Machbarkeitsstudie

Kulinarisches Spezialoutlet und Mustereinkaufsstadt 4.0 in MÜNCHBERG

Auftraggeber: Stadt Münchberg

Oktober 2019

Inhaltsverzeichnis

1 AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG 5
2 UNTERSUCHUNGSKONZEPT 6
3 SICHTEN, ERLEBEN, VERSTEHEN 7

3.1 Wohnen (Bevölkerungsentwicklung) 7
3.2 Arbeiten (Arbeitsmarkt) 8
3.3 Arbeiten (Pendlerbewegungen) 8
3.4 Versorgen (Angebot und Leerstand im ZVB) 10
3.5 Genießen (Kulinarisches Profil) 11
3.6 Bildung (Einrichtungen und Angebote) 11
3.7 Freizeit und Kultur 12
3.8 Tourismus 12
3.9 Gastro, Märkte, Festlichkeiten 13
3.10 Gesundheit (Medizin und Wellness) 13
3.11 SWOT-Analyse (Stärken und Schwachen) 14
3.12 SWOT-Analyse (Chancen und Risiken) 15

4 POTENZIALE UND OPTIONEN ERKENNEN 16

4.1 Bevölkerung 16
4.2 Tourismus (IST-Situation heute Münchberg) 17
4.3 Tourismuspotenzial insgesamt 18
4.4 Reisende 19
4.5 Tagesgäste 20
4.6 Umsatzerwartung Einzelhandel aus Tourismus 20
4.7 Flächenverfügbarkeit 21

5 DAS KONZEPT „KULCITY MÜNCHBERG – DIE GENUSSSTADT“ 22

5.1 Das Genusszentrum 22
5.2 Erlebnisbausteine 24
5.2.1 Events & Unterhaltung 25
5.2.2 Gastronomie 27
5.2.3 Einzelhandel 28
5.2.4 Bildung 30
5.2.5 Verortung der Angebote 31

6 RISIKEN ABSCHÄTZEN 32

6.1 Prüfung Realisierungschancen (Einzelhandel) 32
6.1.1 Marktgebiet und Nachfragepotenzial 32
6.1.2 Umsatzerwartung 33

6.2 Erste wirtschaftliche Betrachtung 34
6.2.1 Vorbemerkung zur Wirtschaftlichkeit 34
6.2.2 Herangehensweise 34
6.2.3 Geschäfts- und Betreibermodell 35
6.2.4 Aufgaben der Betreibergesellschaft 35
6.2.5 Annahmen zu Wirtschaftlichkeit und Betreibermodell: 37
6.2.6 Break-Even-Einschätzung 37

7 CHANCEN OPTIMIEREN UND RISIKEN MINDERN 39

7.1 Nutzervalidierung 39
7.2 Wirtschaftlichkeit der Betreibergesellschaft 41
7.2.1 Grundlagen 41
7.2.2 Aufgaben und Voraussetzungen 42
7.2.3 Leistungen der Betreibergesellschaft 42

7.3 Ideale Form der Betreibergesellschaft ... 44

7.3.1 Kapitalgesellschaft mit Trägerverein: ... 45
7.3.2 Eingetragene Genossenschaft ... 46
7.3.3 Bürger-Aktiengesellschaft ... 47
7.3.4 Überblick Vor- und Nachteile der Gesellschaftsformen ... 48

7.4 Kapitalbedarf und Finanzierung ... 49
7.5 „Fachwerkhaisla“ als Keimzelle: ... 50

8 BEGEISTERN UND UMSETZEN ... 52

1 Ausgangslage und Zielsetzung

Die Stadt MÜNCHBERG (Mittelzentrum, rd. 10.200 Einwohner) hat 2013 im Stadtrat das Integrierte Städtebauliche Entwicklungskonzept beschlossen und seitdem erfolgreich an der Umsetzung gearbeitet.

Eine Kernherausforderung war die Bekämpfung des Leerstandes im Zentralen Versorgungsbereich, der insbesondere an der Lindenstraße, durch die markante Lage entlang der Pulschnitz, ins Auge fiel. Durch die städtebauliche Aufwertung dieser Achse ist heute ein touristisches Highlight mit hoher Aufenthaltsqualität entstanden. Der Großteil der Leerstände konnte attraktiv gefüllt werden. Auch der Umbau der zentralen Verkehrsachse „Bahnhofstraße“ konnte nach längerer Bauzeit Mitte 2018 realisiert werden, was die städtebauliche Aufwertung des Stadtzentrums weiter positiv beeinflusst.

Die Stadt steht jedoch weiterhin vor großen Herausforderungen. Der bislang markanteste zentrale Leerstand des ehemaligen Kaufhauses Götz ist, bis zur weiteren Umsetzung des neuen Konzeptes, einem Übergangsparkplatz gewichen. Der Innenstadthandel besitzt immer noch nicht eine ausreichende Eigenkraft zur Steigerung der Frequenz. Die touristische Funktion der Stadt ist immer noch nicht ausreichend, um bestehenden und zukünftigen Beherbergungsbetrieben eine nachhaltige Bettenauslastung zu garantieren. Die Aufenthaltsdauer der Gäste ist weiterhin zu kurz, um effektiv in der Wirtschaft durchzuschlagen.

Gleichzeitig hat sich nunmehr eine Initiative von 3 engagierten örtlichen Unternehmern gebildet, die mit einer Idee neues Leben in die Innenstadt von Münchberg bringen soll. Der Hintergrund der Idee ist eng verbunden mit der von der Deutschen UNESCO ausgezeichneten Initiative „Genussregion Oberfranken e.V.“

Der Internetauftritt des Vereins (www.genussregion-oberfranken.de) verdeutlicht sofort die Problematik einer enormen Vielfalt und der damit schnell verbundenen Unübersichtlichkeit des Angebotes.

Es gibt derzeit keinen richtigen Ausgangspunkt bzw. eine Destination, um diese Vielfalt zu erfassen, zu erschließen oder einen Eingang zu bieten. Die Stadt Münchberg, an der Schnittstelle zwischen Frankenwald und Fichtelgebirge gelegen, könnte hier durch die Lagegunst ein sehr guter Ausgangspunkt sein. Die Idee ist, die Genussregion erlebbar, genießbar und begehbar zu machen und durch Themenwelten (Showrooms) rund um die Themen Haushalt, Kochen oder Bewirtung, die bestehenden Leerstände zu füllen und, on top, durch eine Onlineplattform Waren abzuverkaufen. Den Markenfirmen aus diesen Handelsbereichen soll eine Möglichkeit gegeben werden, nicht nur aktuelle Produkte, sondern auch Testprodukte dem Konsumenten vor Ort vorzustellen (Stichwort: Mustereinkaufsstadt).

2 Untersuchungskonzept

Zur Bewältigung der Aufgabenstellung waren die folgenden 5 Untersuchungs- und Entwicklungsphasen notwendig, die im Prozessverlauf den aktuellen Erkenntnissen und Bedürfnissen angepasst wurden:

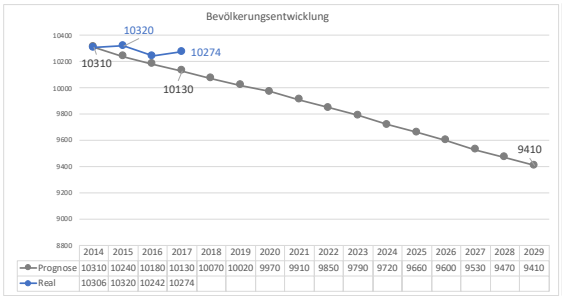
An diesen Entwicklungsphasen orientiert sich auch die nachfolgende Berichtslegung.

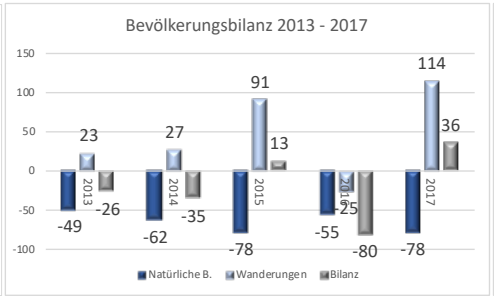
3 Sichten, erleben, verstehen

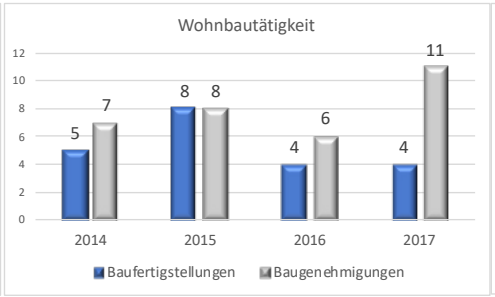
Für die Arbeitsgemeinschaft stellte dies die Einarbeitungsphase dar. Basis für ein gelungenes Konzept ist das Verständnis der Region, der dort lebenden Menschen und deren Heimatverständnis, der Gäste und deren Bedürfnisse und Vorlieben. Bei der Informationsaufnahme bewegten wir uns von „Innen nach Außen“. Im Vordergrund stand dabei zunächst die Stadt Münchberg selbst. Das heißt, die Gesamtstadt in ihren relevanten Ausprägungen und insbesondere der Zentrale Versorgungsbereich (s. ISEK ab S. 209 f.).

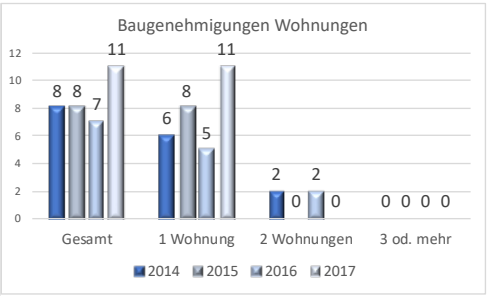
Dazu gehörten eine detaillierte Bestandsaufnahme in Form einer Ortsbegehung als Grundlage einer ausführlichen Standortbewertung mit der Herausarbeitung bestehender Angebote sowie die Betrachtung von Stärken und Schwächen zu verschiedenen Themenbereichen. Diese Themenbereiche ergaben sich aus der Orientierung an den Daseinsgrundfunktionen, wie in der nebenstehenden Abbildung dargestellt.

3.1 Wohnen (Bevölkerungsentwicklung)







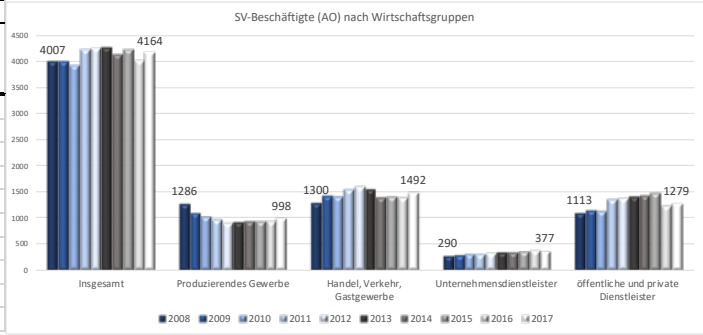


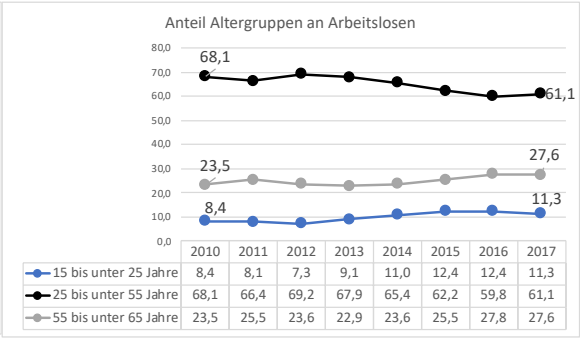
Als positives Zeichen kann gewertet werden, dass die reale Bevölkerungsgröße sich bisher positiver entwickelte als die Prognose berechnete. Zwar ist die natürliche Bevölkerungsbewegung tendenziell negativ, doch der Wanderungssaldo konnte diese negative Entwicklung vereinzelt auffangen. Der Wohnungsbau unterstützt diese positive Entwicklung. Auffällig ist, dass im Geschosswohnungsbau keine Baugenehmigungen vorliegen.

3.2 Arbeiten (Arbeitsmarkt)

Berichtsjahr	Arbeitslose nach ausgewählten Personengruppen						
	Insgesamt	langzeitarbeitslos	schwerbehindert	Ausländer	15 bis unter 25 Jahre	25 bis unter 55 Jahre	55 bis unter 65 Jahre
2010	452	149	42	54	38	308	106
2011	357	122	38	34	29	237	91
2012	331	108	36	44	24	229	78
2013	340	113	39	40	31	231	78
2014	301	91	35	35	33	197	71
2015	251	68	30	40	31	156	64
2016	259	62	31	55	32	155	72
2017	221	55	26	54	25	135	61

(C)opyright 2018 Bayerisches Landesamt für Statistik

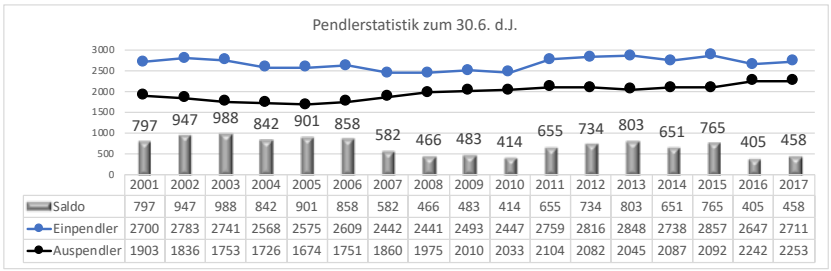




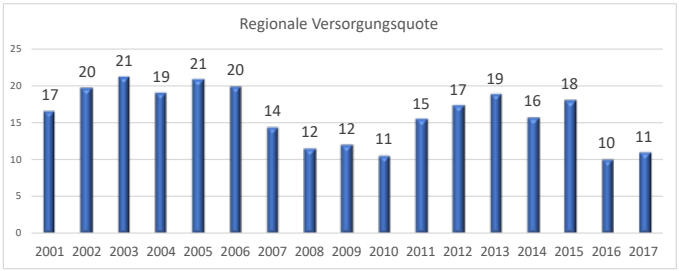
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
15 bis unter 25 Jahre	8,4	8,1	7,3	9,1	11,0	12,4	12,4	11,3
25 bis unter 55 Jahre	68,1	66,4	69,2	67,9	65,4	62,2	59,8	61,1
55 bis unter 65 Jahre	23,5	25,5	23,6	22,9	23,6	25,5	27,8	27,6

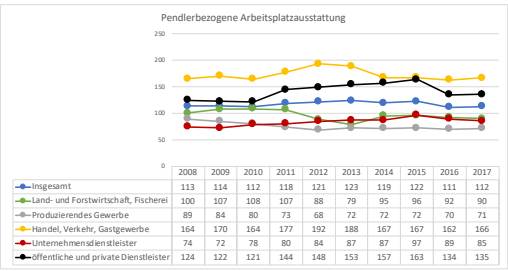
Die positive Arbeitsmarktentwicklung der jüngsten Jahre ist auch in Münchberg spürbar. Der Anteil der Langzeitarbeitslosen ging seit 2010 deutlich zurück (33% -> 25%). Bei den Altersgruppen gewinnen besonders die 25-55-Jährigen. Junge und ältere Erwerbstätige profitieren absolut, aber nicht im Anteil. Der deutliche Einbruch im produzierenden Gewerbe wird durch Steigerungen im Handel/Gastgewerbe und bei den Dienstleistern aufgefangen.

3.3 Arbeiten (Pendlerbewegungen)



	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Saldo	797	947	988	842	901	858	582	466	483	414	655	734	803	651	765	405	458
Einpendler	2700	2783	2741	2568	2575	2609	2442	2441	2493	2447	2759	2816	2848	2738	2857	2647	2711
Auspendler	1903	1836	1753	1726	1674	1751	1860	1975	2010	2033	2104	2082	2045	2087	2092	2242	2253



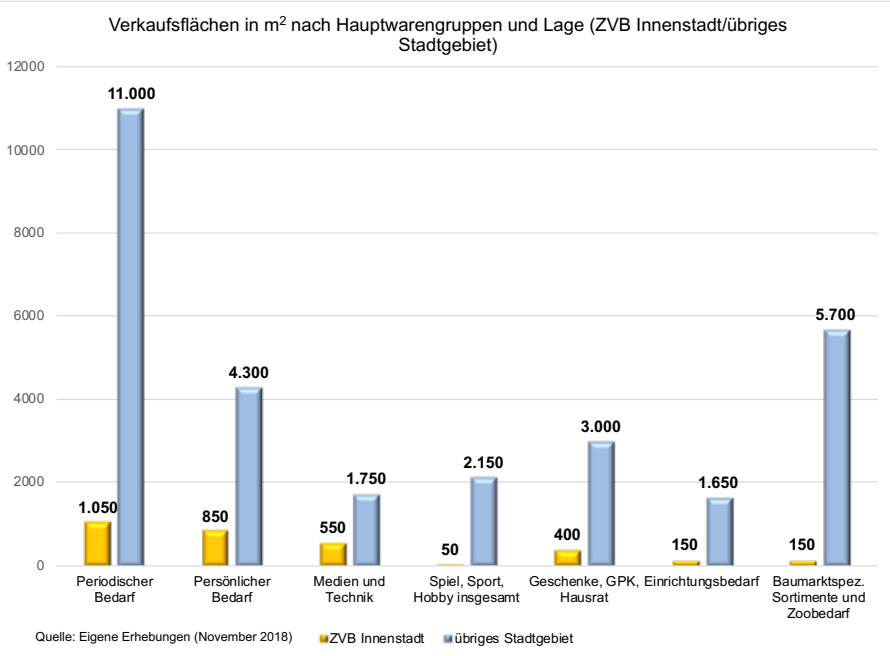


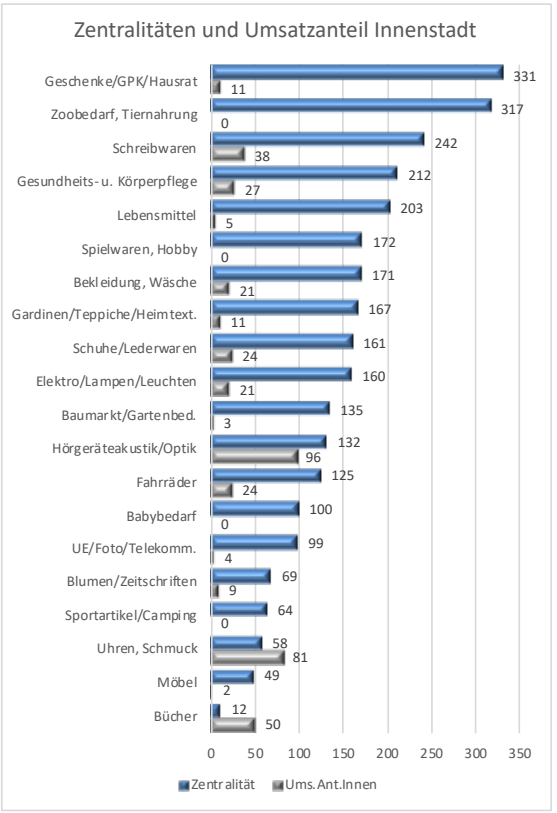
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Insgesamt	113	114	112	118	121	123	119	122	111	112
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	100	107	108	107	88	79	95	96	92	90
Produzierendes Gewerbe	89	84	80	73	68	72	72	72	70	71
Handel, Verkehr, Gastgewerbe	164	170	164	177	192	188	167	167	162	166
Unternehmensdienstleister	74	72	78	80	84	87	87	97	89	85
öffentliche und private Dienstleister	124	122	121	144	148	153	157	163	134	135

Die Attraktivität Münchbergs als Arbeitsplatz bestätigt sich in der Beschäftigtenzentralität (106,3), die sich auch durch die regionale Versorgungsquote ausdrückt und aufzeigt, dass mehr Arbeitnehmer ein- als auspendeln. Dies belegt auch die Betrachtung eines längeren Zeitraums (2001 – 2017), wobei dies jedoch nicht für alle Wirtschaftszweige gilt. Es wird deutlich, dass die Stadt bereits beim Produzierenden Gewerbe und bei den Unternehmensdienstleistern ein Auspendlerstandort ist. Aufgefangen wird dies durch den Bereich Handel, Verkehr und Gastronomie, der die meisten Arbeitnehmer von außen anzieht.

