-Ebene. Zu den wichtigsten Instrumenten zählen die Städtebauförderung von Bund und Ländern, insbesondere Programme wie „Lebendige Zentren“, die

gezielt die Revitalisierung von Innenstädten, Ortskernen und leerstands betroffenen Geschäftsstraßen unterstützen. Gefördert werden hier unter anderem öffentliche Räume, Leerstandsmanagement, Nutzungsmischungen, Aufenthaltsqualität, Beteiligungsprozesse und integrierte Entwicklungskonzepte.

Darüber hinaus existieren zahlreiche weitere Fördermöglichkeiten, etwa für Klimaanpassung, nachhaltige Mobilität, Leerstandsaktivierung, kulturelle Nutzungen, Digitalisierung, Tourismusentwicklung oder die Umnutzung bestehender Gebäude. Fördermittel wirken dabei besonders dann erfolgreich, wenn sie nicht isoliert beantragt werden, sondern Teil einer langfristigen Gesamtstrategie sind. Viele Programme setzen zudem eine enge Zusammenarbeit zwischen Kommune, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft voraus, wofür das LADEN:LOKAL:LABOR bereits eine tragfähige Grundlage gelegt hat.

↪ Zentrale Erkenntnis des Reallabors

Die vielleicht wichtigste Erkenntnis des LADEN:LOKAL:LABORS lautet: Die Zukunft vieler Innenstädte scheitert häufig weniger an fehlenden Ideen, engagierten Menschen oder ungenutzten Potenzialen als an mangelnder Koordination, fehlender Sichtbarkeit und unzureichender Zusammenarbeit zwischen den vorhandenen Akteuren.

In beiden Städten wurde deutlich, dass zahlreiche Ressourcen bereits vorhanden sind. Sie wirken jedoch oft nebeneinander statt miteinander. Das Reallabor konnte diese Lücken sichtbar machen und erste Strukturen schaffen, um ihnen gemeinsam zu begegnen. Nachhaltige Veränderung entsteht dabei nicht durch einzelne Maßnahmen allein, sondern durch stabile Allianzen, geteilte Verantwortung und die Fähigkeit, Entwicklung langfristig gemeinsam zu organisieren.

„Das LADEN:LOKAL:LABOR hat einen guten Impuls gesetzt. Jetzt liegt es an uns, daraus etwas Dauerhaftes zu machen und die Innenstadt gemeinsam weiterzuentwickeln.“ (David Wegener)



Instrumentenkiste

Phase 1: Orientieren & Strukturieren

➔ Leitfrage

Wo stehen wir, wer ist alles beteiligt und wie wollen wir gemeinsam vorgehen?

Diese Phase schafft Klarheit und Orientierung, bevor es ins Tun geht. Sie macht Akteure sichtbar und vernetzt. Sie verortet Veranstaltungen, Aktionen und Vorhaben in eine zeitliche Schiene, definiert Meilensteine und schnürt leistbare Arbeitspakete. Leitziel dieser Phase ist ein gemeinsames Verständnis der Herausforderungen und der Ausgangslage. Gleichzeitig verhindert sie Aktionismus und sorgt dafür, dass Energie nicht verpufft.

Ergebnis dieser Phase:

- Gemeinsames Verständnis der lokalen Herausforderungen
- Klarer zeitlicher Rahmen
- Geteilte Erwartungshaltung
- Gemeinsame Sprache
- Neue Perspektiven auf bekannte Orte
- Sichtbarkeit von Potenzialen und Konflikten
- Erste Allianzen schaffen

Meilensteinplanung

Ziel

Den Weg gemeinsam abstecken, bevor es losgeht

Beschreibung

Die Meilensteinplanung ist das übergeordnete Instrument zur Strukturierung kooperativer Stadtentwicklungsprozesse. Sie beschreibt Abfolge, Taktung und Logik eines Reallabors: Welche Schritte folgen aufeinander? Wann wird geöffnet, wann vertieft, wann entschieden? Sie kann Orientierung, Verlässlichkeit und einen gemeinsamen Erwartungshorizont bieten. Sie hilft, Beteiligung nicht dem Zufall zu überlassen, sondern gezielt zu gestalten.

Anwendungsbeispiel

Im LADEN:LOKAL:LABOR wurde die Meilensteinplanung vor dem eigentlichen Start gemeinsam mit den Projektpartnern und Netzwerkakteuren co-designed. Der sechsmonatige Rahmen mit klar definierten Phasen und Zwischentappen half allen Beteiligten, sich im Prozess zu verorten und zu verstehen, warum welcher Schritt wann erfolgt.

So kannst du starten

- Kläre das Ziel des Prozesses (Was wollen wir konkret erreichen?)
- Definiere Phasen (z.B. Verstehen, Vernetzen, Experimentieren, Verstetigen)
- Lege Formate fest (Workshops, Spaziergänge, Leerstands-Aktivierungen)
- Bestimme einen realistischen Zeitrahmen (definiere dabei Meilensteine, die erreicht sein müssen um weiterzumachen)
- Mache die Prozesslogik transparent für alle Beteiligten.

Tiefergehende Recherche und Analyse

Ziel

Den Ort verstehen und konkrete Hebel für Veränderung identifizieren

Beschreibung

Die tiefergehende Recherche und Analyse ist ein wirkungsvolles Instrument zur Verdichtung von Kontextwissen. Sie bündelt öffentlich verfügbare Informationen zu Stadt, Region und bestehenden Strategien und schafft eine fundierte Ausgangsbasis für weitere Schritte. Gerade für lokale Akteure kann der „externe Blick“ auf den eigenen Ort über das Internet helfen, Neues zu entdecken und auf frische Ideen zu kommen.