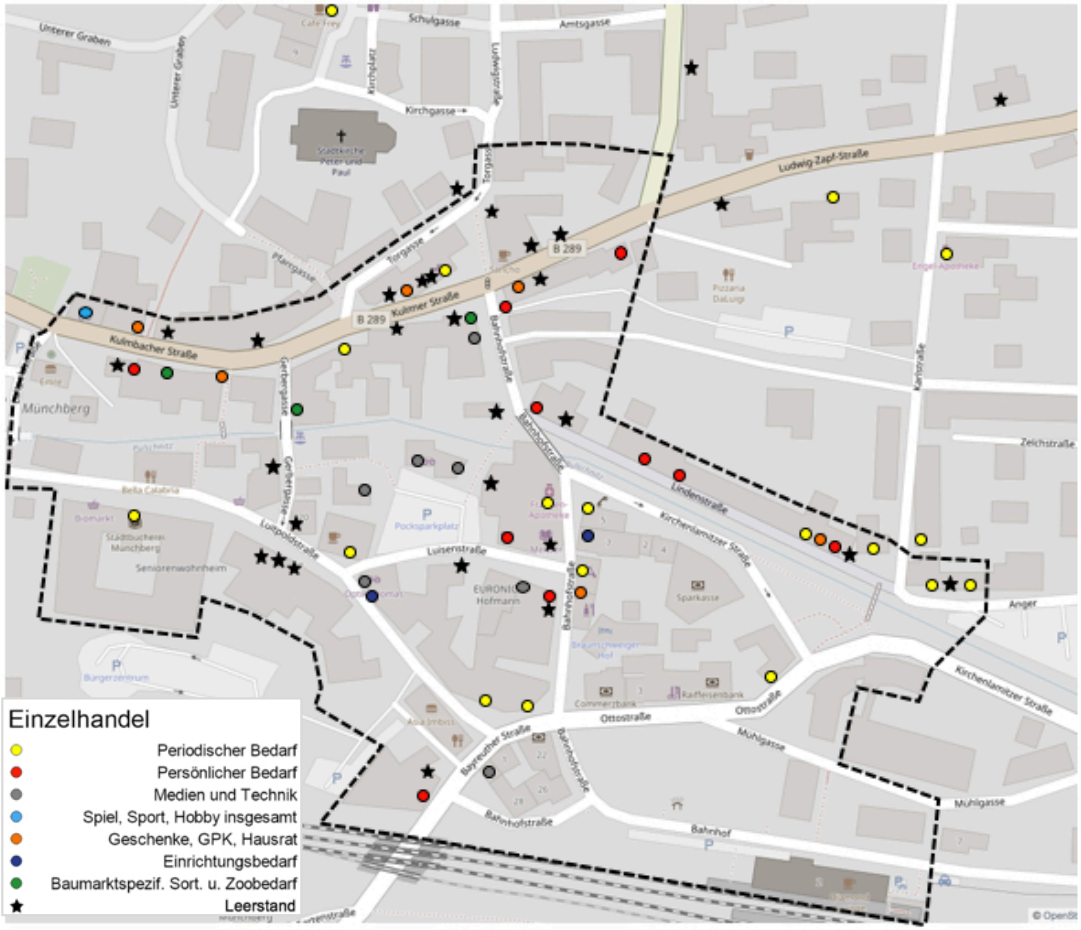
Versorgen (Einzelhandelsangebot in Münchberg)

Aktuell stehen dem Handel in Münchberg rd. 32.750 m² als Verkaufsfläche zur Verfügung (2013: 31.100 m²). Auffällig ist, dass der ZVB Innenstadt nur knapp 10 % der gesamtstädtischen Verkaufsfläche auf sich vereinen kann. Das gute Ausstattungsniveau im periodischen Bedarfsbereich unterstreicht die Versorgungsfunktion des Mittelzentrums Münchberg in diesem Bereich. Die teils hohen Zentralitäten belegen die Magnetwirkung des Handels in die Region hinein. Die Innenstadt ist aber durchwegs zu schwach aufgestellt. Außer Optik und Uhren/Schmuck sind keine Stärken im Ortszentrum erkennbar.





3.4 Versorgen (Angebot und Leerstand im ZVB)



Dennoch kann von einem gutem kleinteiligen Nahversorgungsangebot im Zentralen Versorgungsbereich (ZVB) Innenstadt gesprochen werden. Das Ladenhandwerk spielt hier eine große Rolle. Wichtige Anbieter haben geschlossen (z.B. Feinkost), andere interessante Angebote eröffnen gerade (französische Produkte). Der Leerstandswechsel ist auffällig. Die Anzahl der Geschäfte ist zwischen 2013 und 2018 von 49 auf 42 (- 14 %) zurückgegangen.

Die Leerstände sind in unterschiedlichen Qualitäten vorhanden. Ein Teil davon könnte mit geringen Kosten reaktiviert werden. Dabei handelt es sich vor allem um Läden im Kern des ZVB. In den Neben-/Randlagen ist dagegen eine Neubelegung schwierig. Die fehlende Frequenz wird hier besonders deutlich. Hier sind die Nutzungen der Immobilien vielfach seit Jahren unverändert.

Diese Leerstandssituation ist aber nicht nur als „Fluch“ zu sehen. Je nach Lage und Zustand sind diese Läden auch als Chance zu werten.

Eine Belebung dieser Ladengeschäfte wird aber nur durch eine Frequenzsteigerung im Zentrum erreichbar sein. Offensichtlicher Ausdruck des Mangels sind heute die sehr unterschiedlichen Öffnungszeiten.

Es wird deutlich, dass eine Änderung nicht durch punktuelle, zufällige Veränderungen gelingen wird, sondern ein Gesamtkonzept erforderlich ist.

3.5 Genießen (Kulinarisches Profil)

Münchberg ist als einer der 100 Genussorte Bayerns ausgezeichnet worden. Dafür bringt die Stadt ein breites Angebot ein, das über Keltereien, Brennereien, Brauereihandwerk, Biobackwaren, prämierte Lebensmittelerzeugnisse und über eine Slow-Food-Philosophie verfügt. Dazu gibt es eine ansehnliche Palette von gastronomischen Angeboten und ein ausgeprägtes Ladenhandwerk, das mit speziellen Produkten, wie z.B. dem „Heimatbrot“, glänzt.

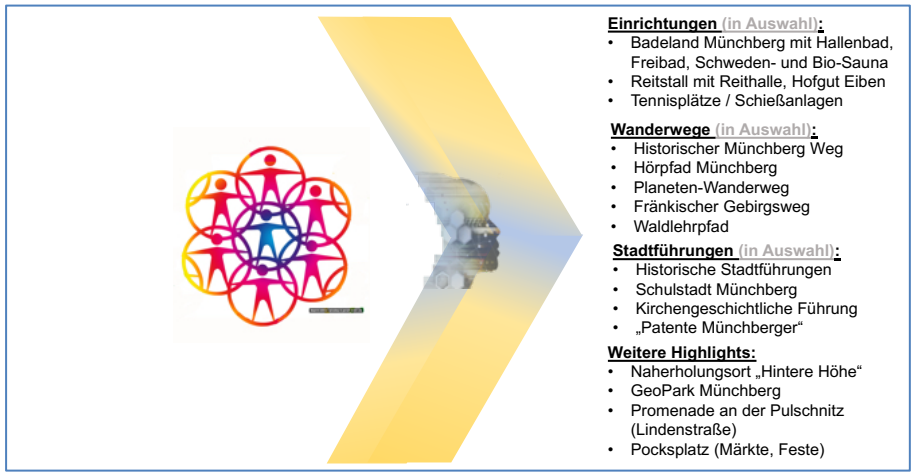
Die Direktvermarkter in der Region runden das interessante Angebot ab, aus dem der Genussort Potenziale schöpfen könnte.

3.6 Bildung (Einrichtungen und Angebote)

Das Bildungsangebot in Münchberg bietet ein breites Spektrum. Das fängt bei den allgemeinbildenden Schulen an und steigert sich bis hin zu einem Hochschulangebot (Textildesign). Auch die Fachschule für Textiltechnik hat hier ihren Sitz. Selbstverständlich ist im Bereich der Erwachsenenbildung auch die VHS im Angebot.

Weitere bildungsnahe Angebote bereichern das Spektrum. Zu nennen sind unter anderem die Bio-Backkurse, die Vorlesungsnachmittage für Kinder, die Stadtbibliothek oder auch das Bauernhofmuseum.

3.7 Freizeit und Kultur



Einrichtungen (in Auswahl):
- Badeland Münchberg mit Hallenbad, Freibad, Schweden- und Bio-Sauna
- Reitstall mit Reithalle, Hofgut Eiben
- Tennisplätze / Schießanlagen

Wanderwege (in Auswahl):
- Historischer Münchberg Weg
- Hörpfad Münchberg
- Planeten-Wanderweg
- Fränkischer Gebirgsweg
- Waldlehrpfad

Stadtführungen (in Auswahl):
- Historische Stadtführungen
- Schulstadt Münchberg
- Kirchengeschichtliche Führung
- „Patente Münchberger“

Weitere Highlights:
- Naherholungsort „Hintere Höhe“
- GeoPark Münchberg
- Promenade an der Pulschnitz (Lindenstraße)
- Pocksplatz (Märkte, Feste)

Im Bereich Freizeit und Kultur hat Münchberg ebenfalls einiges zu bieten. Ein vielseitiges Bade- und Wellnesserlebnis ist möglich. Ein spartenreiches Vereinsleben ermöglicht auch die Ausführung beliebter Sportarten. Wer sich nicht in organisatorischem Rahmen bewegen will, tut dies z.B. auf den Wanderwegen rund um Münchberg. Wer neugierig auf die Stadt ist, kann sich durch Führungen verschiedenster Art informieren. Weitere Höhepunkte sind z.B. der GeoPark Münchberg oder das Naherholungsgebiet „Hintere Höhe“.

3.8 Tourismus

Übernachtungsmöglichkeiten (in Auswahl):
- 5 Hotels / Pensionen
  - Seehotel Hintere Höhe
  - Hotel Roßner
  - Hotel Braunschweiger Hof
  - Hotel Ristorante Pizzeria i Due
  - Fuchsbau
- 6 Bauernhöfe
  - Ferienhof Bauer
  - Burkelshof
  - Pension Hammerblick
  - Gerda Hörl
  - Biohof Strößner
  - Ferienhof Zehender
- 14 Ferienwohnungen
- Jugendherberge Barbaraheim
- 9 Wohnmobilstellplätze

Weitere Highlights:
- Naherholungsort „Hintere Höhe“
- GeoPark Münchberg
- Promenade an der Pulschnitz (Lindenstraße)

Auf den ersten Blick erscheint das Angebot an Übernachtungsmöglichkeiten reichhaltig. Die Qualität ist weniger gut, denn die meisten Immobilien sind spürbar in die Jahre gekommen. Dies genügt zwar für geschäftlich motivierte Kurzaufenthalte oder für Handwerker, für Urlauber mit längerem Aufenthalt ist die Auswahl leider zu gering. Doch können sich auch exklusive Angebote, wie z.B. das Mussea in Mussen durchsetzen. Dies zeigt, dass Potenzial durchaus vorhanden ist, wenn das Angebot attraktiv ist.

3.9 Gastro, Märkte, Festlichkeiten

Eine besondere Stärke konnte die Stadt in den letzten Jahren durch ihre Feste und Märkte entwickeln. Die Feste sind regional bekannt und beliebt und steigern sich jährlich in der Besucherzahl. Das Märktewesen ist besonders bunt und vielseitig. Neben dem Wochenmarkt bekommt der einmal monatlich abgehaltene Heimatmarkt besondere Aufmerksamkeit. Die jahreszeitlichen Märkte sorgen ebenfalls für viel Frequenz in der Innenstadt.

Für die abendliche Unterhaltung im Kreis Bekannter und Freunde ist ebenfalls durch eine Reihe von Trink und Tanzlokalen gesorgt.

3.10 Gesundheit (Medizin und Wellness)

Wichtiger Versorgungsbaustein ist das medizinische Angebot. Das Angebot an Allgemein- und Fachärzten sichert die Versorgung. Auch Neuansiedlungen in der Innenstadt sind zu verzeichnen. Zudem sichern die Kliniken die Grund- und Regelversorgung.

Abgerundet wird das Angebot durch eine Reihe von Wellnessangeboten. Auch in diesem Bereich bietet die Stadt eine sehr gute Grundlage, Besucher der Stadt attraktiv und sicher aufzunehmen.

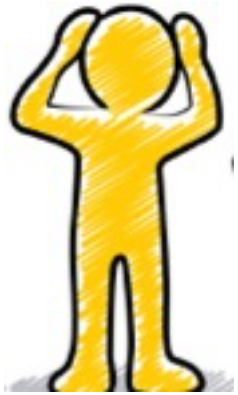
Dass die Versorgung bis ins hohe Alter abgesichert ist, dafür sorgen die Angebote der Diakonie oder das Städtische Alten- und Pflegeheim.

3.11 SWOT-Analyse (Stärken und Schwachen)

Zu den **STÄRKEN** der Stadt Münchberg, zählt die regionale und überregionale Verkehrsanbindung über die BAB 9, deren Anbindung zukünftig noch ausgebaut werden wird. Die Stadt profitiert von der naturräumlich reizvollen Lage, so kreuzen in Münchberg verschiedene internationale Wanderwege. Münchberg ist trotz Niedergang der Textilwirtschaft immer noch ein attraktiver Arbeitsplatzspender, vor allem im Handels- und Dienstleistungsbereich. Diese positive Situation ist auch einem Kreis von innovativen Unternehmern zu verdanken, die Wille zur Veränderung zeigen. Dies mündet in einen positiven Einpendlersaldo und eine steigende Besetzung der Arbeitsplätze. Auch die Wissenschaft ist mit einer Hochschulniederlassung gut vertreten. Die Nahversorgungssituation ist in Münchberg gut gesichert und hohe Zentralitätswerte bescheinigen die Bedeutung der Stadt im Landkreis Hof. Die städtebaulichen Maßnahmen haben in der jüngsten Vergangenheit zu einer deutlichen Attraktivitätssteigerung in der Innenstadt geführt. Dies kommt den vielfältigen Veranstaltungen (Märkte, Feste, Kultur) entgegen. Auch was die gesundheitliche Versorgung in Münchberg angeht, kann der Stadt eine Stärke bescheinigt werden.

Zu den **SCHWÄCHEN** kann gezählt werden: Die Frequenz von der Autobahn sind bisher nicht in die Stadt kanalisierbar. Auch die Besucher der Raststätte finden nicht den Weg in die ca. 3 km entfernte Innenstadt. Durch eine hohe Leerstandsquote und geringe Öffnungszeiten der Geschäfte ist die Frequenz in der Innenstadt niedrig. Dazu trägt bei, dass das örtliche touristische Angebot eine zu geringe regionale Ausstrahlung besitzt. Dies liegt auch daran, dass die naturräumlich reizvolle Lage an sich kein Alleinstellungsmerkmal ist. Das Übernachtungsangebot ist qualitativ schlecht ausgebaut, was wiederum in einer zu geringen touristischen Aufenthaltsdauer resultiert. Dass die Hauptverkehrsachsen der Fernbahnen nicht an Münchberg vorbeiführen, stützt dieses Problem. Dies führt insgesamt zu einem geringen innerörtlichen Einzelhandels- und Gastronomieangebot, was u.a. auch daran liegt, dass der Hauptverkehrsträger (insb. Kulmbacher Straße) die attraktiven Innenstadtbereiche nicht erkennen lässt.

3.12 SWOT-Analyse (Chancen und Risiken)



Als **CHANCEN** für Münchberg sind erkennbar: Das Urlaubsland Deutschland wird immer beliebter. Die Klimadiskussion wird Fernreisen ebenfalls unbeliebter machen, so dass attraktive Reise- und Erlebnisziele in Deutschland ein erweitertes Interesse erfahren werden. Damit wird sich auch das Reiseaufkommen auf der BAB 9 und die Chance zum Abschöpfen erhöhen. Das Interesse von Hotelbetreibern an der Region erhöht sich bereits, hier kann z.B. das Schoedelareal ein interessanter Standort sein. Die Besucherströme bei den Münchberger Festen zeigen, dass der Standort durchaus beliebt ist und Massen anziehen kann, wenn die Attraktivität stimmt. Hier nimmt das Thema Genuss, Gesundheit und Regionalität einen großen Stellenwert ein. Die Genussregion Oberfranken bietet hierzu eine gute Basis. Die Vielfalt des Angebotes und dessen schwierige Erfahrbarkeit bietet Münchberg die Chance, bei entsprechender Bewerbung, den Ruf zu entwickeln, ein oder das Tor zur Genussregion zu werden. Dazu muss aber im Ort selbst ein Einstieg in die Erlebniswelt „Genuss“ geboten werden. Die Flächenverfügbarkeit und die städtebauliche Attraktivität der Innenstadt bietet hier reichlich Potenzial. Damit kann eine spürbare Frequenzsteigerung erreicht werden, so dass es sich lohnt, wieder mehr Geschäfte anzusiedeln und längere Öffnungszeiten umzusetzen. Münchberg bietet durch sein bereits vorhandenes reichhaltiges Angebot (Bildung, Handwerk, Kultur) sehr gute Voraussetzungen, ein überregional bekannter Genussstandort zu werden.

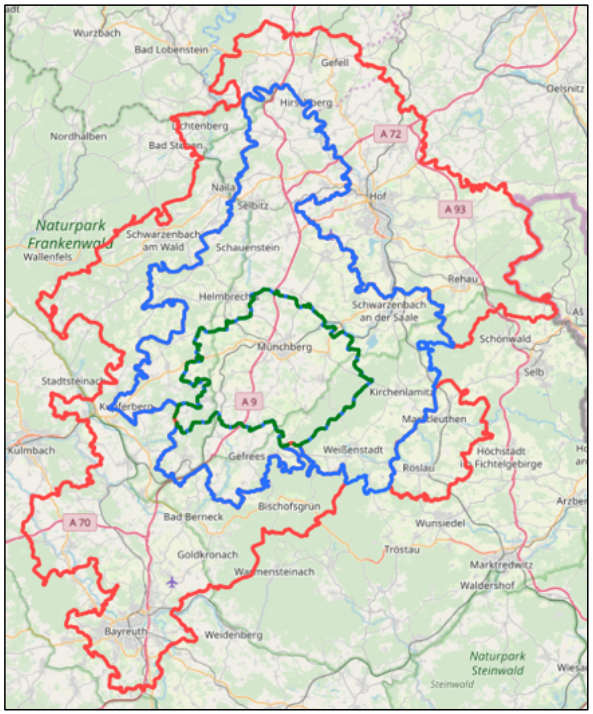
Es zeichnen sich aber auch **RISIKEN** ab, die es zu vermeiden gilt: Bei weiteren zeitlichen Verzögerungen kann es zu einer weiteren Verödung der Innenstadt durch zunehmenden Leerstand kommen. Finden die bestehenden Gewerbetreibenden (Handel und Gastro) keine Unterstützung zur Frequenzsteigerung, drohen weitere Reduktionen der Öffnungszeiten. Die Erlebbarkeit des durchaus interessanten Angebotes wird weiter eingeschränkt. Die bestehenden Genussangebote sind derzeit noch zu weit räumlich gestreut, so dass die Auffindbarkeit eingeschränkt ist und damit nicht glaubhaft wirkt. Damit eine Verdichtung gelingen kann, ist ein Zugriff auf zentrale, interessante Leerstände unabdingbar. Damit könnte die nötige Angebotsdichte gestaltet werden. Das Thema Genuss muss eine nachhaltige Komponente erhalten, deshalb braucht es ein Motto/Thema, das neben dem Gaumengenuss auch andere Genüsse (wie z.B. Kultur, ...) einschließt. Sollte Münchberg das Thema Genuss nicht stark genug aufgreifen, kann es geschehen, dass andere Städte in der Region sich des Themas annehmen und eher in der Öffentlichkeit präsent sind. Die Aufenthaltsdauer kann nur auf Dauer mit einem attraktiven Hotelangebot verlängert werden, deshalb muss die Stadt bemüht sein, hier Optionen für Betreiber zu eröffnen. Das tradierte Image der Stadt als „Textilstandort“ kann nur glaubhaft und erfolgreich verändert werden, wenn alle Beteiligten große Anstrengungen unternehmen, dies schließt auch eine ausreichende Finanzierung der Bemühungen ein.

4 Potenziale und Optionen erkennen

Nachdem ein grundlegender Blick auf die Leistungsfähigkeit der Stadt Münchberg geworfen wurde und festgestellt werden konnte, dass für das Vorhaben in vielen Bereichen gute Voraussetzungen oder zumindest Chancen zu entdecken waren, stellt sich die Frage, ob das städtische und regionale Potenzial eine ausreichende Größe bietet, um das angedachte Konzept nachhaltig betreiben zu können.

Dabei gibt es grundsätzlich 4 Potenzialquellen: **Bevölkerung, Tourismus, Reisende und Tagesgäste.**

4.1 Bevölkerung



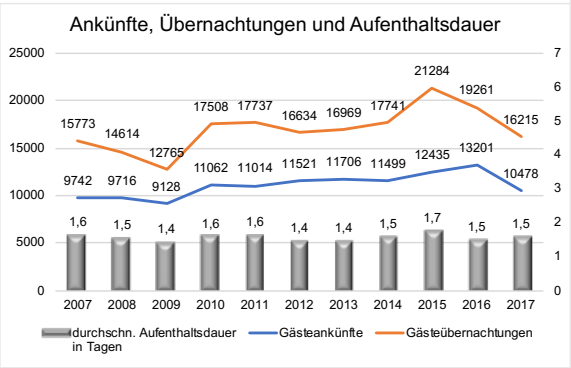
Zone 1 (ca. 10 Pkw-Fahrminuten)
Zone 2 (ca. 20 Pkw-Fahrminuten)
Zone 3 (ca. 30 Pkw-Fahrminuten)
Projektstandort Münchberg

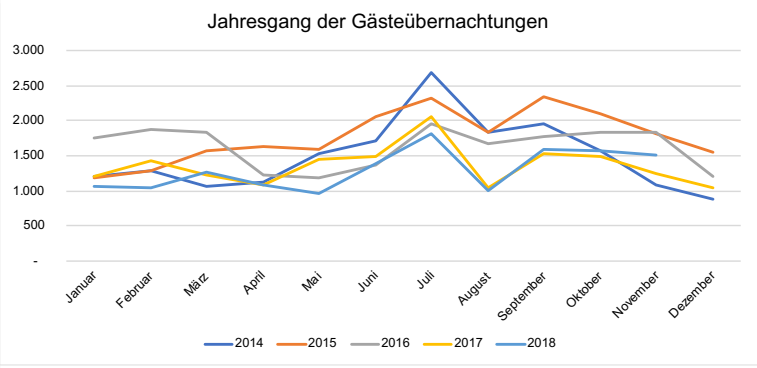
Zone	Einw.	Haush.
1	17.312	8.089
2	47.080	21.928
3	165.354	80.609
Σ	**229.746**	**110.627**

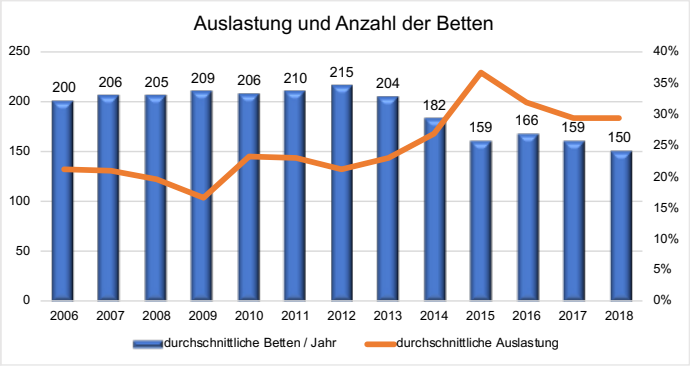
Wichtigste Potenzialquelle ist die Bevölkerung in der Region. Entscheidend für die Akzeptanz eines Angebotes ist dessen Attraktivität, dessen Erreichbarkeit und die daraus resultierende akzeptierte Zeitdauer der Anreise. Für das angedachte Konzept halten wir bei der regionalen Bevölkerung eine Akzeptanz von 30 Pkw-Minuten für realistisch.

In einer Entfernung von 30-Minuten um Münchberg leben rd. 230.000 Einwohner. Diese Zone reicht von Hirschberg im Norden bis nach Oberweißenbach im Osten, im Süden bis in östl. Stadtteile von Bayreuth und im Westen bis nach Stadtsteinach.

4.2 Tourismus (IST-Situation heute Münchberg)



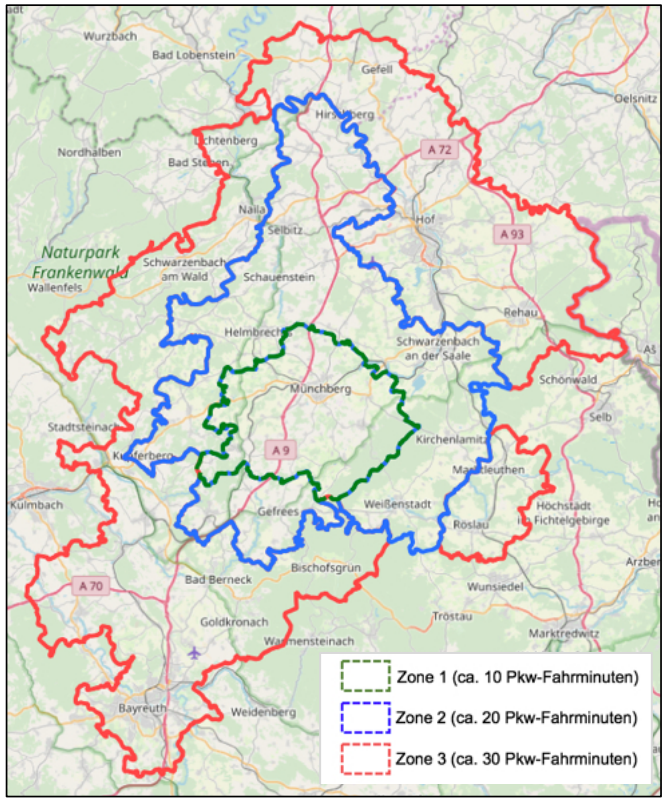




Zunächst ein Blick auf die aktuelle Situation, die Hinweise auf ein Grundpotenzial geben kann: Über einen Zeitraum von rd. 10 Jahren (bis etwa 2015) hat sich die Zahl der Gästeübernachtungen, abgesehen von kleineren ‚Dellen', kontinuierlich gesteigert. Ab 2016 nimmt diese Zahl wieder ab und hält das Niveau von 2014. Es ist also eine stagnierende Entwicklung festzustellen. Dies geht einher mit dem seit 2014 deutlich geringeren Bettenangebot, da die Zahl der gewerblichen Beherbergungsbetriebe in Münchberg von 8 (2013) auf 5 (2018) gesunken ist. Dies zeigt, dass durchaus Potenzial vorhanden wäre, wenn, wie bereits festgestellt, das Angebot in Münchberg auch attraktiv wäre.

Auch der Wohnmobilstellplatz in der Schützenstraße (8 Stellplätze) ist gut frequentiert und wird von den Nutzern sehr gelobt.

4.3 Tourismuspotenzial insgesamt



	Z 1 - 10 Min	Z2 - 20 Min	Z3 - 30 Min
Gästenankünfte	7850	42619	346521
Gästeübernachtungen	15253	86182	1073441
D. Übernachtungsdauer	1,9	2,0	3,1
Abschöpfungsquoten	Potenziale		
50	3925	21310	173261
45	3533	19179	155934
40	3140	17048	138608
35	2748	14917	121282
30	2355	12786	103956
25	1963	10655	86630
20	1570	8524	69304
15	1178	6393	51978
10	785	4262	34652
5	393	2131	17326
	pro Jahr	pro Tag	Pro Stunde
Reifephase	64988	217	27
Optimierungsphase	45138	150	19
Anlaufphase	25289	84	11
		300 Tage	8 Stunden

Nicht enthalten: Beschleunigungseffekte durch örtliche Attraktivitätssteigerung (Hotelangebot) + Attraktivitätssteigerung Tourismus Oberfranken

Insgesamt übernachten derzeit (Gästeankünfte Stand 2018) rd. 400.000 Gäste in einem Umkreis von 30 Fahrminuten um Münchberg, die in etwa 1,2 Mio. Übernachtungen münden. Die Zone I und II weist eine Übernachtungsdauer von rd. 2,0 Tagen aus. Dies zeigt, dass bereits im engen Umfeld vom Münchberg die Aufenthaltsdauer doppelt so hoch liegt wie in der Stadt selbst.

Natürlich ist nicht zu erwarten, dass diese große Zahl der Besucher auch ihren Weg nach Münchberg findet. Ein attraktives „Genusskonzept“ wird jedoch Urlauber anlocken, die sich länger in der Region aufhalten.

In unseren Potenzialberechnungen gehen wir von verschiedenen Entwicklungsstufen des Konzeptes aus. So gibt es eine Anlaufphase, die Optimierungsphase und zuletzt die Reifephase. Dies ist in unserer Berechnungstabelle farblich gekennzeichnet. Dazu haben wir aus unserer Erfahrung Abschöpfungsquoten des Potenzials vorgegeben, die sich je nach Entfernung zum Standort abstufen.

Daraus ergibt sich eine Potenzialgröße in der Anlaufphase von jährlich rd. 25.000 Gästen, die sich in der Reifephase auf bis zu 65.000 Gästen steigern kann. Die Realisierung dieser Zahlen hängt natürlich von der Attraktivität des Konzeptes ab.

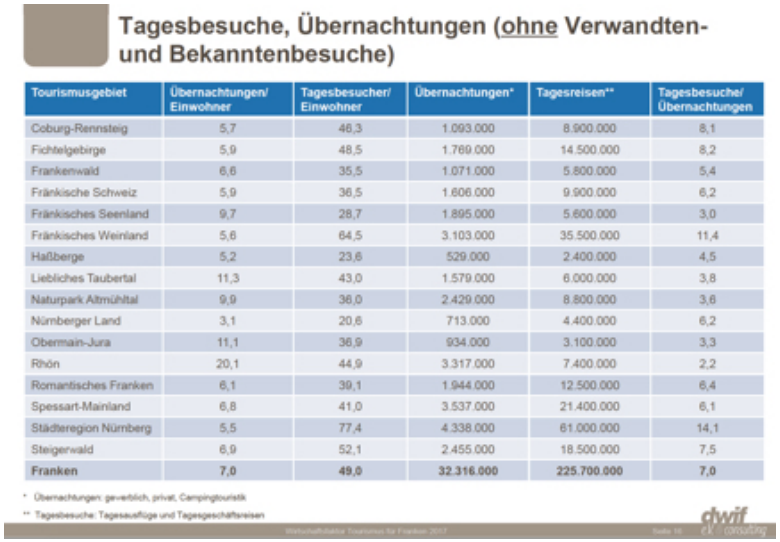
4.4 Reisende

Zugewinn durch Verkehrsaufkommen	2020	2023	2026	2029
DTV Pkw	52.005	53600	55200	56800
Pkw bei Raststätte	4900			
Bonzahler in Raststätte	1.000			
75% davon Essensbons	750			
- Geschäftsreisende	110			
Zielgruppe Pkw Reisende	640			
Zielgruppe Besucher Reisende	960	989	1019	1049
Abschöpfung Innenstadt	1	1	1	1
Besucher pro Tag	10	10	10	10
Abschöpfung Innenstadt	3	3	3	3
Besucher pro Tag	29	30	31	31
Abschöpfung Innenstadt	5	5	5	5
Besucher pro Tag	48	49	51	52

Dem Potenzial der Reisenden auf der BAB 9 wurde bereits beim Start des Projektes eine hohe Relevanz zugeordnet. Unsere detaillierten Berechnungen belegen, dass dieses Potenzial nicht überschätzt werden darf. 2018 wurden täglich durchschnittlich (DTV-Wert) 50.500 Pkw-Fahrzeuge, die vor allem das Potenzial darstellen werden, an der Zählstelle der AS- Münchberg Nord erfasst. Dieser Wert wurde mit den bisherigen Steigerungsraten (2005-2017) für 2020 bis 2029 hochgerechnet. Derzeit fahren davon 4.900 zur Raststätte. Aus anderen vergleichbaren Standorten wissen wir, dass etwa 1.000 Kassenbons erzielt werden. Davon sind 75% Essensbons. Zieht man den üblichen Anteil der Geschäftstreisenden ab, die nicht vordergründig das anvisierte Potenzial sein werden, dann können wir von 640 Pkw mit Reisenden täglich ausgehen. Mit der durchschnittlichen Besatzzahl der Pkw multipliziert, ergibt sich das Zielgruppenpotenzial der Reisenden (960). Auch hier legen wir wieder realistische Abschöpfungsquoten an. Wir gehen bei einer vorsichtigen Schätzung aus, dass etwa 5% aus der Zielgruppe der Reisenden täglich auch ihren Weg in die Innenstadt finden werden.

Bei entsprechenden Anstrengungen im Marketing (z.B. Autobahnschilder, Internet, ...) wird sich dies auf Dauer verdreifachen lassen.

4.5 Tagesgäste



Tagesbesuche, Übernachtungen (ohne Verwandten- und Bekanntenbesuche)

Tourismusgebiet	Übernachtungen/ Einwohner	Tagesbesucher/ Einwohner	Übernachtungen*	Tagesreisen**	Tagesbesuche/ Übernachtungen
Coburg-Rennsteig	5,7	46,3	1.093.000	8.900.000	8,1
Fichtelgebirge	5,9	48,5	1.769.000	14.500.000	8,2
Frankenwald	6,6	35,5	1.071.000	5.800.000	5,4
Fränkische Schweiz	5,9	36,5	1.606.000	9.900.000	6,2
Fränkisches Seenland	9,7	28,7	1.895.000	5.600.000	3,0
Fränkisches Weinland	5,6	64,5	3.103.000	35.500.000	11,4
Haßberge	5,2	23,6	529.000	2.400.000	4,5
Liebliches Taubertal	11,3	43,0	1.579.000	6.000.000	3,8
Naturpark Altmühltal	9,9	36,0	2.429.000	8.800.000	3,6
Nürnberger Land	3,1	20,6	713.000	4.400.000	6,2
Obermain-Jura	11,1	36,9	934.000	3.100.000	3,3
Rhön	20,1	44,9	3.317.000	7.400.000	2,2
Romantisches Franken	6,1	39,1	1.944.000	12.500.000	6,4
Spessart-Mainland	6,8	41,0	3.537.000	21.400.000	6,1
Städteregion Nürnberg	5,5	77,4	4.338.000	61.000.000	14,1
Steigerwald	6,9	52,1	2.455.000	18.500.000	7,5
Franken	**7,0**	**49,0**	**32.316.000**	**225.700.000**	**7,0**

* Übernachtungen: gewerblich, privat, Campingtouristik

** Tagesbesuche: Tagesausflüge und Tagesgeschäftsreisen

Die Übersicht aus den fränkischen Tourismusgebieten zeigt, dass die Anzahl der Tagesgäste sehr unterschiedlich ist. Gradmesser ist die Anzahl Tagesbesucher je Übernachtungen. Sie schwanken vom Faktor 2,2 (Rhön) bis 11,4 im Fränkischen Weinland. Im Fichtelgebirge liegt dieser Wert bei 8,2, im Frankenwald bei 5,4. Im Vogtland sind dies 2,9 Tagesbesucher pro Übernachtung. An diesem Wert wollen wir uns orientieren und setzen für die Region Münchberg den Faktor 2,0 an.