Anwendungsbeispiel

Vor den Kick-off-Formaten wurden Willingen und Marsberg systematisch recherchiert: Online-Auftritte, Medienberichte, bestehende Konzepte (z. B. Integrierte Kommunale Entwicklungskonzepte), Förderkulissen, Initiativen, aber auch räumliche und demografische Daten. Einige Erkenntnisse waren für die lokalen Händler:innen neu, obwohl sie seit Jahren vor Ort aktiv sind. Der Blick von außen wirkte hier klärend und entlastend.

So kannst du starten

- Sammle bestehende Konzepte, Leitbilder und Studien zur Stadt.
- Analysiere Online-Präsenzen, Medienberichte und Initiativen.
- Notiere erste Hypothesen zu Problemlagen und Potenzialen.
- Teile die Ergebnisse transparent mit allen Beteiligten.
- Nutze sie als Grundlage für Spaziergänge und Workshops.



Standort-Steckbrief

Ziel

Eine gemeinsame Wissensbasis für fundierte Entscheidungen

Beschreibung

Standort-Steckbriefe sind ein niedrigschwelliges Instrument zur strukturierten Selbstbeschreibung von Ladenlokalen, Straßen oder Innenstadtlagen. Sie machen lokale Problemlagen und Potenziale sichtbar und schaffen eine gemeinsame Gesprächsgrundlage. Das Instrument setzt dort an, wo häufig nur fragmentiertes Erfahrungswissen existiert — und übersetzt dieses in ein teilbares, vergleichbares Format.

Anwendungsbeispiel

Zu Beginn des Reallabors stellten Händler:innen ihre Standorte anhand einheitlicher Steckbriefe vor: Lage, Größe, Eigentumsverhältnisse, Erreichbarkeit, besondere Herausforderungen und Potenziale. Ergänzt durch ein gemeinsames Foto entstand schnell Nähe — und ein realistisches Bild der Ausgangslagen.

So kannst du starten

- Entwickle einen einfachen Kriterienkatalog (z.B. Straße, Größe, Herausforderungen, Potenziale, Kernakteure).
- Bitte alle Beteiligten, ihren Standort kurz zu beschreiben.
- Stellt euch die Steckbriefe gegenseitig vor, mit Raum für Rückfragen.
- Nutze sie als Grundlage für Auswahl-, Priorisierungs- oder Ideenprozesse.

Akteurs- und Stakeholder-Mapping

Ziel

Wer gehört zur Innenstadt und kann sich wirksam einbringen?

Beschreibung

Stakeholder-Mapping ist ein Instrument zur systematischen Sichtbarmachung lokaler Akteurslandschaften. Es erweitert den Blick über klassische Zuständigkeiten hinaus und hilft, relevante Personen, Institutionen und Initiativen zu identifizieren, die Einfluss auf die Entwicklung der Innenstadt haben — direkt oder indirekt. Das Instrument setzt dort an, wo Prozesse häufig zu eng gedacht werden („Betriebsblindheit“: z.B. werden nur Handel und Verwaltung zu einem Dialogforum eingeladen). So öffnet das Tool Raum für neue Allianzen. Gerade im Bereich der Innenstadt, müssen Prozesse und Lösungsansätze breit gedacht werden, um die Abhängigkeit von einzelnen Gruppen und Nutzungen und damit die Monofunktionalität der Innenstadt aufzulösen.

Anwendungsbeispiel

Auf einem visuell strukturierten Canvas ordneten die lokalen Händler Akteure aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Kultur, Medien und weiteren Bereichen ein. Dabei zeigte sich, wie stark bestehende Denkmuster wirkten und wie ungewohnt es war, zivilgesellschaftliche oder kulturelle Akteure als potenzielle Partner zu begreifen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass zu große Runden auch lähmen können. Das Mapping half, bewusst abzuwägen.

So kannst du starten

- Lege Akteurskategorien fest (z. B. Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Medien, Kultur, Zivilgesellschaft).
- Sammle gemeinsam alle bekannten Akteure, ohne Bewertung.
- Diskutiere Relevanz, Einfluss und mögliche Rollen.
- Entscheide bewusst, wer wann eingebunden wird (nicht alle zu jedem Zeitpunkt).
- Aktualisiere das Mapping im Prozess regelmäßig.



Partizipatives Kartieren

Ziel

Räumliche Probleme gemeinsam sichtbar machen

Beschreibung

Partizipatives Mapping ist ein Instrument zur räumlichen Verortung von Wissen. Es übersetzt Erfahrungen, Meinungen und Beobachtungen in eine gemeinsame visuelle Sprache und fördert ein geteiltes Verständnis des Stadtraums. Das Instrument wirkt besonders dort, wo Diskussionen sonst abstrakt bleiben.

Anwendungsbeispiel

Auf Grundlage von Kartenmaterial markierten die Beteiligten gemeinsam Potenziale, Problemlagen, Leerstände und funktionierende Orte. Daraus entstanden räumliche Cluster und erste Thesen zur Innenstadtentwicklung, die wiederum den Stadtpaziergang strukturierten.

So kannst du starten

- Nutze gut lesbares Kartenmaterial der Innenstadt.
- Definiere einfache Kategorien (z. B. Problem, Potenzial, Leerstand).
- Arbeite mit Farben und Symbolen.
- Diskutiere Unterschiede in der Wahrnehmung offen.
- Leite aus der Karte konkrete Fragestellungen ab.