Bei rd. 16.000 Übernachtungen in Münchberg (2017) ergibt das:

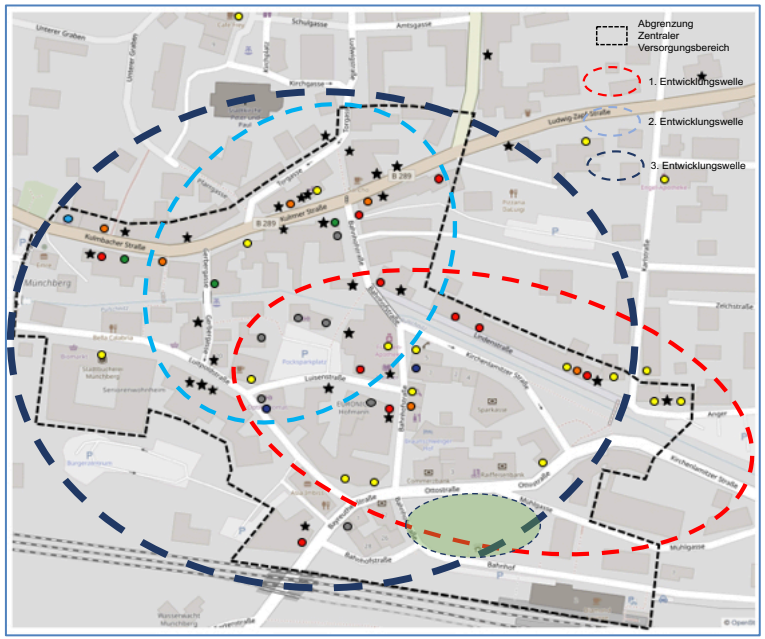
Übernachtungen	Faktor	Tagesgäste/Jahr	Tagesg./Tag
16.000	2,00	32.000	88
	2,20	35.200	96
	2,50	40.000	110
	2,80	44.800	123
	3,00	48.000	132

4.6 Umsatzerwartung Einzelhandel aus Tourismus

		Bis 30 Min.	Ausgabebeträge EH 80/90/100 %	Ums./Jahr EUR
Übern. Gäste	Anlaufphase	25289	7,45	188.352
	Optimierungsphase	45139	8,38	378.220
	Reifephase	64988	9,31	605.038
Tagesgäste	Anlaufphase	32000	10,70	342.528
	Optimierungsphase	35200	12,04	423.878
	Reifephase	40000	13,38	535.200
Reisende	Anlaufphase	3000	7,10	21.300
	Optimierungsphase	21000	11,60	243.600
	Reifephase	40200	13,00	522.600
	Summe Anlaufphase			**552.180**

Welchen Umsatz kann der Einzelhandel in Münchberg durch das Genusskonzept erwarten? Über die 30-Minuten Zone hinweg ergeben sich verschiedene Besucherzahlen je nach Entwicklung des Konzeptes, z.B. bei den Reisenden bis zu 40.000 Besucher im Jahr. In ähnlicher Weise werden sich die Ausgabebeträge steigern. Wir setzen zunächst 80% des statistischen Wertes an und steigern langsam auf 100%. In der Summe ergibt sich dann ein Jahresumsatz von rd. 550.000 EUR. Dieser Wert ist im Übrigen auch als Potenzialreserve bei Umsatzberechnungen für den Einzelhandel bekannt.

4.7 Flächenverfügbarkeit



Es wird nicht möglich sein, sofort im großen Stil den Leerstand in der Innenstadt von Münchberg zu belegen. Vielmehr muss an den Stellen gearbeitet werden, die am auffälligsten die Veränderung erkennen lassen. Das ist dort, wo bereits eine gewisse Freuquenz vorhanden ist und bestehende, wie auch neue Läden von der neuen Agglomeration profitieren können. Demnach wird es einen ersten Entwicklungskern geben, der dann weitere Entwicklungswellen auslösen kann. Das linke Bild zeigt eine erste Skizze dieses Vorgangs.

Fokussiert man diesen ersten Entwicklungskern (rote Abgrenzung), werden Potenzialstandorte aufgedeckt, die in Größe und Beschaffenheit gut geeignet wären, neue Geschäfte aufzunehmen. Das heißt, dass es an Geschäftsflächen zur Umsetzung des Konzeptes nicht mangeln dürfte. Deren Verfügbarkeit wurde im weiteren Projektfortschritt auch überprüft.

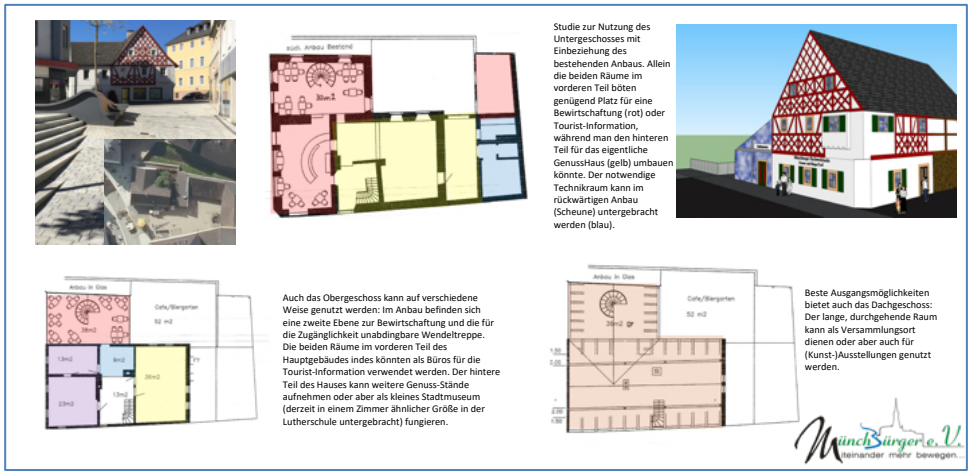
5 Das Konzept „KulCity Münchberg – die Genussstadt“

Die Betonung des Event-, Informations- und Unterhaltungscharakters der zentralen Angebotsbausteine schafft Erlebnisse in Münchberg. Optionen sind etwa Museen, Märkte, Kurse und Seminare zu Themen rund um Ernährung, Kulinarik, Landbau, Wellness & Genuss, Schaubacken, -kochen und –brauen, Verkostungen und ähnliche Angebote.

Um möglichst stark als Destination aufzutreten, empfehlen wir die Ausgestaltung der Gastronomie durch Aufwertungen und intensiviertes Marketing als zweite tragende Säule des Angebotes. Somit werden einerseits Ausflugs- und touristische Potenziale generiert bzw. ausgenutzt und andererseits die bestehenden Potenziale von Reisenden auf der Durchfahrt abgeschöpft.

Einzelhandel und Dienstleistungen sollen anfänglich eher als Ergänzung und Abrundung denn als zentraler Fokus des Konzepts verstanden werden. Mit günstigen Preisen und Produkten, die sich zur spontanen Mitnahme eignen, können niedrigschwellige Angebote geschaffen werden. Eine emotionale Verknüpfung mit Erlebnisangeboten oder Kombi-Rabatte sind ebenfalls vorteilhaft. Beispiele für geeignete Angebote sind schnelldrehende Artikel und in der Gastronomie vor Ort verarbeitete oder angebotene Lebensmittel, insbesondere regionale Spezialitäten und Außergewöhnliches. Dadurch kann sich perspektivisch auch eine Stärkung der Einzelhandels- und Dienstleistungsangebote als Konzeptbestandteile entwickeln.

5.1 Das Genusszentrum



Um bei Eintritt in das Zentrum der Stadt die Aufmerksamkeit der Besucher auf das Thema „Kulinarik“ fokussieren zu können, braucht es von Beginn an eine „Keimzelle“, in der das Thema lebendig werden kann.

Ausgezeichnet eignet sich hierfür grundsätzlich das in Besitz der Stadt befindliche „Fachwerkhaisla“. Der engagierte MünchBürger e.V. hat bereits ein Konzept zur Revitalisierung des Gebäudes vorgelegt. Der Zustand des Gebäudes wird keine sofortige Belegung ermöglichen, aber perspektivisch ist das Gebäude durch die Lage und die darin enthaltenen Nutzungsoptionen ideal geeignet.

Das Genusszentrum soll der Mittel- und Ausgangspunkt zum Erlebnis Kulinarik in Münchberg werden. Was können wir uns als Nutzungsbausteine darin vorstellen?

Hier bringen wir die Besucher auf den Weg zum Genuss

Ein Museum der Genüsse in M. aufzubauen ist ein langwieriger und komplizierter Prozess. Da heißt es klein anfangen: z.B. mit einer Videowall in einem Multimediaraum, der räumlich gesondert oder im Rahmen des Genusszentrums installiert ist. Videothemen: Die Geschichte des Essens und historische Darstellungen des Anbaus, oder:

Die Kartoffel - Welt der Wunder
(https://www.youtube.com/watch?v=BFbalwHu72A)

'ZUM REINBEIßEN' - DER WEG VOM KORN ZUM BROT
(https://www.youtube.com/watch?v=6pg-MT9nrPc)

Wie der Apfel nach Deutschland kam
(https://www1.wdr.de/mediathek/video-wie-der-apfel-nach-deutschland-kam--100.html)

In erster Linie geht es darum, über den Genussort Münchberg als „KulCity“ (Arbeitstitel des Projektes) zu informieren. Damit kann auch das Tourismusbüro in die Innenstadt ziehen. Die Besucher werden empfangen und zum Beispiel mit der „Kulcity-App“ ausgestattet, in der der Erlebnis-Rundweg durch die Innenstadt beschrieben wird. Natürlich soll auch über die Genussregion Oberfranken insgesamt informiert werden. Auch ein kleines Museum zum Thema Genuss ist angedacht, das langfristig aufgebaut werden muss und sofort mit einer Videoleinwand zur Geschichte des Essens oder anderen Themenfilmen startet.

Natürlich ist auch Platz für andere Angebote, wir z.B. den „Kochbuchladen“ oder den „Hörgenuss“ (siehe Beschreibung „Erlebnisbausteine“).

5.2 Erlebnisbausteine

Erlebnisbausteine

Events & Unterhaltung

- Stadtführungen
- Märkte und Feste
- Schauplatz Genussregion
- Handwerk erleben

Gastronomie

- Spezielle Angebote für Durchreisende
- „So tanken die Franken“ Bierothek
- Gastköche
- Fokus auf regionale Lebensmittel und fränkische Spezialitäten

Einzelhandel

- Verkauf von themennahen Produkten (online/offline)
- Regionale Spezialitäten
- Rabatte bei Nutzung anderer Angebote
- Erhöhter Komfort durch Begleit-App

Bildung

- VHS-Seminare und Vorträge
- Koch- und Backkurse
- Food FabLab
- Deutsches Museum für Kulinarik

Das Projektvorhaben, das im Rahmen der insgesamt 3 stattgefundenen Expertenworkshops mit dem Arbeitstitel „**KulCity**“ versehen wurde, sieht 4 Erlebnisbausteine vor:

- Events & Unterhaltung
- Gastronomie
- Einzelhandel
- Bildung

In der nebenstehenden Abbildung sind die möglichen Elemente der Bausteine aufgelistet. Es handelt sich um Ideen, die von uns entwickelt und mit den Experten abgestimmt wurden. Sie haben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

Nachfolgend werden sie etwas genauer beschrieben.

5.2.1 Events & Unterhaltung

Neben diesen Stadtführungen gibt es vielleicht in Zukunft die **Genussführung**, die Interessierte durch die Läden und Kneipen in Münchberg führt (Beispiel: Kulinarische Stadtführungen in Fürth; Fürth kulinarisch erleben - 7 Kostproben in 3 Stunden)

Bildautor: Roland Dietel, frankenpost.de

Märkte (in Auswahl):
- Wochenmarkt
- Heimatmarkt (monatlich)
- Frühlingsmarkt
- Maimarkt
- Ostermarkt
- Pfingstmarkt
- Michaelimarkt
- Martinimarkt
- Vorweihnachtsmarkt
- Sternschnuppenmarkt
- Weihnachtsmarkt

Festlichkeiten:
- Wiesenfest
- Stadtfest
- Kinosommer

Die Backwettbewerbe sind lt. Wikipedia in Deutschland im Allgemeinen gut verbreitet. Nur in Bayern nicht.
Dabei gibt es schon verschiedene Aktionen zur CONSUMENTA: Nürnberg backt, Franken backt, und Oberfranken?
Prominente Jury-Mitglieder, die öffentliche Aufmerksamkeit erreichen finden sich sicher leicht.
Vielleicht nimmt H. Fickenscher das eine oder andere Rezept temporär mit auf?

https://www.facebook.com/events/544505125995020/
http://www.streuobstwiese-schweinsbach.de/produkte.htm

Anbieter wie Fickenschers Backhaus, Das Wiener Kaffeehaus oder die Kelterei - Brennerei – Strößner haben bereits bewiesen, dass ihr Handwerk Besucher anziehen kann.

Die Texte in den Charts beschreiben weitgehend den angedachten Inhalt. Zu der Qualität und Vielfalt der Märkte wurde bereits im Kapitel 3.1.9 Näheres ausgeführt.

Im Dachgeschoss gibt es beim Dinner was auf die Ohren. Klein aber fein.

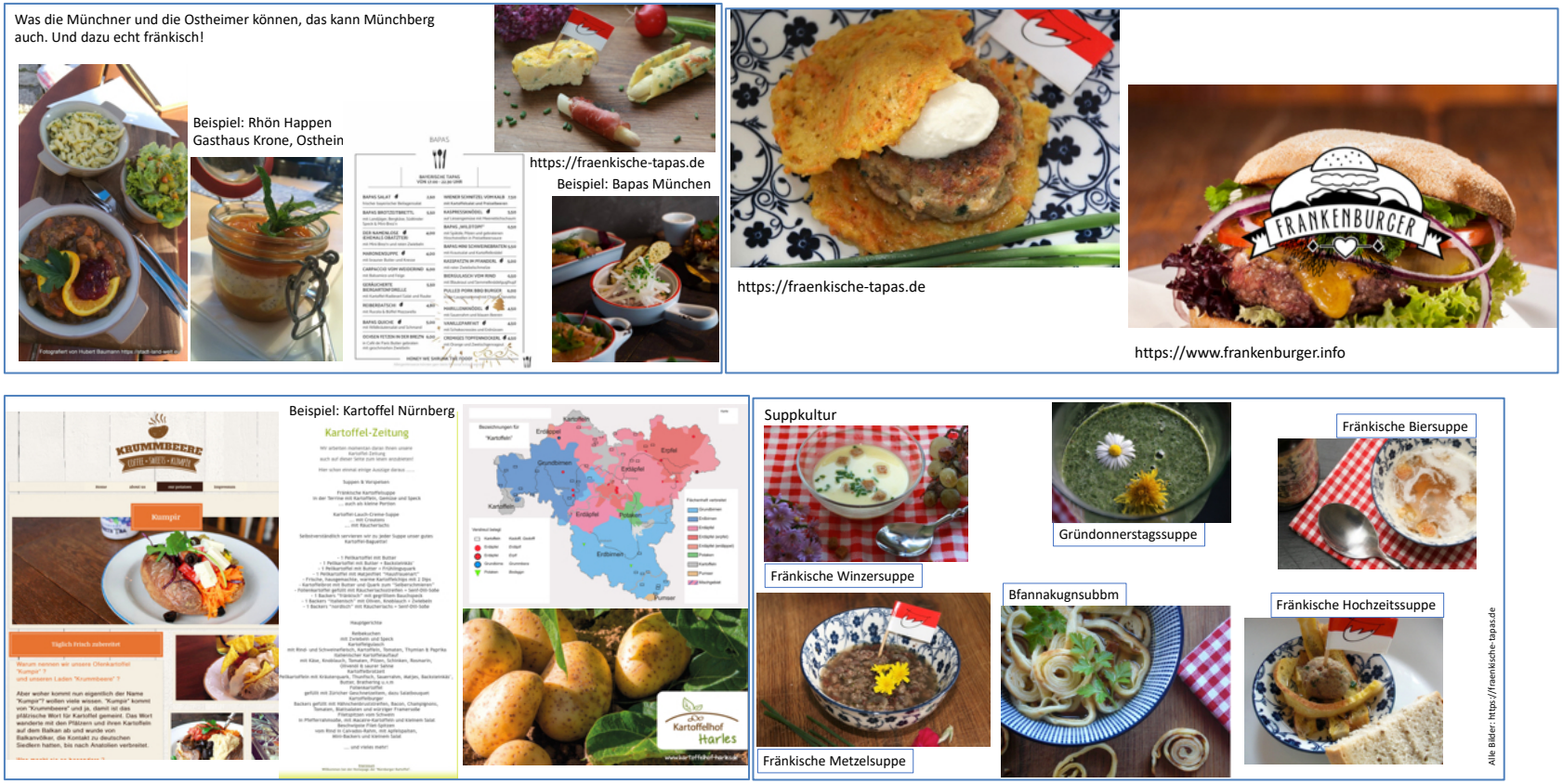
Der Münchberger Kinosommer hat gezeigt, welche Begeisterung das Medium Film auslösen kann. In Münchberg eröffnet der „Filmpalast der Genüsse“ entweder konstant, zu bestimmten Zeiten oder als Wettbewerbsort für Filme rund um das Thema Genuss

Zu den möglichen Events gehört auch der Hörgenuss bzw. in diesem Falle auch der Ohrenschmaus, denn wie beim Fachwerkhaisla schon erwähnt, könnten auch kleine, feine Dinnerveranstaltungen dort stattfinden.

Münchberg glänzt bereits mit dem Kinosommer und so ist der Ideensprung nicht weit zum „Filmpalast der Genüsse“, in dem temporär oder dauerhaft Filme zum Thema Genuss gespielt werden.

Natürlich gilt es auch, bestehende Events der Werbegemeinschaft einzubinden, wie z.B. der 2019 zum zweiten Mal veranstaltete Markt „Kultur, Kulinarik, Kunst“.

5.2.2 Gastronomie



Im Gastronomiebereich geht es darum, möglichst viele Zielgruppen anzusprechen. Hauptzielgruppe ist die Bevölkerung der Region, aber auch Urlauber sollen gezielt Münchberg zum Essen anfahren. Durch kleine, schnelle, aber gesunde Gerichte sollen auch Reisende von der Autobahn/Raststätte in die Innenstadt gelockt werden. Dazu zählen Ideen wie „Frapas – die fränkischen Tapas“, der „Münchburger – Baggers statt Brötchen“, Saugoude Erpfel – alles rund um die Kartoffel oder die „Suppkultur – Frankens feinste Suppen“. In erster Linie sollen bestehende Gastronomen diese Gerichte zusätzlich aufnehmen. Gelingt dies nicht oder ist die Nachfrage zu speziell oder zu groß, können auch eigene Gastronomiebetriebe zusätzlich entstehen.

5.2.3 Einzelhandel

Die Idee in die örtlichen Geschäfte tragen, deren mögliche Beiträge prüfen und konzepttauglich gestalten.

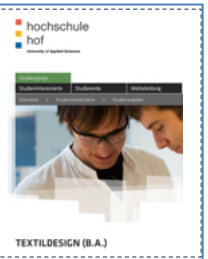
Im Aromakoma

Dieser Laden lebt von Aromen: Kräuter, Tee, Suppen, Brot ... alles was durch den Geruch die Fantasien belebt, kann hier erlebt und vieles auch mitgenommen werden.

Vielleicht in Kooperation mit: Gewürzbibliothek Kulmbach

Der Dobflappnlodn

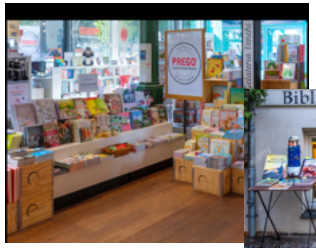
Dobflappn-Designer Wettbewerb an der Textildesign-Schule Hof/Münchberg



Häkelkurs Dobflappn

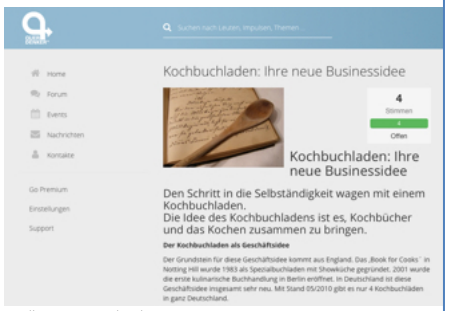
Mögliche Ergänzungsprodukte:

Der Kochbuchladen



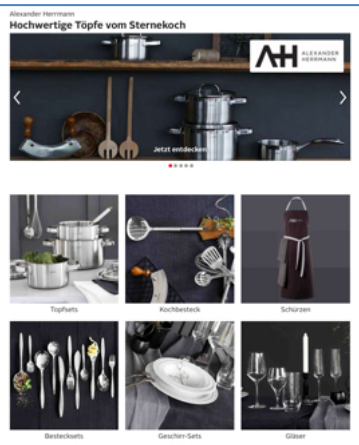
https://maps.google.com/maps/contrib/115493079618347094583/photos

Reine Kochbuchläden sind in Deutschland noch sehr wenige vorhanden. Im Genussort Münchberg würde dazu ein guter Rahmen geschaffen.

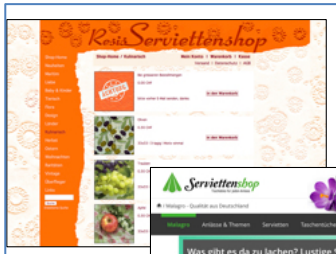


https://www.querdenker.club/ideen/kochbuchladen-ihre-neue-businessidee_315

Zunächst geht es auch hier um die Einbindung bestehender Geschäfte. Ansonsten sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt.

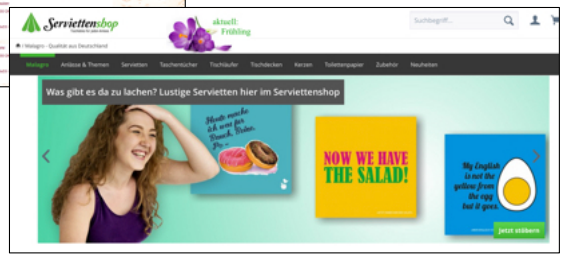


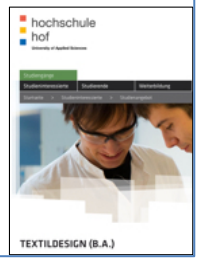
Nutzung der Kontakte zu AH. Kann auch als Online Angebot zum AH Shop gestaltet sein.



Der Serviettenladen

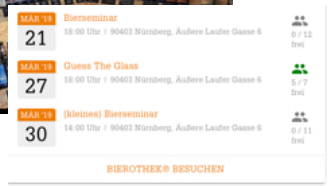
Hier gibt es nichts anderes als Servietten. Im Internet gibt es hier bereits Shops (s. Beispiele).
Auch die Hochschule könnte hier kreativ mithelfen.



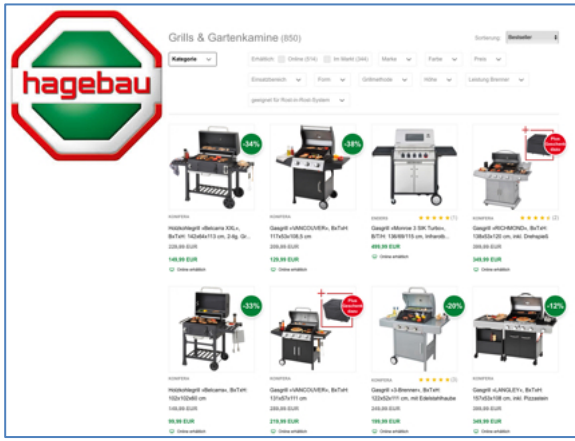


Bierothek

Franchise-System



Natürlich mit Bier von:



Kooperation mit Anbietern, wie Hagebau Münchberg, der zumindest online eine Fülle von Angeboten zum Thema Grillen bereithält. Events: Grillveranstaltung in der Stadtmitte - erst grillen, dann chillen.

Neben dem lokalen Einzelhandelsangebot ist auch ein Online-Angebot angedacht, um den Geschäften vor Ort das Einzugsgebiet zu erhöhen und damit die Wirtschaftlichkeit auf ‚breitere Beine' zu stellen.

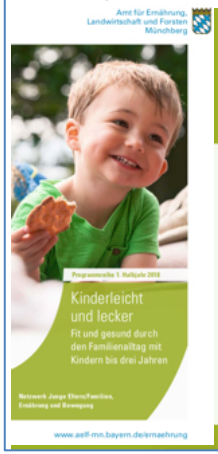
5.2.4 Bildung

Urban Gardening | Der Küchengarten

In der Innenstadt entsteht ein Küchengarten zum Kennenlernen von Gemüse, Kräutern und mehr.

Quelle: https://www.mein-schoener-garten.de/gartenpraxis/nutzgaerten/kuechengarten-grosse-ernte-auf-kleiner-flaeche-28976

Ernährungskurse



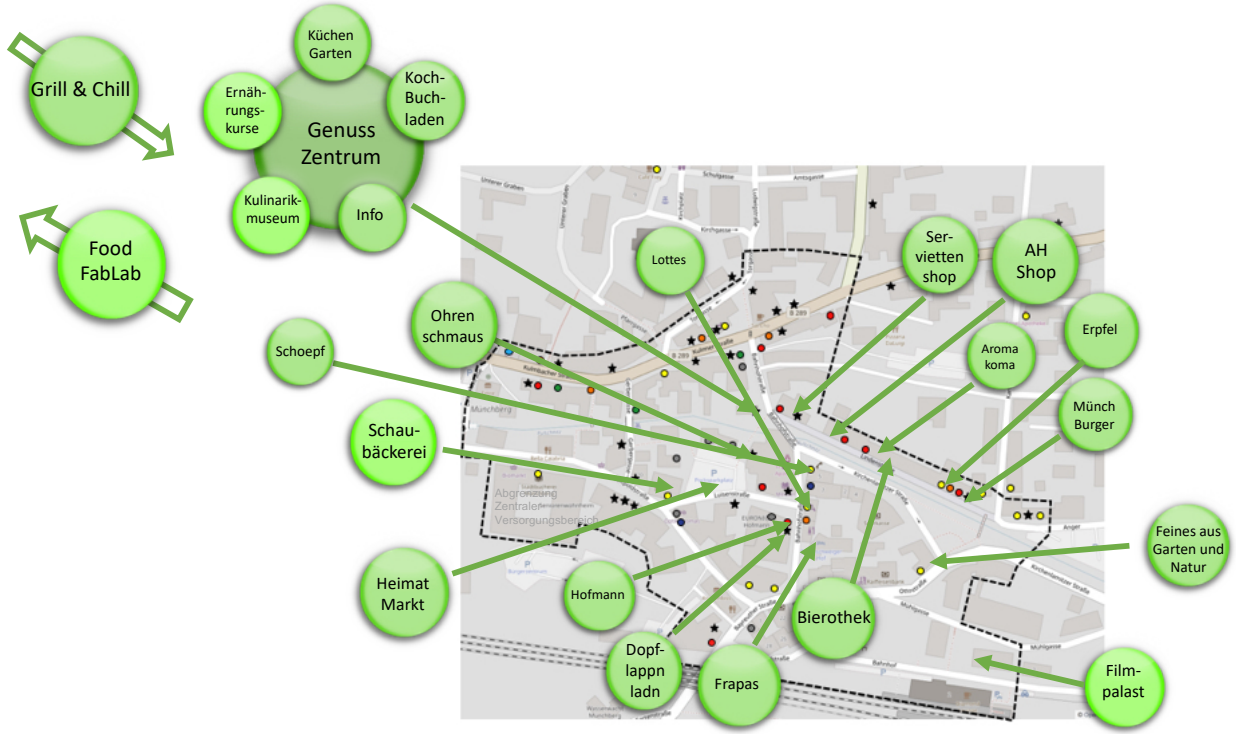
Einen Raum schaffen zum Experimentieren, um Erfahrungen und Ideen mit anderen auszutauschen, als interkulturelle Begegnungsstätte für technische und gesellschaftliche Innovationen im Bereich Landwirtschaft, Gartenbau und Ernährung.

Food FabLab

Als Projekt der NASA begonnen, sind Lebensmitteldrucker inzwischen bei vielen Firmen in der Entwicklung oder bereits im Einsatz. Das Konzept ist ähnlich wie bei herkömmlichen Tintenstrahldruckern. Anstatt Tinte wird bei Lebensmitteldruckern Lebensmittel zugegeben, die verschiedentlich kombiniert, angeordnet und designt werden können. Zum Einsatz kommen pastöse Zutaten wie zerkleinerte Erbsen, Käse, Hummus, Teig oder Marzipan. Wie ein Marzipan-Weihnachtsmann im 3D-Druck entsteht, das konnten die Teilnehmer des Innovationsforums, zu dem Agrobusiness Niederrhein eingeladen hatte, live erleben.
Mit Food-Printing können inzwischen Bilder mit Schokolade und Kakaopulver auf Torten gedruckt werden. Auch können Formen für die Lebensmittelproduktion variabel, schnell und preiswert durch 3D-Druck gestaltet werden. (Quelle: Hochschule Rhein-Waal)

Der 4. Erlebnisbaustein umfasst alle Themen rund um die Bildungsangebote zum Thema Genuss. Das fängt beim Küchengarten (Urban Gardening) an, geht über die VHS-Kurse zum Thema Ernährung und endet nicht zuletzt bei perspektivisch eher langfristig zu realisierenden Themen wie ein „Food FabLab“.

5.2.5 Verortung der Angebote



Und darüber hinaus:

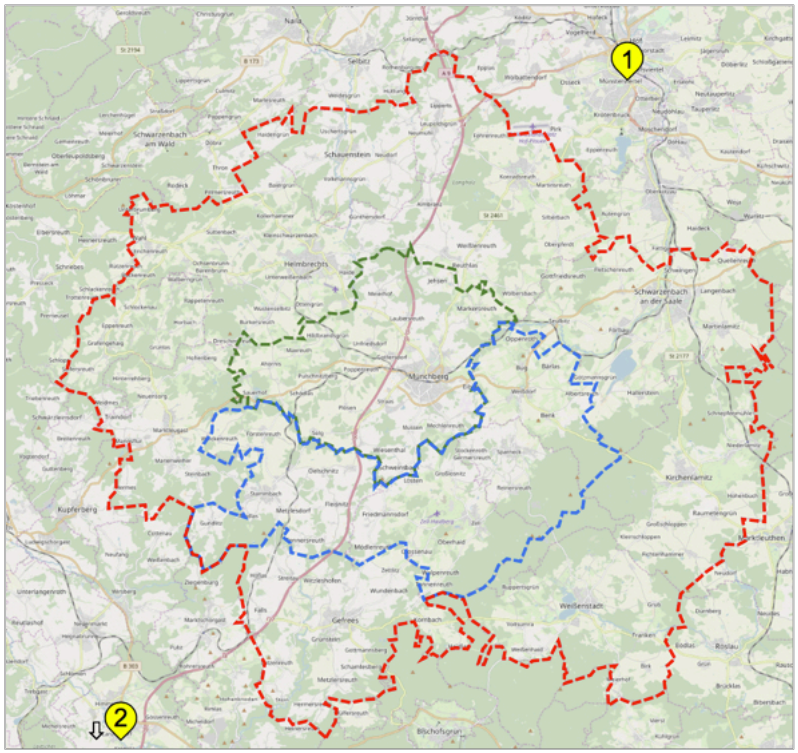
Die obige Darstellung ist nur als Beispiel zu verstehen. Sie dient allein dem besseren Verständnis, wie sich das Zentrum von Münchberg durch die vorgestellten Angebotsideen neu präsentieren könnte. Ergänzend möchten wir nicht vergessen, dass der bestehende Genussführer auch noch andere Anbieter außerhalb des Zentrums hervorhebt.

6 Risiken abschätzen

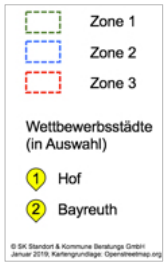
Nach der Untersuchung der Potenziale und der Konzeptfindung galt es im nächsten Schritt abzuprüfen, welche Risiken eine Realisierung in sich trägt. Dabei stehen wirtschaftliche Betrachtungen im Vordergrund. Nachdem die Gastronomieangebote eher als Ergänzungsangebote für bestehende Betriebe gedacht sind, konzentrieren wir uns im 1. Teil auf den Einzelhandel.

6.1 Prüfung Realisierungschancen (Einzelhandel)

6.1.1 Marktgebiet und Nachfragepotenzial



Marktgebiet und Kaufkraftpotenziale



Zone	Einw.	Haush.	EH-KK Index	EH-KK Mio.	EH-KK %
1	10.274	4.900	98,8	59,1	22,0
2	7.038	3.189	95,3	39,1	14,5
3	29.116	13.666	96,0	162,8	60,6
Potenzialreserve 3 %:				7,8	2,9
Σ	**46.428**	**21.756**	**96,5**	**268,8**	**100,0**

Das einzelhändlerische Marktgebiet von Münchberg umfasst 3 Zonen und spannt sich zwischen den Oberzentren Hof und Bayreuth auf. Während die Einwohner der Zone I und II eine klarere Orientierung auf Münchberg haben, sind die Ränder der Zone III durch die Attraktivität der Oberzentren umkämpft. Nachdem aus dieser Zone auch das größte Potenzial (rd. 60%) kommen kann, muss Münchberg mit besonderen Attraktivitäten ‚punkten' können. In der Vergangenheit ist dies durch Spezial- und Zielkundengeschäfte durchaus gelungen. An diese Tradition gilt es anzuknüpfen.

Die vorhandene Kaufkraft, die unter dem deutschen Durchschnitt (100,0) liegt, zeigt aber auch, dass bei dem Angebot auch auf weniger kaufkraftstarke Schichten geachtet werden muss. Ein nachhaltiges Betreiben der Geschäfte wird nicht alleine durch die Bevölkerung gelingen. Es braucht auch andere Potenzialquellen.

6.1.2 Umsatzerwartung

Umsatzerwartungen Anlaufphase

Auf Basis der genannten groben Nutzungsbausteine Textil, Küche, Haushaltswaren, Lebensmittel (Anlaufphase)	Verkaufsfläche Umsatzerwartung Flächenproduktivität	Verkaufsfläche	Brutto-Umsatzerwartung [1]	ca. Flächenproduktivität
Warengruppen/Sortimente		in m²	in Mio. Euro	in Euro/m²
periodischer Bedarf gesamt (Nahrungs- und Genussmittel, Gesundheit und Körperpflege, übriger periodischer Bedarf)		**250**	**1,0**	**4.000**
aperiodischer Bedarf gesamt		**200**	**0,5**	**2.600**
Medien und Technik [2]		30	0,1	3.000
Geschenke, GPK, Hausrat		90	0,3	3.300
Einrichtungsbedarf [3]		80	0,1	1.500
Insgesamt		**450**	**1,5**	**3.400**

Rundungsdifferenzen möglich

[1] inklusive Mehrwertsteuer

[2] Die Warengruppen Bücher, Schreibwaren, Elektro (Weiße Ware, Lampen und Leuchten), Elektro (Unterhaltungselektronik, Foto, PC und Zubehör, Telekommunikation, Neue Medien), Hörgeräteakustik und Optik.

[3] Die Warengruppen Möbel/Antiquitäten, Gardinen/Teppiche/Heimtextilien.

© SK Standort & Kommune Beratungs GmbH 2019

Optimierungsphase

Verkaufsfläche Umsatzerwartung Flächenproduktivität	Verkaufsfläche	Brutto-Umsatzerwartung [1]	ca. Flächenproduktivität
Warengruppen/Sortimente	in m²	in Mio. Euro	in Euro/m²
periodischer Bedarf gesamt (Nahrungs- und Genussmittel, Gesundheit und Körperpflege, übriger periodischer Bedarf)	**250**	**1,2**	**4.600**
aperiodischer Bedarf gesamt	**200**	**0,5**	**2.700**
Medien und Technik [2]	30	0,1	3.200
Geschenke, GPK, Hausrat	90	0,3	3.500
Einrichtungsbedarf [3]	80	0,1	1.700
Insgesamt	**450**	**1,7**	**3.800**

Rundungsdifferenzen möglich

[1] inklusive Mehrwertsteuer

[2] Die Warengruppen Bücher, Schreibwaren, Elektro (Weiße Ware, Lampen und Leuchten), Elektro (Unterhaltungselektronik, Foto, PC und Zubehör, Telekommunikation, Neue Medien), Hörgeräteakustik und Optik.

[3] Die Warengruppen Möbel/Antiquitäten, Gardinen/Teppiche/Heimtextilien.