Kuratierter Stadtspaziergang

Ziel

Die Stadt mit neuen Augen lesen

Beschreibung

Der Stadtspaziergang ist ein zentrales Instrument, um abstrakte Diskussionen im konkreten Stadtraum zu verankern. Durch das gemeinsame Gehen, Anhalten und Beobachten werden Problemlagen, Potenziale und Widersprüche unmittelbar erfahrbar. Kuratiert wird der Spaziergang durch vorbereitete Routen, Thesen und Leitfragen. Er ist damit mehr als ein Rundgang, sondern ein mobiles Analyseformat. Das Format eignet sich idealerweise im Anschluss an ein partizipatives Kartieren. Nachdem Spannungsfelder aus der Vogelperspektive verortet wurden, können diese nun im Stadtraum selbst entdeckt, analysiert und bewertet werden. Gerade zufällige Begegnungen und die Selbsterfahrung von stadträumlichen Defiziten können verhärtete Fronten lockern und Wege für neue Lösungsansätze bahnen.

Anwendungsbeispiel

In Marsberg und Willingen wurden Stadtspaziergänge entlang zuvor identifizierter Cluster durchgeführt (Leerstand, Verkehr, zentrale Plätze). Mit Karten, Klebepunkten und Leitfragen sammelten die Teilnehmenden Eindrücke direkt im Stadtraum und schufen so eine Grundlage für das Ideen-Brainstorming.

So kannst du starten

- Wähle eine überschaubare Route mit 4–5 Stationen.
- Formuliere pro Station konkrete Beobachtungsfragen.
- Nutze einfache Materialien (Karten, Klemmbretter, Marker).
- Sammle Eindrücke sichtbar: auf Karten oder im gemeinsamen Protokoll.
- Werte den Spaziergang zeitnah gemeinsam aus.

Lernreisen & Ortsvergleiche

Ziel

Andere Städte kennenlernen, den eigenen Blick auf Innenstadtentwicklung erweitern, und neue Handlungsspielräume erkennen

Beschreibung

Lernreisen und Ortsvergleiche sind ein Instrument, um eingefahrene Denkmuster aufzubrechen und den eigenen Standort in einen größeren Zusammenhang einzuordnen. Der Besuch anderer Orte — in funktionierenden als auch problembehafteten Lagen — ermöglicht es, Haltungen, Leitbilder und Entscheidungslogiken kennenzulernen, die den Umgang mit Stadtentwicklung prägen. Im Fokus steht dabei nicht das Kopieren einzelner Maßnahmen, sondern das Verstehen der dahinterliegenden Prinzipien: Wie wird Stadt gestaltet? Welche politischen Leitlinien gelten? Was wird priorisiert? Und wie gehen unterschiedliche Orte mit ähnlichen Herausforderungen um?

Anwendungsbeispiel

Zu Beginn des LADEN:LOKAL:LABORS führte eine Lernreise nach Maastricht. Ein Stadtspaziergang mit einem ehemaligen Leiter des Stadtplanungsamtes machte deutlich, wie Stadtentwicklung dort gedacht wird: klare gestalterische Prinzipien, regulierte Außenwerbung, definierte Materialien im öffentlichen Raum, verkehrsberuhigte Zonen und eine beratende Baukommission, die Bauvorhaben entlang eines baukulturellen Leitbilds begleitet.

So kannst du starten

- Wähle bewusst inspirierende oder herausfordernde Vergleichsorte.
- Suche lokale Expert:innen, für Einblicke in Entscheidungsprozesse.
- Frage nach Leitbildern, Regeln, Haltungen, nicht nur nach Projekten.
- Reflektiere gemeinsam: Was ist bei uns ähnlich, was anders, und warum?
- Leite daraus eigene Prinzipien ab, keine Blaupausen und lass dich inspirieren.



↪ Leitfrage

Wie könnte unsere Innenstadt von Morgen aussehen, und was braucht es dafür?

Diese Phase ist das kreative Herzstück des Prozesses. Hier entstehen Narrative, Ideen und erste konkrete Projektvorhaben.

Ergebnis dieser Phase

- Gemeinsame Zukunftsbilder
- Konkrete Ideen statt abstrakter Diskussionen
- Erlebbarer Möglichkeitsraum
- Vernetzung von Akteuren
- Gestärkte Motivation

Thesen zur Innenstadt

Ziel

Direkt Inhalte generieren statt langwieriger Vorstellungsrunden

Beschreibung

Die „Thesen zur Innenstadt“ sind ein Instrument zur Pointierung und Positionierung. Statt langer Vorstellungsrunden formulieren Teilnehmende eine persönliche These zur Situation oder Zukunft der Innenstadt. Das Instrument fördert Klarheit, Reibung und Haltung — und macht unterschiedliche Sichtweisen unmittelbar greifbar. Es ist ein ideales Einführungsformat für ein Innenstadt-Forum.

Anwendungsbeispiel

Beim Dialogforum formulierten alle Teilnehmenden kurze Thesen, die vor Ort ausgedruckt und im Raum sowie im Schaufenster ausgestellt wurden. So entstand eine spontane, koproduzierte Ausstellung, die auch Passant:innen Einblick in den Diskurs gab.

Vorgehen

- Bitte jede Person um eine prägnante These (vor Ort oder vorab).
- Formuliere sie schriftlich .
- Mache die Thesen sichtbar im Raum.
- Nutze sie als Gesprächsanlass.
- Bewahre sie als Dokumentation auf.

Dialogforum

Ziel

Den Gesprächsraum öffnen, jenseits von Zuständigkeiten

Beschreibung

Das Dialogforum ist ein moderiertes Beteiligungsformat, das darauf abzielt, unterschiedliche Akteursgruppen in einen strukturierten, aber offenen Austausch zu bringen. Es setzt dort an, wo formelle Beteiligung oft zu abstrakt bleibt oder informelle Gespräche folgenlos verpuffen. Ziel ist nicht Konsens, sondern gemeinsames Verstehen und das Sichtbarmachen verschiedener Perspektiven in der eigenen Innenstadt.