© SK Standort & Kommune Beratungs GmbH 2019

Umsatzsteigerung u.a. durch verbesserte Abschöpfung der Ergänzungspotenziale (Reisende, Touristen, Besucher)

Zur Berechnung der nötigen Raumleistung und des daraus zu erwartenden Umsatzes wurde von einer Verkaufsfläche von zunächst 450 m² ausgegangen. Dabei orientierte man sich an der Größenordnung des relevanten Leerstandes. Die Sortimente wurden dem Konzept entsprechend gewählt. Über alle Sortimente hinweg erwarten wir einen Umsatz in Höhe von rd. 1,5 Mio. EUR p.a., was wiederum einer Raumleistung von 3.400 EUR/m² entsprechen würde. In der Optimierungsphase könnte dieser Umsatz auf 1,7 Mio. EUR steigen (3.800 EUR/m² Raumleistung). In der Reifephase erwarten wir einen Umsatz von etwa 1,9 Mio. Umsatz und eine Raumleistung in Höhe von etwa 4.100 EUR/m² .

Diese Fläche von 450 m² wird natürlich perspektivisch nicht ausreichen, um die Innenstadt von Münchberg dauerhaft attraktiv aufzustellen. Hier werden die bestehenden Läden durch ihre Sortimentsergänzungen einen wichtigen Anteil einbringen.

6.2 Erste wirtschaftliche Betrachtung

6.2.1 Vorbemerkung zur Wirtschaftlichkeit

Es liegt in der Natur der Sache, dass Einschätzungen zur Wirtschaftlichkeit in einem frühen Planungsstadium mit hohen Unsicherheiten behaftet sind. Dies liegt auch in den hier durchgeführten Betrachtungen zugrunde. Im Rahmen der Betrachtung einer Wirtschaftlichkeit müssen zahlreiche Annahmen getroffen werden, deren tatsächliches Eintreten bzw. deren Stimmigkeit unsicher sind.

Ein bewährtes Herangehen an Betrachtungen zur Wirtschaftlichkeit ist es daher, die Annahmen derart zu gestalten, dass mögliche Erfolgsparameter zurückhaltender und Risikoparameter großzügiger eingeschätzt werden. Für den hier vorliegenden Fall bedeutet dies, Einschätzungen zu möglichen Umsätzen zurückhaltender und Kosten- und Investitionspositionen großzügiger einzuschätzen.

Hinweis: Für die wirtschaftlichen Betrachtungen wurden jeweils zahlreiche Annahmen getroffen, die im Rahmen konkreter Planungen validiert, bzw. kritisch hinterfragt werden müssen. Eine Haftung bezüglich der Richtigkeit der getroffenen Annahmen wird explizit ausgeschlossen.

6.2.2 Herangehensweise

Um bei der Frage der Wirtschaftlichkeit Aussagen treffen zu können, haben wir für KulCity einerseits die von SK Standort & Kommune kalkulierten Potenziale betrachtet. Sie stellen die Größe dar, welches Umsatzpotenzial realistisch zu erwarten ist. Entscheidend hierbei ist die sogenannte Flächenproduktivität (=Raumleistung) je m² pro Jahr. Aus einem Mix verschiedenster angenommener Produktgruppen errechnet sich ein Mindestdurchschnittsumsatz/Jahr/m².

Für umsatzrelevante Nutzungen wurden betriebswirtschaftliche Szenarien gebildet, denen eine aus heutiger Sicht möglichst realistische Kostenstruktur zugrunde liegt. Daraus ergibt sich, rein rechnerisch, ein bestimmter Mindestumsatz, den eine Betreibergesellschaft erzielen muss, der für einen wirtschaftlich tragfähigen Betrieb erforderlich ist.

Dieser Mindestumsatz kann dann mit den von SK Standort & Kommune ermittelten Potenzialen abgeglichen werden. Liegt die Umsatzhöhe (hier Mindestraumleistung je m²), die für einen sog. Break-Even erforderlich ist, unter dem errechneten Potenzial, so kann eine nachhaltige Wirtschaftlichkeit grundsätzlich erzielt werden.

6.2.3 Geschäfts- und Betreibermodell

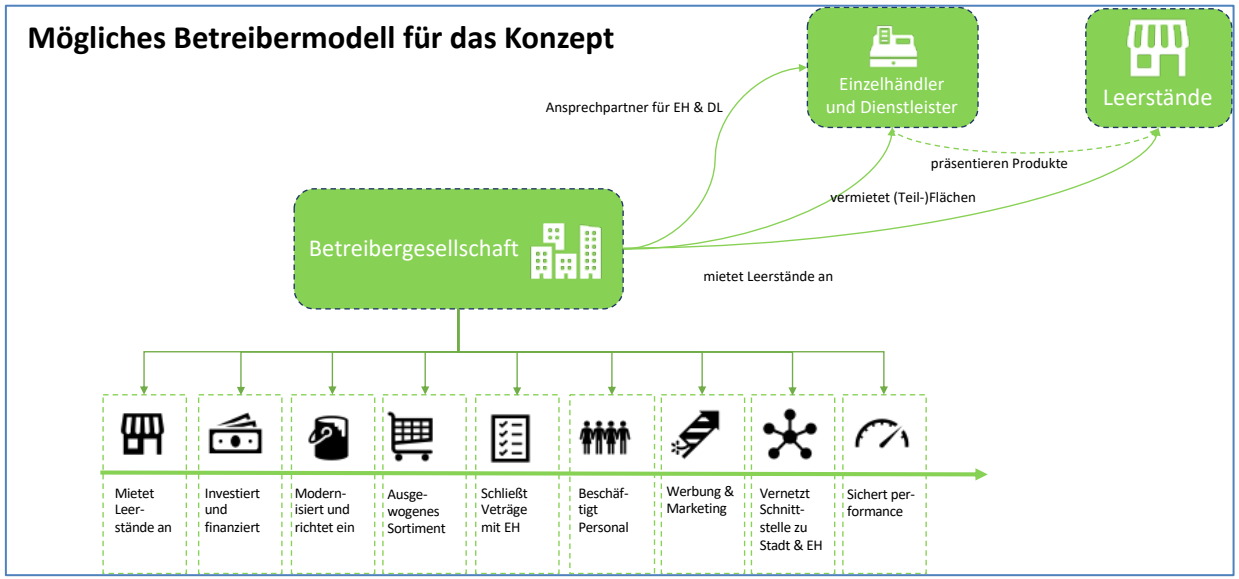
Zur Sicherstellung einer zielführenden Umsetzung des Konzepts und um einen nachhaltigen Betrieb zu gewährleisten, empfiehlt sich die Etablierung einer eigenständigen Organisationsstruktur. Deren Aufgabe liegt in der operativen Umsetzung und auch teilweise im Betrieb eigener Angebote. Ein Hauptaugenmerk liegt dabei in der Integration und dem „Mitnehmen“ möglichst vieler Akteure aus Münchberg.

6.2.4 Aufgaben der Betreibergesellschaft

Um alle organisatorischen, rechtlichen und finanziellen Aspekte des Konzepts zu vereinen, strategisch unabhängig agieren zu können und die nötige Einheitlichkeit im Auftreten sicherzustellen, ist daher die Gründung einer rechtlich selbständigen „Betreibergesellschaft“ unumgänglich.

Ein zentraler Aufgabenbereich der Betreibergesellschaft läge in der Belebung Münchbergs und der Umsetzung des Konzepts. Eine Betreibergesellschaft sollte dabei die folgenden Aufgaben übernehmen:

- Anmietung von Leerständen
- Durchführung von Investitionen
- Modernisierungsarbeiten an Leerständen, Schaffung eines einheitlichen Erscheinungsbildes
- Sicherstellung eines ausgewogenen Sortiments im Innenstadtbereich
- Vertragspartner für Einzelhandel, Dienstleister usw.
- Einzelhandelspartner
- Durchführung von „KulCity“-Marketingaktivitäten
- Vernetzung aller Akteure
- Sicherstellung eines tragfähigen Funktionierens



Eine Umsetzbarkeit des Konzeptes wird nur bei wirtschaftlicher Tragfähigkeit der Betreibergesellschaft gegeben sein können. Über die Kostendeckung und eventuell nötige Investitionsmittel hinaus muss jedoch keine Gewinnerzielungsabsicht bestehen. Der Erfolg der Gesellschaft besteht in der langfristigen Umsetzung des Konzeptes und der Belebung der Münchberger Innenstadt in einem wirtschaftlichen Rahmen.

Wirtschaftlichkeit bedeutet hier immer die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Betreibergesellschaft. Diese ist abhängig vom wirtschaftlichen Erfolg der Gewerbetreibenden in Münchberg.

Um zu bestimmen, ob die Tragfähigkeit prinzipiell gegeben sein kann, wurde eine erste Modellrechnung entwickelt, die konservativ bestimmte mögliche Gewinn- und Kostenfaktoren einbezieht. Dabei wurden einige Grundannahmen vorausgesetzt (siehe nächster Punkt auf der folgenden Seite), die wir zum gegenwärtigen Stand als gegeben oder zwingend notwendig voraussetzen.

6.2.5 Annahmen zu Wirtschaftlichkeit und Betreibermodell:

In der ersten Modellrechnung wurde dabei angenommen, dass eine Betreibergesellschaft eigenes Personal beschäftigt und neben der Entwicklung und Umsetzung des „KulCity-Konzepts“ zugleich als Einzelhändler auftritt bzw. Teilflächen an Einzelhändler bzw. Hersteller vermietet.

Umsatzerlöse könnten demnach aus Provisionen, aber auch aus der Einzelhandelstätigkeit, bzw. durch die Vermietung von Teilflächen realisiert werden.

Mit den erwirtschafteten Umsatzerlösen muss die Betreibergesellschaft in der Lage sein, mittelfristig alle laufenden Kosten, die sich nach einer Anlaufphase ergeben, zu decken. Zu den laufenden Kosten zählen dabei Mietaufwand (durch Anmietung von Leerständen), Personalkosten (auch für Verkaufspersonal) sowie sonstige, für Unternehmen übliche laufende Kostenpositionen wie Aufwendungen für Versicherungen/Beiträge, Werbeaufwand, Kfz-Kosten, Instandhaltungskosten, usw.

Grundannahmen zu Wirtschaftlichkeit

- Ausgewogenes Angebotssortiment (Kernbereiche: Textil, Küche, Haushaltswaren, Lebensmittel, Gastro)
- Nutzung bestehender Leerstände bzw. minder-genutzter Flächen: ca. 600 m²
- Vermietung von Teil- und Gesamtflächen und Stellung von Personal für Ausstellungsflächen
- Übernahme von Marketing- und Werbeaktivitäten
- Lagerhaltung / Logistik
- Geschäftsführung und Verwaltung

Unter welchen Voraussetzungen funktioniert das Modell?

- Tragfähigkeit der Betreibergesellschaft muss gegeben sein.
- Mindestraumleistung (die dafür erbracht werden muss).

Was ist die Raumleistung? (Umsatz/m²/Jahr)

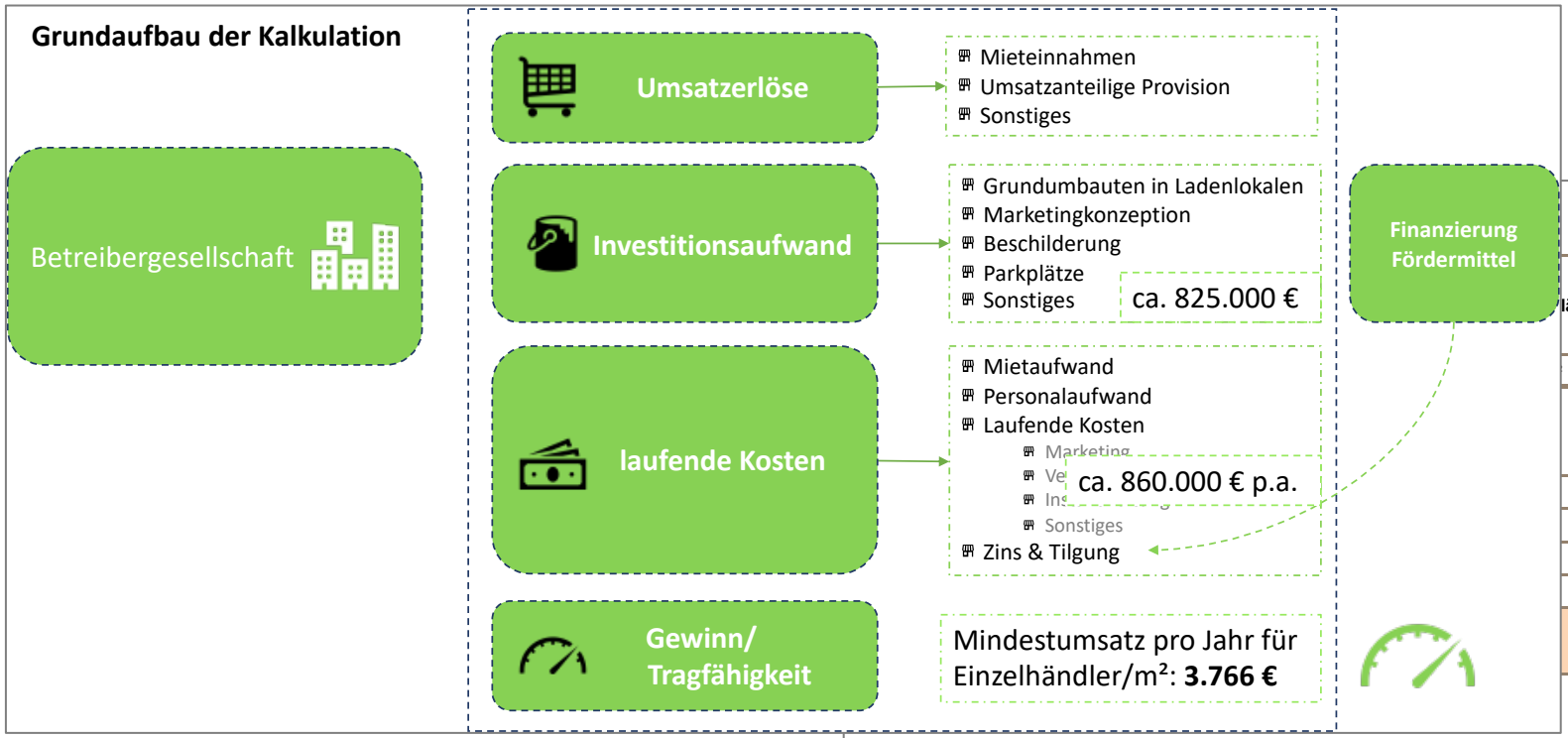
- Je kleiner Mindestraumleistung, desto eher tragfähig
- Bei Überschreitung der potenziellen Raumleistung keine Tragfähigkeit zu erwarten

Für alle laufenden Kosten, sowie einen Gesamtinvestitionsaufwand wurden großzügige Schätz- und Erfahrungswerte zu Grunde gelegt.

6.2.6 Break-Even-Einschätzung

Bei Berücksichtigung der großzügig angesetzten Kosten und Investitionen ergibt sich ein rechnerischer Mindestumsatz pro Jahr, der, umgelegt auf die potenziell zur Verfügung stehenden Leerstandsflächen, bei konservativ kritischer Betrachtung, einen Mindestumsatz pro Jahr pro m² in Höhe von 3.766 € im Einzelhandel erfordern würde, um einen Break-Even zu erzielen.

Diesem steht in der Optimierungsphase ein Potenzial von **3.800 € je m²**, in der Reifephase sogar von **4.100 € je m²** gegenüber. Somit sehen wir nach einer ersten vorsichtigen Modellrechnung für einen Vollbetrieb eine prinzipielle wirtschaftliche Tragfähigkeit gegeben. Es wurde darauf geachtet, in diesem Stadium des Konzeptentwurfs die Kostenfaktoren eher hoch anzusetzen, während Umsätze konservativ veranschlagt wurden.



läche	Brutto-Umsatz-erwartung [1]	ca. Flächen-produktivität
	in Mio. Euro	in Euro/m²
250	**1,3**	**5.000**
200	**0,6**	**3.000**
30	0,1	3.400
90	0,4	3.900
80	0,2	1.900
450	**1,9**	**4.100**

1) inklusive Mehrwertsteuer

2) Die Warengruppen Bücher, Schreibwaren, Elektro (Weiße Ware, Lampen und Leuchten), Elektro (Unterhaltungselektronik, Foto, PC und Zubehör, Telekommunikation, Neue Medien), Hörgeräteakustik und Optik.

3) Die Warengruppen Möbel/Antiquitäten, Gardinen/Teppiche/Heimtextilien.

© SK Standort & Kommune Beratungs GmbH 2019

7 Chancen optimieren und Risiken mindern

Nach dem Konzeptentwurf und nach der Abstimmung im Expertenworkshop galt es, das Konzept „Kulcity“ auf dessen Akzeptanz bei den wichtigen Akteuren der Stadt und bei den Bürgern zu testen. Nur wenn große Teile dieser Gruppen von der Idee und der Möglichkeit der Umsetzung zu überzeugen sind, ist eine weitere Planung und Diskussion der Realisierung von „Kulcity“ sinnvoll.

7.1 Nutzervalidierung

Zunächst wurde das Erstinformationsrecht des **Stadtrates** erfüllt. In der Stadtratssitzung vom 23. Mai 2019 wurde das Ergebnis der bisherigen Arbeiten vorgestellt und um eine Entscheidung gebeten, in dieser Richtung weiterarbeiten zu dürfen. Zum Ergebnis zitieren wir aus dem Protokoll der Sitzung:

Der Stadtrat der Stadt Münchberg nimmt Kenntnis von den ersten Ergebnissen der projektbezogenen Fortschreibung des ISEK im Rahmen einer Machbarkeitsstudie, die durch Wilfried Weisenberger von STANDORT KOMMUNE und von Jan Steinbauer von STEINBAUER STRATEGIE dargestellt wurden. Die Verwaltung wird beauftragt, das geschilderte weitere Vorgehen durchzuführen und erneut zu berichten. (Einstimmiger Beschluss)

In Vorbereitung auf die Gespräche mit den Gewerbetreibenden wollte man sich nun vergewissern, ob ein Zugriff auf die relevanten Immobilien möglich erscheint. Bei der Kontaktaufnahme mit den **Immobilienbesitzern** stieß man auf das übliche Problem der schweren Erreichbarkeit der Verantwortlichen. Dennoch gelang es dem 1.Bürgermeister und dem Projektteam, erste Gespräche mit Besitzern wichtiger Immobilien zu führen. Auch hier traf man auf breite Zustimmung. Die aus der Sicht der Experten wichtigsten Immobilien sind damit zugänglich. Mit diesem Erfolg konnte man somit in die weiteren Gespräche gehen.