Anwendungsbeispiel

In Willingen und Marsberg brachte das Dialogforum Händler:innen, Verwaltung, Politik, Kultur, Zivilgesellschaft und weitere Akteure in dieser Konstellation zusammen — bewusst in einem leerstehenden Ladenlokal. Der Raum, die Moderation und das Format signalisierten: Hier geht es nicht um formale Beschlüsse, sondern um ein gemeinsames Kennenlernen, Nachdenken und den Aufbau von Vertrauen als Grundlage für effektives Handeln.

So kannst du starten

- Lade bewusst unterschiedliche Akteursgruppen ein.
- Wähle einen niedrighschwelligen Ort mit Bezug zur Herausforderung (kein Rathaus, eher einen leerstehenden Schuhladen o.Ä.).
- Kombiniere kurze Impulse mit viel Gesprächszeit.
- Arbeite mit klaren Leitfragen.
- Dokumentiere die Ergebnisse sichtbar.

Leerstand als Experimentierraum

Ziel

Leerstand temporär aktivieren, Prototypen testen, Öffentlichkeit aktivieren, neue Nutzungen erlebbar machen

Beschreibung

Die temporäre Aktivierung von Leerständen nutzt bestehende Räume als Experimentier- und Lernorte. Statt Leerstand als Defizit zu betrachten, wird er als Möglichkeitsraum für Begegnung, Austausch, Kultur, neue Arbeitsformen oder gemeinsames Lernen verstanden. Durch die öffentliche Sichtbarkeit — insbesondere über Schaufenster — werden Passant:innen eingeladen, sich mit der Zukunft ihrer Innenstadt auseinanderzusetzen. Gleichzeitig können Ideen und Nutzungen zeitlich begrenzt getestet, beobachtet und weiterentwickelt werden, bevor langfristige Entscheidungen getroffen werden.

Anwendungsbeispiel

In Willingen und Marsberg wurden leerstehende Schuhgeschäfte temporär aktiviert und vielfältig genutzt: als Ort für Dialogforen, Workshops, Coworking, Ausstellungen und ein Pop-up-Kino. Die Schaufenster dienten als Kommunikationsfläche nach außen und machten den Prozess für Passant:innen sichtbar. So wurden die Leerstände kurzfristig zu Orten des Denkens, Diskutierens und Ausprobierens, und zu konkreten Beispielen dafür, welches Potenzial in ihnen steckt.

So kannst du starten

- Identifiziere geeignete Leerstände, idealerweise im eigenen Portfolio oder im direkten Umfeld.
- Kläre eine temporäre Nutzung unbürokratisch (Nähe zur ursprünglichen Nutzung schafft Spielräume).
- Wähle ein einfaches Format (Gespräch, Ausstellung, Filmabend...)
- Kombiniere Formate, falls sinnvoll (Gespräch, Ausstellung, Film).
- Nutze den Raum sichtbar, kreativ und öffentlich
- Gestalte die Schaufenster als Sprachrohr nach außen
- Beobachte Nutzung und Resonanz, sammle Feedback.



Externe Expert:innen und Best-Practice Impulse

Ziel

Inspiration tanken, von anderen Lernen und den Blick weiten

Beschreibung

Externe Expert:innen bringen Erfahrungswissen von außen in den lokalen Prozess ein. Sie helfen, eingefahrene Denkweisen zu weiten, Beispiele aus anderen Städten einzuordnen und Mut zu machen, neue Wege zu gehen. Diese Impulse können dabei einer gewissen „Betriebsblindheit“ und Fokussierung auf das, was alles nicht möglich ist, entgegenwirken — und so als ein Katalysator für lokalen Zukunftsmut dienen.

Anwendungsbeispiel

In Willingen und Marsberg berichteten Akteure aus Wittenberge (Stadtsalon Safari) und Bernburg (Projektraum COI) von ihren Erfahrungen mit der Umnutzung leerstehender Einzelhandelsimmobilien, Community-Arbeit und neuen Arbeitsformen im ländlichen Raum. Auch Léon Gross und David Nil Morsi brachten immer wieder ihr Praxiswissen in den Prozess in Form kurzer Impulsvorträge ein. Die Beispiele waren nahbar, realistisch und übertragbar.

So kannst du starten

- Suche nach Praxis-Akteur:innen, die konkretes Erfahrungswissen mitbringen
- Achte auf vergleichbare Rahmenbedingungen (Größe, Lage, Struktur).
- Kombiniere Impulse und Gespräche.
- Stelle die Frage: Wie könnten solche Projekte auch hier funktionieren und was genau können wir davon lernen?
- Dokumentiere zentrale Learnings.

Mobile Stadtentwicklungs-Bibliothek

Ziel

Niedrigschwellig Wissen teilen

Beschreibung

Die mobile Stadtentwicklungs-Bibliothek ist ein informelles Wissensinstrument. Sie bringt relevante Publikationen, Beispiele und Begriffe in den Raum und lädt zum selbstständigen Weiterdenken ein. Sie funktioniert als Gesprächsanlass.

Anwendungsbeispiel

Bei den Veranstaltungen war stets eine kuratierte Auswahl an Publikationen zur gemeinwohlorientierten und kooperativen Stadtentwicklung präsent. Teilnehmende nutzten sie in Pausen, Gesprächen und zur Vertiefung einzelner Themen. Viele passende Publikationen kann man kostenlos bestellen, beispielsweise auf den Webseiten des Deutschen Institut für Urbanistik (DifU), dem Bundesbauministerium (BMWSB) und dem Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBSR), oder in der Bibliothek vor Ort ausleihen.

So kannst du starten

- Kuratiere wenige, gut zugängliche Bücher und Publikationen.
- Lege sie offen und sichtbar aus.
- Nutze sie als Referenz im Gespräch.
- Ermutige zum Blättern, nicht zum Durcharbeiten.
- Ergänze sie laufend.