In zwei getrennten Veranstaltungen, die man wegen der unterschiedlichen Verfügbarkeit der Betreiber von **Gastronomie und Einzelhandel** wählte, wurden diese wichtigen Akteure der Stadt über das Konzept informiert. In beiden insgesamt gut besuchten Veranstaltungen wurde die Idee „Kulcity“ ausführlich diskutiert. Die anfänglich eher skeptische Einstellung wich einer Aufbruchstimmung und Freude auf das Kommende. Besonderes Interesse fand die Idee der Betreibergesellschaft (s. Kapitel 4.2). Ein verteilter Fragebogen zur Resonanzprüfung wurde verteilt. Der Rücklauf bestätigte im Ergebnis die große Zustimmung (s. nachfolgende Abbildung).

Nachdem die Zustimmung der wichtigsten Akteure gesichert war, informierte man in einer **Bürgerversammlung** über das Thema. Zu dieser Veranstaltung kamen außergewöhnlich viele Bürgerinnen und Bürger, wobei auch verschieden Altersgruppen vertreten waren. Zum Teil konnten Bürger aktiviert werden,

die auf bisherigen Bürgerversammlungen nicht gesichtet wurden. Auch hier war die Begeisterung groß und mündete z.B. darin, dass sich einige Anwesende erkundigt haben, wann und wie man sich nun beteiligen könne.

Münchberg will „Kulcity“ werden

Mit einem bundesweit einmaligen Konzept plant die Stadt, Handel und Ortskern zu beleben. Im Mittelpunkt der Idee steht das Thema Genuss.

Von Alexander Wunner

Münchberg – Früher warb Münchberg mit dem Slogan „Textilstadt mit Herz“. Jetzt soll der Genuss in den Mittelpunkt rücken und der gesamten Stadt einen Schub verleihen. Hauptziel ist es, die Genussregion in all ihren Facetten in Münchberg erlebbar zu machen und mit vielen Ini-

„Wir dürfen keine Zeit verlieren“

Münchberg geht völlig neue Wege

Die Stadt will sich künftig als Zentrum für Genuss und Kulinarik positionieren. Das ist ein bundesweit einmaliges Konzept.

Von Alexander Wunner

Münchberg – Der Satz „Handel ist Wandel“ gilt in der Branche wie ein Gesetz. In den vergangenen Jahren bedeutet dieser Wandel für Städte und Gemeinden allerdings meist: Wieder gibt ein Einzelhändler auf, wieder ein Leerstand mehr, wieder weniger Attraktivität in der Innenstadt. Dagegen will sich Münchberg wehren. Gestern Abend stellten Bürgermeister Christian Zuber, die drei aus Münchberg stammenden Ideengeber sowie die Experten zweier Fachbüros aus Fürth den Bürgern ihre Ideen vor. Die wichtigsten Punkte des Konzeptes sind:

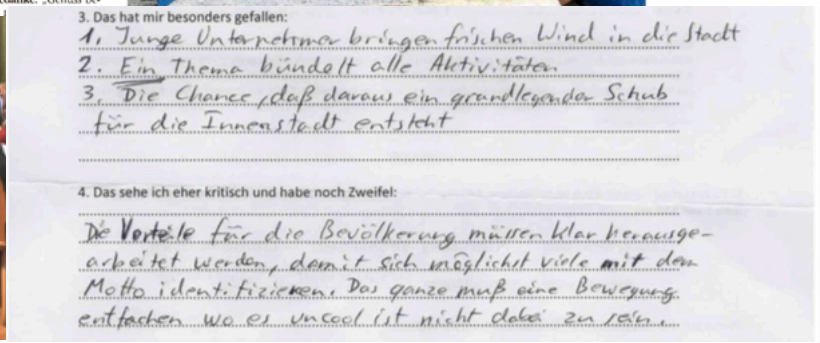
Der Genusswort: Münchberg wurde

nug, um festzustellen: „Das allein reicht nicht.“

Die Alternative: Viele Kommunen setzen für den Handel auf Gewerbegebiete am Stadtrand oder ein Outlet-Zentrum an der Autobahn. Paradebeispiel ist das Wertheim-Village, das pro Jahr 2,5 Millionen Besucher anlockt. Die Innenstädte profitieren von solchen Großprojekten selten. Münchberg will genau den anderen Weg gehen, die Kundenfrequenz im Stadtkern erhöhen und die eigenen Händler einbinden.

Das Motto: So wie Bamberg fürs Rauchbier, Bayreuth für Wagner oder Helmbrechts für die Kultur(welten) steht, möchte sich Münchberg das Image eines Genusszentrums aufbauen und zur „Kulcity“ werden, wobei Kul für Kulinarik und cool zugleich steht. Dazu plant man einen ganzen Strauß von Maßnahmen.

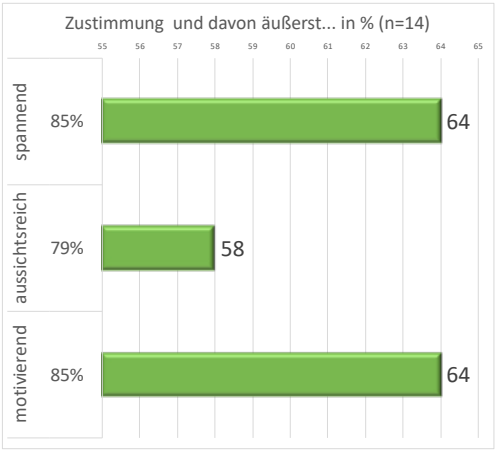
Der Grundgedanke: „Genuss be-



3. Das hat mir besonders gefallen:
1. Junge Unternehmer bringen frischen Wind in die Stadt
2. Ein Thema bündelt alle Aktivitäten
3. Die Chance, daß daraus ein grundlegender Schub für die Innenstadt entsteht

4. Das sehe ich eher kritisch und habe noch Zweifel:
Die Vorteile für die Bevölkerung müssen klar herausgearbeitet werden, damit sich möglichst viele mit dem Motto identifizieren. Das ganze muß eine Bewegung entfachen wo es uncool ist nicht dabei zu sein.

Die grundsätzliche Idee das Thema Genuss in MÜB zu entwickeln finde ich ...



78% wollen sich finanziell und durch Mitarbeit an der Umsetzung beteiligen

Oben eine kleine Übersicht der Resonanzen auf die verschiedenen Veranstaltungen. Fazit: große Zustimmung und Aufbruchstimmung in Münchberg.

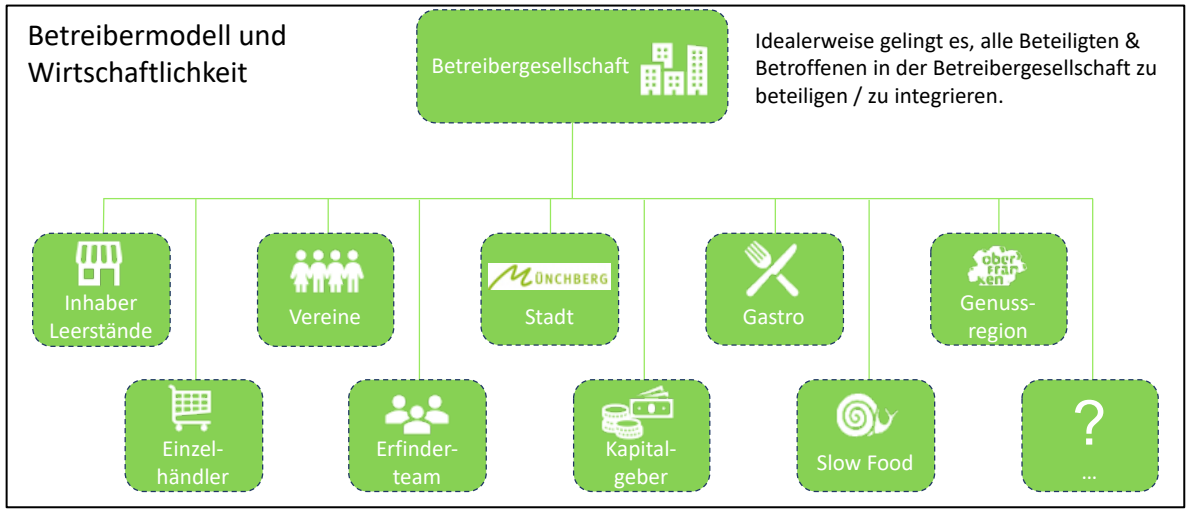
7.2 Wirtschaftlichkeit der Betreibergesellschaft

Die erste Wirtschaftlichkeitsbetrachtung hat eine grundsätzliche Tragfähigkeit des Konzeptes aufgezeigt. Im weiteren Verlauf müssen das Anforderungsprofil der Betreibergesellschaft geschärft, Aufgaben und Möglichkeiten definiert sowie Geschäftsmodelle betrachtet werden. Von der Form und dem guten Funktionieren der Betreibergesellschaft sowie dem Rückhalt in der Bevölkerung wird zu weiten Teilen der Gesamterfolg der Konzeptumsetzung bestimmt werden.

7.2.1 Grundlagen

Im Verlauf der Konzeptumsetzung gilt es einige Fragen hinsichtlich der Betreibergesellschaft zu klären:

Gewerbetreibende, Vereine, Initiativen und engagierte Bürger sowie nicht zuletzt die Stadtverwaltung haben ein ureigenes Interesse an einer Belebung der Münchberger Innenstadt. Demnach sollte die Betreibergesellschaft allen Betroffenen und Interessierten eine inhaltliche und finanzielle Beteiligungsmöglichkeit bieten, um das Bewusstsein hierfür möglichst stark in der Bevölkerung zu verankern.



7.2.2 Aufgaben und Voraussetzungen

Ein umfassender Aufgabenkatalog sowie die Klärung der Grundvoraussetzungen werden bis zur Umsetzung stetig erweitert, konkretisiert und angepasst werden. Grundlegend muss die Gesellschaft die gesamte Umsetzung von KulCity handhaben. Hierfür ist neben einer stabilen Organisation die Einbindung „aller“ künftigen und bestehenden Einzelhändler, Gastronomen und Dienstleister notwendig.

Betreibergesellschaft | Aufgaben und Grundvoraussetzungen

- **Stabile Organisation, die sich um die Gesamtentwicklung in Münchbergs Innenstadt kümmert.**
- **Einbindung aller künftigen und bestehenden Einzelhändler, Gastronomen und Dienstleister.**
- **Umsetzung von Kulcity.**
  - Schaffung eines einheitlichen Erscheinungsbildes
  - Teilweise Betrieb von Leerständen sowie Weitervermietung von Leerständen (Vermietung von Teil- und Gesamtflächen und Stellung von Personal für Ausstellungsflächen)
  - Schaffung eines ausgewogenen On- und Offlineangebotssortiments rund um das Thema Kulinarik in Münchberg
  - Durchführung von Werbe- und Marketingaktivitäten
  - Ansprechpartner für Handel und Dienstleistung; Beratung und Unterstützung des bestehenden Einzelhandels
  - Tätigen von Investitionen für Kulcity; Finanzierung der Maßnahmen
  - Lagerhaltung / Logistik
- **Weitestgehend tragfähiges, auf Dauer angelegtes Geschäftsmodell.**

7.2.3 Leistungen der Betreibergesellschaft

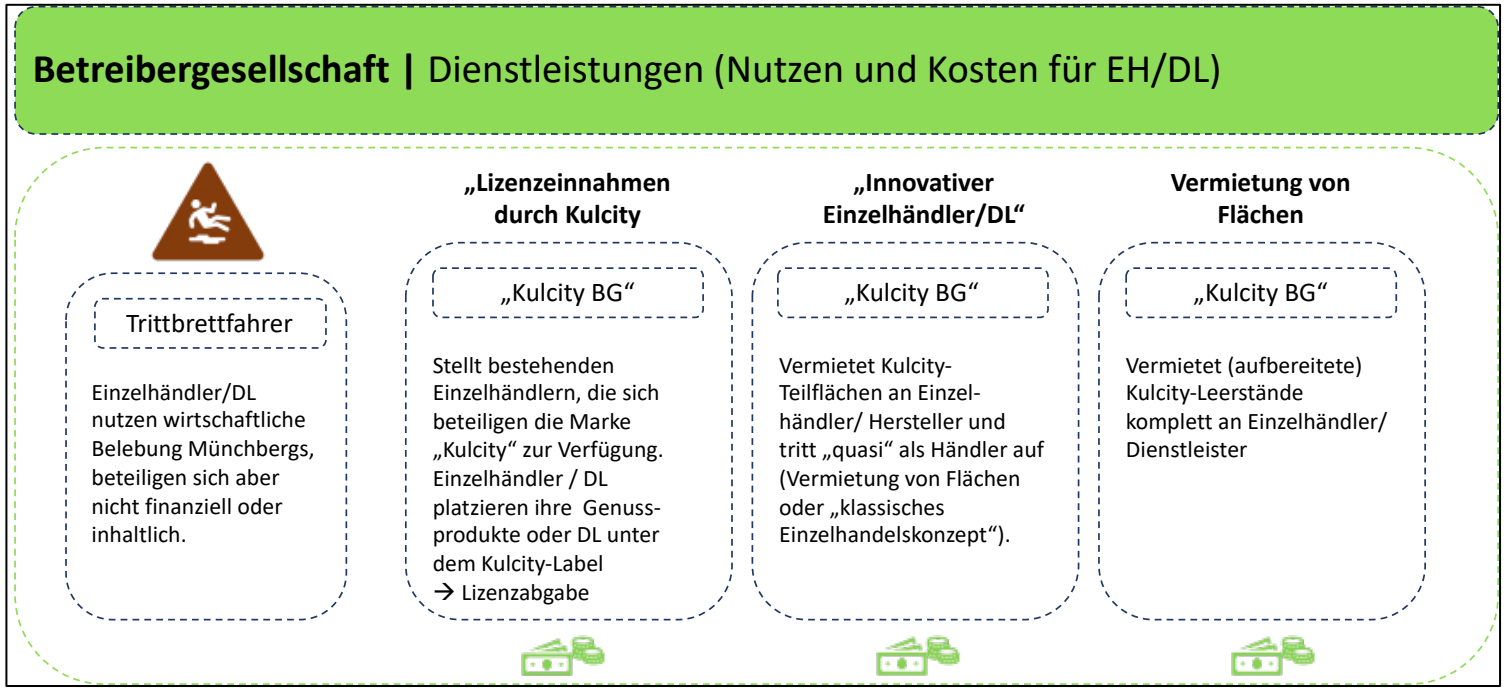
Nutzen und Kosten der Leistungen der Betreibergesellschaft für die Einzelhandels- und Gastronomiebetriebe in Münchberg, speziell im Innenstadtbereich müssen definiert und stetig angepasst werden. Klarheit und hohe Trennschärfe können helfen, Trittbrettfahrer zu minimieren.

Initial wurde davon ausgegangen, dass in erster Linie Teilflächen angemietet werden und eine KulCity Betreibergesellschaft auch Verkaufspersonal stellt. Dies wird nicht in jedem Fall so sein. Um genaue Aussagen zur Wirtschaftlichkeit treffen zu können, müssen wir die Dienstleistungen der Betreibergesellschaft betrachten. Die Betreibergesellschaft könnte, Stand heute, mit folgenden Aufgaben auftreten:

- Vermieter von (Teil-)Flächen
- Einzelhändler
- Vermarktungsgesellschaft
- Organisation zur dauerhaften Entwicklung von Münchberg

Aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten sehen wir ein zentrales Risiko in einer zu geringen Beteiligung bestehender Einzelhändler und Dienstleister.

Bestehende Einzelhändler und Dienstleister könnten eine abwartende Haltung einnehmen und sich die Entwicklung Münchbergs zunächst „ansehen“. Aus diesem Grunde ist es sehr wichtig, bereits frühzeitig möglichst viele bei KulCity mitzunehmen und zu beteiligen.

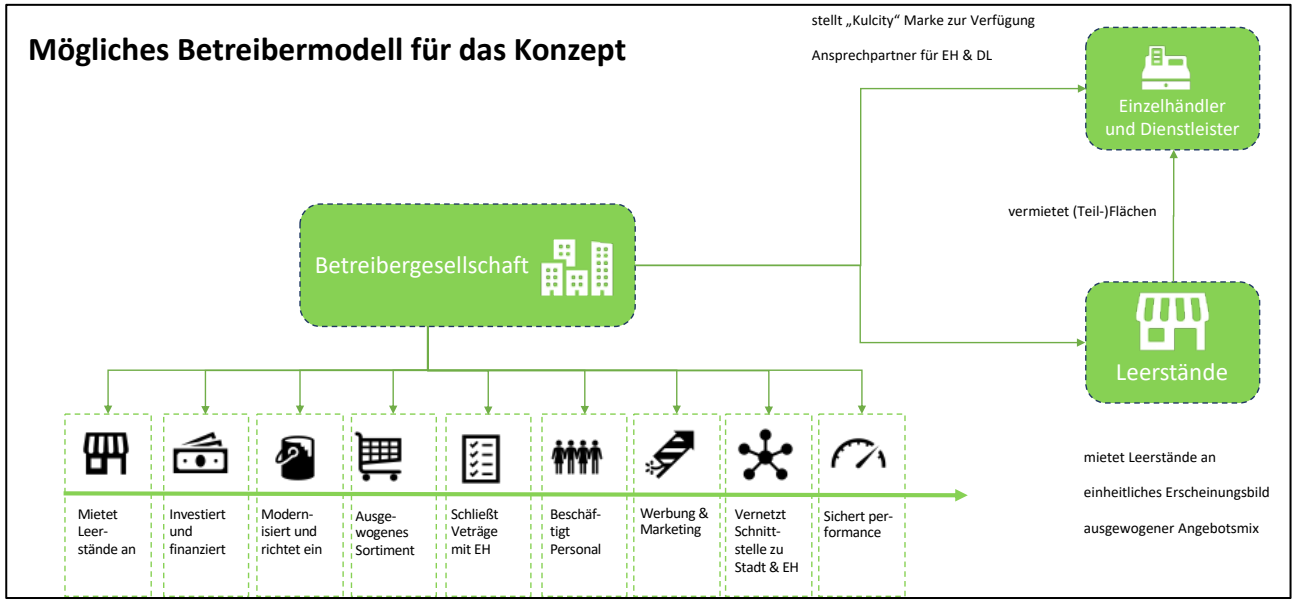


7.3 Ideale Form der Betreibergesellschaft

Die Form der Betreibergesellschaft hängt stark von der Unterstützung in der Bevölkerung ab.

Die Kulcity-Betreibergesellschaft kümmert sich um die positive Entwicklung der Münchberger Innenstadt.