Ideen Vernissage

Ziel

Ideen sichtbar machen und mit der Politik ins Gespräch bringen

Beschreibung

Die Ideen-Vernissage ist ein Präsentations- und Dialogformat, das Ideen aus ko-kreativen Prozessen öffentlich ausstellt und gezielt politische Akteure einbindet. Sie übersetzt abstrakte Konzepte in anschauliche, diskutierbare Artefakte. Über ein Format der kollektiven Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung einer Idee, finden sich gemeinsam ausdifferenzierte Ideenspektren.

Anwendungsbeispiel

Die Ideen wurden im Schaufenster eines leerstehenden Geschäfts ausgestellt und thematisch geclustert. Der Bürgermeister wurde eingeladen, die Ausstellung zu besuchen und direkt auf die Ideen zu reagieren, öffentlich und im Dialog.

So kannst du starten

- Wähle die besten, gut strukturierten Ideen aus.
- Stelle sie visuell ansprechend dar.
- Nutze Schaufenster oder öffentliche Orte.
- Lade politische Entscheidungsträger gezielt ein.
- Plane Raum für Reaktionen und Diskussion.

Ideen-Workshop

Ziel

Gemeinsam Visionen und Ideen entwickeln

Beschreibung

Der Ideation-Workshop ist ein kollaboratives Instrument zur Entwicklung konkreter Handlungsansätze. Der Ideen-Workshop basiert auf Methoden des Design Thinking: problemzentriert, nutzerorientiert und iterativ. In kurzen Arbeitsphasen entwickeln heterogene Gruppen konkrete Ideen für definierte Herausforderungen.

Anwendungsbeispiel

In Marsberg und Willingen arbeiteten die Teilnehmenden in World-Café-Settings an zentralen Fragen (z. B. Leerstand, Mobilität, Leitbild). Durch gezielte Fragestellungen und Zeitbegrenzung entstanden überraschend konkrete Ansatzpunkte. Die Ergebnisse waren keine fertigen Lösungen, sondern grobe Stoßrichtungen für die weitere Zusammenarbeit.

So kannst du starten

- Definiere klare Problemstellungen.
- Arbeite in kleinen, gemischten Gruppen.
- Nutze Visualisierungstools (Post-its, Skizzen).
- Rotiere Gruppen für Perspektivwechsel.
- Clustere und sichere Ergebnisse.



Phase 3: Umsetzen und Evaluieren

➔ Leitfrage

Wie kommen wir ins Tun und wie können wir unsere Arbeit nachhaltig verstetigen?

Diese Phase übersetzt Ideen in konkrete Schritte. Sie setzt auf kleine, machbare Umsetzungen statt auf den großen Wurf. Prototypen, Pop-ups, temporäre Nutzungen und erste Kooperationen werden erprobt und weiterentwickelt. Gleichzeitig wird regelmäßig innegehalten: Was funktioniert? Was braucht eine Anpassung? Und wer übernimmt Verantwortung für die nächsten Schritte? Ziel ist es, den Prozess zu verstetigen, Zuständigkeiten zu klären und iteratives Lernen als festen Bestandteil der Stadtentwicklung zu verankern.

Ergebnis dieser Phase:

- Etablierte Innenstadtallianz, die Verantwortung teilt und Prozesse trägt
- Klare Rollen, Zuständigkeiten und ein gemeinsames Zielbild
- Erste Prototypen und temporäre Nutzungen, die Ideen praktisch testen
- Fördermittel als Ressource für nächste Schritte
- Regelmäßige Evaluation und Reflexion als fester Bestandteil des Prozesses
- Gestärkte Umsetzungsfähigkeit und realistische Perspektive für Verstetigung

Innenstadtallianz

Ziel

Eine Steuerungsrunde etablieren und Verantwortung aufteilen

Beschreibung

Die Innenstadtallianz (auch: „Runder Tisch Innenstadt“ oder eine „Allianz der Machenden“) ist ein zentrales Instrument zur Verstetigung der Innenstadtimpulse. Sie bündelt engagierte Akteure aus Handel, Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft, Eigentümerschaft und weiteren relevanten Bereichen. Sie teilt Verantwortung, setzt Prioritäten und hilft, gemeinsam in die Umsetzung zu kommen. Eine schriftliche Kooperationsvereinbarung kann dazu als Grundlage dienen.

Anwendungsbeispiel

Im Nachgang der Dialogforen kristallisierte sich in Marsberg die „Marsberger Innenstadtallianz“ heraus: Akteure, die bereit waren, weiterzumachen, Verantwortung zu übernehmen und regelmäßig zusammenzukommen — unabhängig von formalen Zuständigkeiten. Mit dabei: Bürgermeister, Vertreter aus Einzelhandel, Stadtmarketing, Gewerbevereinen und Verwaltung.

So kannst du starten

- Lade gezielt machende Akteure ein (Qualität vor Quantität).
- Kläre ein gemeinsames Zielbild.
- Lege klare Rollen und Erwartungen fest.
- Vereinbare regelmäßige Treffen.
- Halte Ergebnisse und nächste Schritte fest.

Fördermittel strategisch nutzen

Ziel

Ressourcen und Städtebaufördermittel identifizieren und nutzen

Beschreibung

Fördermittel sind ein wichtiges Instrument der Innenstadttransformation — wenn sie strategisch eingesetzt werden. Entscheidend ist, Förderlogiken mit lokalen Zielen zu verbinden und Förderanträge nicht isoliert, sondern eingebettet in einen Gesamtprozess zu denken. Hierbei ist die Kooperation mit der öffentlichen Hand essenziell. Oft sind bestimmte Fördertöpfe nur über die Verwaltung abrufbar. Schafft Allianzen und baut auf bestehenden Förderungen der Kommune auf.

Anwendungsbeispiel

Im Prozess wurde deutlich, dass zahlreiche Programme auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene existieren. Gleichzeitig zeigte sich: Fördermittel entfalten ihre Wirkung vor allem dann, wenn Händler:innen gemeinsam mit Kommunen oder lokalen Trägern auftreten.

So kannst du starten

- Kläre eure Ziele, bevor ihr Programme sucht.
- Identifiziere passende Förderkulissen.
- Suche frühzeitig kommunale Partner.
- Formuliere Anträge aus dem Prozess heraus.
- Plane Förderprojekte als Lern- und Entwicklungsräume.

Gemeinsame Stadtprojekte erproben

Ziel

Vom Laden hinaus in den Stadtraum

Beschreibung

Gemeinsame Stadtprojekte sind kleine, konkrete Interventionen im öffentlichen Raum, die aus der Innenstadtallianz heraus entstehen und gemeinschaftlich getragen werden. Sie übersetzen Visionen, Thesen und Konzepte in sichtbare Veränderungen, ohne auf große Budgets oder langwierige Planungsverfahren zu warten. Wichtig: Es geht nicht um „die große Lösung“, sondern um machbare Schritte, die zeigen: Veränderung ist möglich, auch im Bestand. Die Projekte können temporär oder dauerhaft sein, niedrigschwellig oder ambitionierter, politisch, räumlich oder sozial wirksam. Entscheidend ist, dass sie gemeinsam verantwortet und im realen Stadtraum erprobt werden.

Anwendungsbeispiel

Aus dem bisherigen Projektverlauf in Willingen und Marsberg ergeben sich folgende nächste Schritte als sinnvoll: Verkehrs- und Mobilitätsexperimente (z. B. temporär Tempo 30, Umnutzung von Stellplätzen), gemeinsame Aktionen des Handels (Straßenverkaufstage, koordinierte Abendöffnungen, Themenfeste zu Schuh-, Sport-, oder Lederwaren), Begrünung und Aufenthaltsangebote (Pop-up-Wald, Sitzgelegenheiten, Schattenspendler, Lichtkonzepte), neue Wegeleitsysteme oder Markierungen, Pilotprojekte zu einer besseren Nutzungsmischung durch Coworking oder kulturelle Zwischennutzungen im Quartier. Wichtig: Die Form ergibt sich aus dem lokalen Kontext und den vorherigen Phasen, nicht aus einem vorgegebenen Katalog.

So kannst du starten

- Wähle 1-5 umsetzbare Ideen aus dem Prozess aus.
- Kläre: Wer macht mit? Wer entscheidet? Wer ermöglicht?
- Definiere einen klaren Zeitraum (Testphase!).
- Setze das Projekt gemeinsam um, sichtbar im Stadtraum.
- Beobachte Wirkung, Nutzung und Reaktionen.
- Entscheide gemeinsam: verstetigen, anpassen oder beenden.



Gemeinsam Reflektieren & Lernen

Ziel

Evaluation als gemeinsamer Lernraum: Erfahrungen auswerten, nachjustieren und die nächsten Schritte bewusst planen

Beschreibung

Die Evaluation ist ein bewusster Moment des Innehaltens, in dem Erfahrungen sortiert, Emotionen ausgesprochen und Erkenntnisse gesichert werden. Gerade in kooperativen Stadtentwicklungsprozessen, die stark von Engagement und Hingabe geprägt sein können, ist Reflexion entscheidend, um Überforderung zu vermeiden und die Motivation zu bewahren. Eine Evaluation verbindet Sachliches und Persönliches: Was hat gut funktioniert, und warum? Wo hat es gehakt? Was hat überrascht, frustriert oder bestärkt? Und was bedeutet das für die nächsten Schritte? Evaluation schafft damit Orientierung, stärkt Vertrauen und hilft, Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen.

Anwendungsbeispiel

Im Anschluss an die ersten Projektphasen des LADEN:LOKAL: LABORS wurden ausführliche Reflexionsgespräche mit den lokalen Pionieren geführt. Mithilfe eines strukturierten Fragenkatalogs wurde mit zeitlichem Abstand auf den gesamten Prozess geblickt – von den ersten Impulsen bis zur Formation der Innenstadtallianz. Zentrale Erkenntnisse waren die Verantwortung solcher Prozesse von Beginn an auf mehrere Schultern zu verteilen und das große Potenzial von einer Verstetigung des Reallabors und Stadtimpulses.

So kannst du starten

- Plane Reflexionsphasen bewusst und frühzeitig ein.
- Arbeite mit offenen Leitfragen (z. B. Motivation, Erwartungen, Lernmomente, nächste Schritte).
- Beziehe unterschiedliche Perspektiven ein (Einzelhandel, Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft).
- Schaffe einen geschützten Rahmen, extern moderiert oder als vertrauliches Gespräch.
- Halte Erkenntnisse schriftlich fest und übersetze in Entscheidungen.
- Nutze die Ergebnisse als Grundlage für Verstetigung, Förderanträge oder neue Kooperationen.

Was bleibt?



➔ 10 Thesen zur Innenstadt von Morgen

Was bleibt am Ende dieses Reallabors stehen? Die Zukunft der Innenstadt entsteht dort, wo Menschen Verantwortung übernehmen, gemeinsam handeln und bereit sind, neue Wege zu gehen. Das LADEN:LOKAL:LABOR in Marsberg und Willingen zeigt dabei: Viele Herausforderungen ähneln sich überregional und dennoch braucht jede Innenstadt ihren eigenen Weg. Die folgenden zehn Thesen verdichten zentrale Erkenntnisse, Reibungspunkte und Learnings aus dem Prozess:

● These 1: Der Handel bleibt der Anker der Innenstadt, trägt sie aber nicht mehr allein.

Handel und Innenstadt stehen in einer engen Wechselwirkung: Wenn Geschäfte verschwinden, verliert auch die Innenstadt an Lebendigkeit und Anziehungskraft. Gleichzeitig profitieren Händler von attraktiven öffentlichen Räumen, vielfältigen Angeboten und einer hohen Aufenthaltsqualität. Der Einzelhandel bleibt damit ein zentraler Anker der Innenstadt, kann die Herausforderungen des Strukturwandels jedoch nicht mehr allein bewältigen. Zukunftsfähige Ortskerne entstehen dort, wo Handel mit Wohnen, Kultur, Freizeit, Bildung und öffentlichem Leben zusammengedacht wird.

● These 2: Hinter jeder Innenstadt stehen Menschen und ihre Lebensgeschichten.

Hinter jedem Ladenlokal, jeder Immobilie und jedem Leerstand stehen Menschen, Familiengeschichten und Lebenswerke. Wer Innenstadt entwickelt, spricht deshalb nie nur über Wirtschaft und Räume, sondern immer auch über Heimat, Identität und Zukunftserwartungen. Innenstadtentwicklung ist damit nicht allein eine planerische Aufgabe, sondern immer auch eine Auseinandersetzung mit den Menschen vor Ort.

● These 3: Kurze Wege machen Klein- und Mittelstädte agiler.

Klein- und Mittelstädte verfügen oft über weniger Personal, Geld und institutionelle Ressourcen als größere Städte. Gleichzeitig liegt darin ein häufig unterschätzter Vorteil: Die Wege sind kurz, Zuständigkeiten überschaubar und viele Akteure kennen sich persönlich. Verwaltung, Politik, Handel und Zivilgesellschaft begegnen sich oft im Alltag und können dadurch schneller miteinander ins Gespräch kommen. Gerade dort, wo Strukturen kleiner sind, können Nähe und Agilität zu einem echten Vorteil für Veränderungsprozesse werden.

● These 4: Die größten Herausforderungen liegen oft nicht im Fehlen von Potenzialen, sondern in fehlender Zusammenarbeit.

Gute Ideen, engagierte Menschen und attraktive Räume sind meist vorhanden. Was häufig fehlt, sind gemeinsame Ziele, Sichtbarkeit für vorhandene Qualitäten, Kommunikation und tragfähige Formen der Zusammenarbeit. Viele Ressourcen existieren bereits, sie wirken jedoch nebeneinander statt miteinander. Innenstadtentwicklung beginnt dort, wo Akteur:innen anfangen, gemeinsam zu handeln.

● These 5: Die sichtbaren Probleme sind oft nur Symptome.

Aussagen wie: „Der Dönerladen ist das Problem“ oder „der Leerstand macht alles kaputt“ greifen meist zu kurz. Hinter sichtbaren Problemen liegen häufig tiefere strukturelle Herausforderungen: fehlende Unternehmensnachfolge, verändertes Konsumverhalten, unrealistische Mietvorstellungen oder das Fehlen einer gemeinsamen Zukunftsperspektive. Wer die Innenstadt entwickeln will, muss deshalb hinter die Symptome blicken und die eigentlichen Ursachen verstehen.

● These 6: Innenstadtentwicklung gelingt nur gemeinsam mit der Politik und Verwaltung.

Weder die Kommune noch der Einzelhandel können die Herausforderungen der Innenstadt alleine lösen. Verwaltung und Politik schaffen wichtige Rahmenbedingungen, verfügen aber oft nur über begrenzte Ressourcen und Handlungsspielräume. Gleichzeitig bleiben viele lokale Potenziale ungenutzt, wenn engagierte Akteur:innen vor Ort nicht eingebunden werden. Zukunftsfähige Innenstädte entstehen dort, wo öffentliche Hand, Handel und Zivilgesellschaft ihre unterschiedlichen Stärken zusammenbringen und gemeinsam Verantwortung übernehmen.

● These 7: Die Innenstadt muss als gemeinsamer Raum verstanden werden.

Viele Menschen betrachten die Innenstadt zunächst aus der Perspektive des eigenen Geschäfts, Grundstücks oder Zuständigkeitsbereichs. Die Attraktivität der Innenstadt hängt jedoch an ihrer Gesamtwirkung. Herausforderungen wie Aufenthaltsqualität, Frequenz, Leerstand oder Mobilität lassen sich deshalb selten auf individueller Ebene lösen. Lebendige Innenstädte entstehen dort, wo Akteure über die eigenen vier Wände hinausdenken und Verantwortung für das gemeinsame Ganze übernehmen.

● These 8: Verantwortung beginnt oft bei Einzelnen, darf dort aber nicht enden.

Viele Innenstadtprozesse werden zunächst von wenigen engagierten Personen angestoßen. Lokale Pioniere bringen Ideen ein, übernehmen Verantwortung und stoßen Veränderung an. Langfristig tragfähig werden solche Prozesse jedoch erst dann, wenn Verantwortung breiter verteilt, Kooperationen aufgebaut und erste Impulse strukturell verankert werden. Innenstadtentwicklung braucht engagierte Einzelne, darf aber nicht dauerhaft auf wenigen Schultern lasten.

● These 9: Kleine Experimente können große Prozesse anstoßen.

Ein Stadtspaziergang, Pop-up Kino oder Leerstandsexperiment löst allein keine Innenstadtkrise. Solche Formate schaffen jedoch eine Aufbruchsstimmung, stärken das Gefühl von Selbstwirksamkeit und bringen Menschen miteinander ins Gespräch. Sie ermöglichen es, neue Ideen niedrigschwellig zu erproben, bevor größere Investitionen oder Entscheidungen getroffen werden. Gerade darin liegt ihre Stärke: Kleine Interventionen können Ausgangspunkt für weitreichende Veränderungsprozesse werden.

● These 10: Fördermittel können unterstützen, ersetzen aber keine Strategie.

Für viele Herausforderungen der Innenstadt stehen Förderprogramme bereit. Geld allein schafft jedoch keine lebendige Innenstadt. Komplexe Eigentumsverhältnisse, Rentabilitätserwartungen, Fachkräftemangel oder ungeklärte Unternehmensnachfolge begrenzen die Handlungsspielräume vieler Akteur:innen. Erst wenn konkrete Ziele, Ermessensspielräume und tragfähige Kooperationen zusammenkommen, können Fördermittel ihre Wirkung entfalten. Erfolgreiche Innenstadtentwicklung braucht deshalb beides: finanzielle Ressourcen und eine Strategie.

● These 11: Innenstadtentwicklung braucht einen langen Atem, denn die eine Blaupause gibt es nicht.

Die Innenstadt von morgen entsteht nicht in einem Workshop oder einem einzelnen Projekt. Sie entwickelt sich über Jahre hinweg durch kontinuierliche Zusammenarbeit, gemeinsames Lernen und die Bereitschaft, Rückschläge auszuhalten. Eine allgemeingültige Blaupause gibt es nicht. Jede Stadt muss ihren eigenen Weg finden und immer wieder neu aushandeln. Übertragbar sind weniger fertige Lösungen als Haltungen, Prozesse und der Mut, gemeinsam den ersten Schritt zu gehen.

Danksagung

Das LADEN:LOKAL lebt von den Menschen, die ihre Zeit, Ideen, Räume und Netzwerke eingebracht haben. Unser besonderer Dank gilt Ullrich Lüke und der ANWR GROUP für das Vertrauen in ein ungewöhnliches Experiment sowie David Wegener und André Vollbracht, die den Prozess vor Ort mit großem Engagement getragen und ihre Leerstände zu Orten des Austauschs gemacht haben.

Für die enge Zusammenarbeit danken wir Michaela Schröder, Anja Daoudi, Matthias Koch, Thomas Schröder und Thomas Trachte. Wertvolle Impulse und kritische Reflexionen verdanken wir Torsten Fremer, Helena Philipp, Christian Soult und Roland Gruber. Ein besonderer Dank gilt außerdem den Jungen Unternehmer:innen der ANWR GROUP, insbesondere Michelle Voltz, Nils Hanak und Tobias Stiedl für die Begleitung des Austauschs im Netzwerk. Für die Gestaltung dieser Publikation danken wir Freddy Adelman.

Nicht zuletzt danken wir allen Beteiligten aus Handel, Politik, Verwaltung, Wirtschaftsförderung, Tourismus, Kultur, Vereinen und Zivilgesellschaft, die sich auf den Prozess eingelassen und ihn mit ihren Perspektiven bereichert haben.



Impressum

Herausgeber
ANWR GROUP eG
Nord-West-Ring-Straße 11
63533 Mainhausen
Deutschland

Publikation
LADEN:LOKAL:LABOR
Ein Reallabor zur Rolle des Einzelhandels in der
Innenstadtentwicklung — Werkstattbericht,
Ergebnisdokumentation und Methodenkoffer;

Stand: Juni 2026

Projektleitung
Ullrich Lüke, ANWR GROUP eG

Konzeption & Durchführung
Léon Gross
David Nil Morsi
in Zusammenarbeit mit der ANWR GROUP sowie den
beteiligten Akteur:innen in Marsberg und Willingen.

Autoren
Léon Gross
David Nil Morsi
unter Mitwirkung der ANWR GROUP, der beteiligten
Akteur:innen aus Marsberg und Willingen, sowie
den Teilnehmenden des LADEN:LOKAL:LABORS.

Redaktion
Ullrich Lüke
André Vollbracht
David Wegener
Léon Gross
David Nil Morsi

Gestaltung & Layout
Freddy Adelmann

Grafiken & Visualisierungen
Freddy Adelmann
David Nil Morsi

Fotografien
David Nil Morsi

Kontakt
ANWR GROUP eG
Nord-West-Ring-Straße 11
63533 Mainhausen

E-Mail: info@anwr-group.com
Telefon: +49 (0) 6182-928-0
Web: www.anwr-group.com

Haftungsausschluss: Die Inhalte dieser Publikation wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Dennoch übernehmen Herausgeber und Autor:innen keine Gewähr für die Aktualität, Vollständigkeit oder Richtigkeit der enthaltenen Informationen.

Die in dieser Publikation dargestellten Einschätzungen, Thesen und Empfehlungen spiegeln ausschließlich die Erfahrungen und Erkenntnisse des LADEN:LOKAL:LABORS wider und verstehen sich als Diskussions- und Arbeitsgrundlage für weitere Prozesse der Innenstadtentwicklung.

Urheberrecht
© 2026 ANWR GROUP eG

Erste Auflage, 2026
Gedruckt in Deutschland

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Vervielfältigung, Verbreitung oder Verwendung (auch auszugsweise) nur mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers.

LADEN :LOKAL: LABOR

Ein Reallabor der ANWR GROUP
zur Rolle des Einzelhandels in
der Innenstadtentwicklung — erprobt
in zwei Kleinstädten im Sauerland.

Autoren, Konzeption & Umsetzung
Léon Gross & David Nil Morsi

„Mit dem LADEN:LOKAL:LABOR haben wir erste Impulse gesetzt, Menschen zusammengebracht und neue Ideen für die Innenstadt von morgen entwickelt. Wenn die Erfahrungen aus Marsberg und Willingen andere Orte inspirieren, eigene Wege zu gehen, dann hat dieses Experiment seinen Zweck erfüllt.“

— Ullrich Lüke, ANWR GROUP