- Die Gesellschaft wird nicht die Gewinnmaximierung als oberstes Ziel haben können, muss aber dennoch wirtschaftlich darstellbar sein.
- Aufgrund der zu erwartenden Gesamteffekte werden auch Einzelhändler und Dienstleister profitieren, die nicht an der Betreibergesellschaft beteiligt sind, bzw. Flächen von ihr anmieten. Es gilt folgende Fragen zu beantworten:
- **Wie kann man möglichst alle mitnehmen?**
- **Welche Anforderungen ergeben sich daraus?**
- **Wie sieht ein ideales Modell einer Betreibergesellschaft aus?**



Ein starkes Element der Gesellschaftsform wird die Beteiligung vieler unterschiedlicher Akteure und Betroffener sein. Die Struktur muss daher übersichtlich und nachvollziehbar sein. Es müssen finanzielle Teilhabemöglichkeiten geschaffen werden, die eine schnelle und einfache Hinzunahme neuer Mitglieder erlauben. Dabei sollten auch Kleinstbeiträge ermöglicht werden, während der Verwaltungs- und Gründungsaufwand niedrig bleibt. Die Einflussnahme Einzelner sollte nicht zu groß sein, um eine sinnvolle wirtschaftliche Tätigkeit zu erlauben.

Es gibt unterschiedliche Beispiele für derartige Gesellschaftsstrukturen, die teilweise auch mit ähnlichen Intentionen, etwa zur Stärkung der regionalen Wirtschaftsstruktur, eingesetzt werden.

Als mögliche Formen wurden im Verlauf der Machbarkeitsbetrachtung drei verschiedene Formen einer Betreibergesellschaft näher betrachtet:

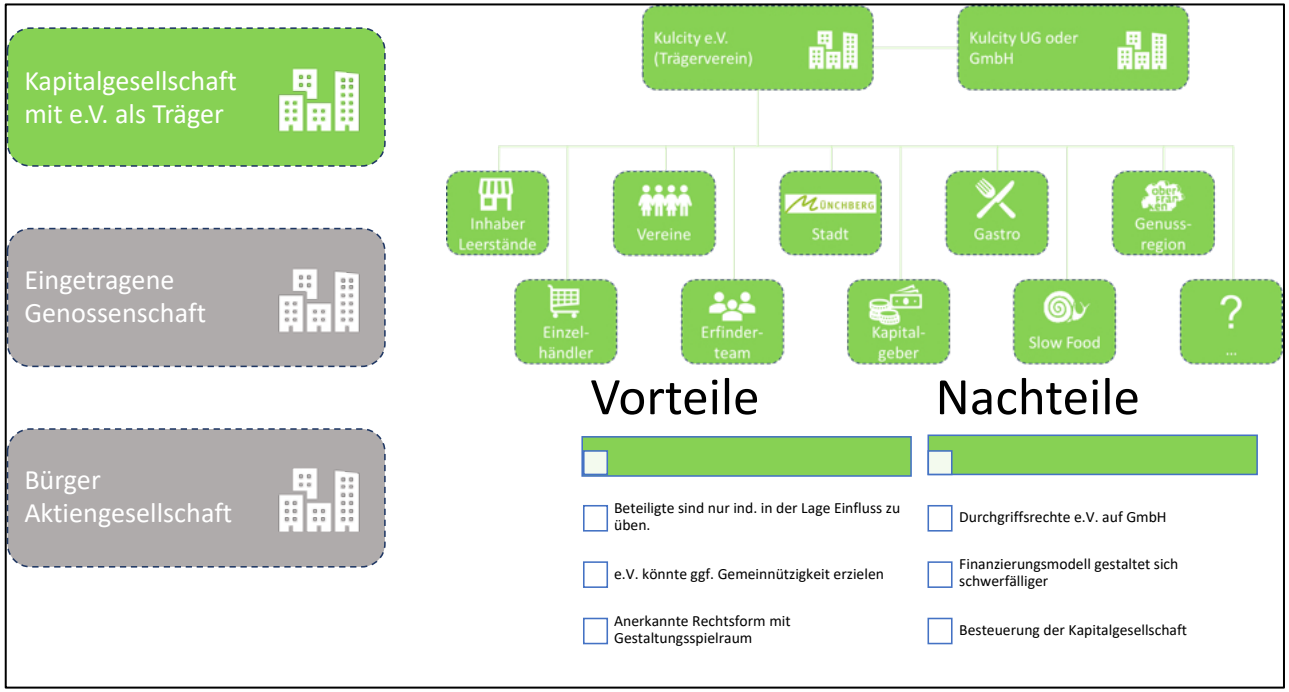
- **Kapitalgesellschaft mit Trägerverein**,
- **eingetragene Genossenschaft** (e.G.)
- **Bürger-AG**

7.3.1 Kapitalgesellschaft mit Trägerverein:

Denkbar wäre das Konstrukt einer Kapitalgesellschaft (GmbH oder UG), deren Alleingesellschafter ein eingetragener Verein sein könnte.

Der Verein selbst könnte im Rahmen einer Mitgliedschaft Bürger, Vereine, die Stadt, den Einzelhandel usw. mit einbinden. Gewinne der Kapitalgesellschaft könnten dann per Gesellschafterbeschluss an die Vereinsmitglieder ausgeschüttet werden oder im Unternehmen verbleiben.

Der Verein wiederum könnte der Gesellschaft finanzielle Mittel als Eigenkapital oder als Fremdmittel im Nachrang zur Verfügung stellen. Vorbilder dieser Rechtsform sind beispielsweise Bildungsträger.



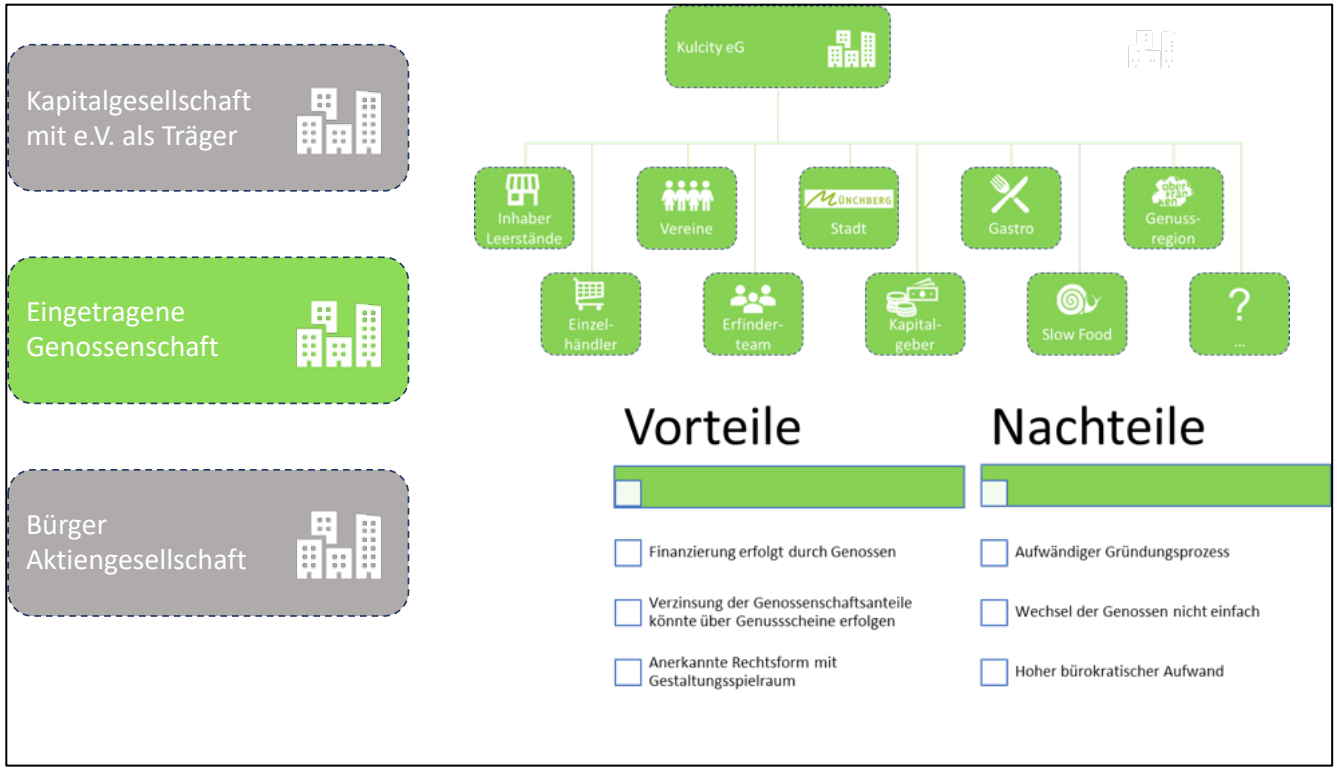
7.3.2 Eingetragene Genossenschaft

Ebenso in Frage käme die Gründung einer eingetragenen Genossenschaft, in der die Bürger Münchbergs und ebenso der Einzelhandel, die Vereine, die Stadt usw. sich im Rahmen der Zeichnung von Genossenschaftsanteilen beteiligen könnten.

Die Vergütung des Kapitals/Einflussnahme orientiert sich an der Zahl der Genossenschaftsanteile. Denkbar wäre z.B. die Ausschüttung von Genussrechten. So könnten die „Münchberger“ die Rendite mit „Einkaufsgutscheinen“ bei den Anbietern in der Stadt reinvestieren. Auf diese Weise könnte eine hohe Identifikation geschaffen werden.

Die Rechtsform der eG ist grundsätzlich nicht auf Gewinnmaximierung ausgelegt. Zu beachten gilt, dass der Gründungsprozess einer Genossenschaft aufgrund der bestehenden Formalitäten sowohl finanziell als auch inhaltlich aufwändig ist. Für eine erfolgreiche Gründung einer eG ist eine Begutachtung und „Genehmigung“ durch den Genossenschaftsverband Bayern erforderlich.

Vorbilder für Genossenschaften sind z.B. Brauereien, landwirtschaftliche Erzeugergemeinschaften oder Käsereien. Hier gibt es zahlreiche Beispiele und Erfolgsmodelle, auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden könnte.

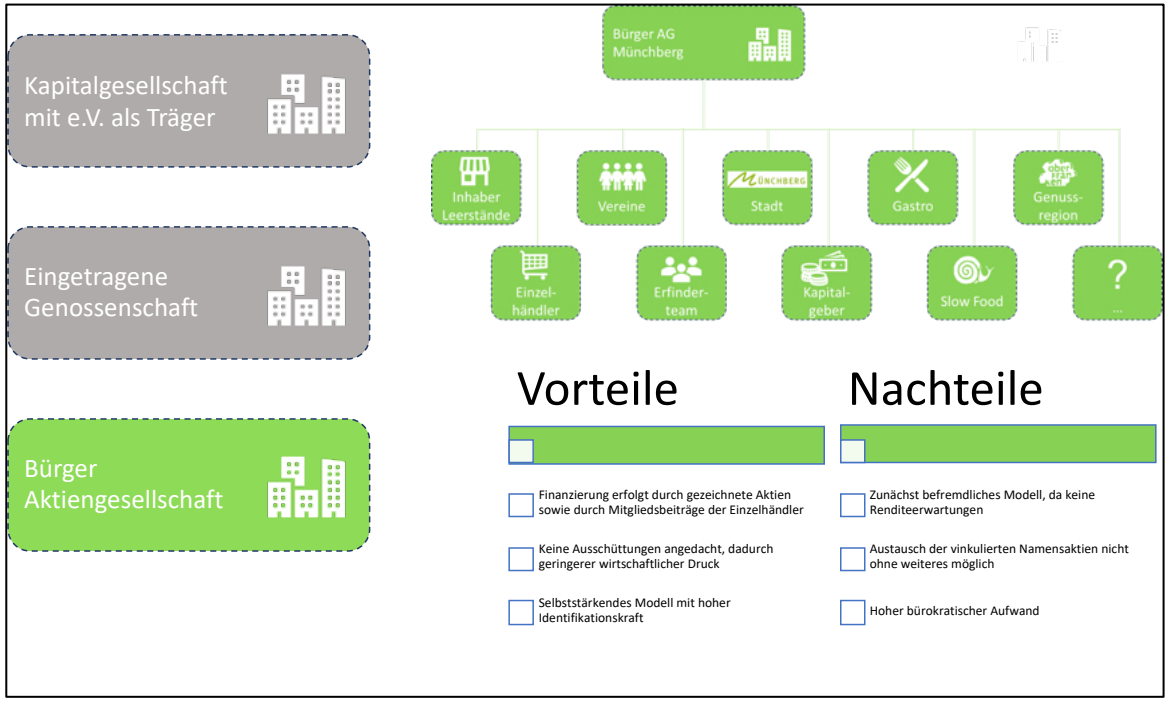


Hinzu kommt, dass es ein umfangreiches Beratungsangebot gibt, beispielsweise besteht die Möglichkeit, sich durch das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Erlangen-Nürnberg fachlich beraten zu lassen.

7.3.3 Bürger-Aktiengesellschaft

Eine interessante Form der Betreibergesellschaft könnte ebenso die Bürger-Aktiengesellschaft (Bürger-AG) darstellen. Ein Vorbild dieser Form ist die Regionalwert AG, die sich im Raum Freiburg, Hamburg sowie in weiteren Regionen mittlerweile gut etabliert hat.

„KulCity“ könnte durchaus im Rahmen einer KulCity Bürger-AG betrieben werden. Der wesentliche Unterschied zur „klassischen“ Form der AG ist, dass diese Form nicht auf die Gewinnerzielung bzw. auf eine Rendite des Aktienvermögens abzielt.



Vielmehr steht bei der Bürger AG eine gesamtwirtschaftliche Rendite im Vordergrund.

Einzelhändler, Dienstleister, Bürger, Vereine, die Stadt, Interessierte usw. könnten sogenannte vinkulierte Namensaktien der AG erwerben.

Die Bürger AG wiederum investiert in Betriebe, baut Kulcity auf und betreibt diese. Die Bürger AG könnte zudem z.B. Darlehen für Investitionen vergeben und Münchberg stärken.

Grundgedanke ist eine gesamtwirtschaftliche Rendite und keine Ausschüttung der Rendite an die Anteilseigner. Ein Aktienhandel und eine Aktienrücknahme sind nicht vorgesehen.

7.3.4 Überblick Vor- und Nachteile der Gesellschaftsformen

Ein abschließendes Urteil, welche Form für Münchberg am besten geeignet ist, kann zum heutigen Stand der Dinge noch nicht gefällt werden. Wir empfehlen kritisch zu beurteilen, welche Gesellschaftsform für die Entwicklung am besten geeignet wäre.

Hierzu gilt es, Anforderungen zu definieren. Im Vordergrund stehen sollten dabei in jedem Falle die Einfachheit in der Umsetzung, die schnelle Nachvollziehbarkeit und eine einfache, möglichst unbürokratische Beteiligungsmöglichkeit für Bürger und Interessierte. Ein erster Eindruck zeigt, dass vieles für die eingetragene Genossenschaft spricht (siehe Darstellung rechts).

Es wird empfohlen, für die Entscheidung, die im Rahmen eines weiterführenden Projektmanagements getroffen werden muss, juristischen und steuerlichen Rat einzuholen.

Anforderung an Betreibergesellschaft	Bürger AG	Eingetragene Genossenschaft	Kapitalgesellschaft mit Verein als Träger
Für alle einfach nachvollziehbares Konstrukt	1	1	2
Einfache finanzielle Beteiligung möglich	1	1	1
Schnelle und einfache Hinzunahme neuer „Mitglieder“	1	1	2
Einflußnahme Einzelner „gering“	1	1	1
Geringer Verwaltungsaufwand	1	2	1
Geringer Gründungsaufwand	1	2	1
Sinnvoll auch für Kleinstbeiträge	1	1	1
…			

7.4 Kapitalbedarf und Finanzierung

Die Tragfähigkeit der Betreibergesellschaft ist grundsätzlich gegeben, dennoch gilt es mit zunehmender Konkretisierung des Konzeptes auch die Modellrechnung weiter anzupassen und der Realität anzunähern. Eine berechtigte Fragestellung ist, wie hoch sich voraussichtlich der Kapital- und Finanzierungsbedarf gestaltet.

Zunächst muss die „Betreibergesellschaft“ ins Leben gerufen werden. Es werden schrittweise Erstellungs-, und Konzeptionskosten anfallen. Darüber hinaus wird das „Anlaufen“ der Betreibergesellschaft in der ersten Zeit Betriebsmittel verschlingen, bis ein sog. Break-Even erzielbar ist.

In einer weiteren durchgeführten Modellrechnung rechnen wir (je nach Anlaufgeschwindigkeit) grob mit Anlaufkosten in Höhe von 150.000 € bis 200.000 € in der ersten 1-2 Jahren sowie mit ersten Investitionskosten in Höhe von ca. 200-300.000 €. Insgesamt schätzen wir einen anfänglichen Kapitalbedarf in Höhe von 500.000 € als realistisch ein.

Gedeckt werden könnte der Kapitalbedarf einerseits über Eigenkapital, ggf. über Zuschüsse sowie über Fremdkapital.

Nimmt man an, dass die Betreibergesellschaft Umsatzerlöse aus Einzelhandel, Provisionen sowie aus der Weitervermietung auch von kompletten Leerständen erzielt, so zeigt sich in der Modellrechnung ein tragfähiger Betrieb nach etwa zwei Jahren.

Betreibermodell | Wirtschaftlichkeit

Kapitalbedarfsplan Startphase für Kulcity GmbH

Investitionen	TEUR	Finanzierung	TEUR
Entwicklung Onlineshop, digitale Begleitlösung	100.000,00 €	Eigenmittel (Bürgeraktien, Genossenschaftsanteile, Mitgliedsbeiträge)	- €
Investition für Umbau 1-2 Ladengeschäfte	80.000,00 €	Nachrangdarlehen	
Marktingkonzeption	50.000,00 €	Fremdkapital	
Sonstiges	100.000,00 €		
Föderfähige Gesamtinvestition	330.000,00 €	Förderbare Investitionsfinanzierung	- €
Anlaufkosten 1. Jahr	150.000,00 €	Kontokorrentlimit	- €
Gesamter Kapitalbedarf	480.000,00 €	Gesamte Finanzierungsmittel	480.000,00 €

Modellrechnung!

Betreibermodell | Wirtschaftlichkeit

Übersicht für Kulcity GmbH

	1. Jahr	ø pro Monat	in %	2. Jahr	ø pro Monat	in %	3. Jahr	ø pro Monat	in %
Gesamterlöse	153.200,00 €	12.766,67 €	100,00%	909.360,00 €	75.780,00 €	100,00%	1.179.000,00 €	98.250,00 €	100,00%
Material- und Wareneinkauf	67.500,00 €	5.625,00 €	44,06%	420.000,00 €	35.000,00 €	46,19%	540.000,00 €	45.000,00 €	45,80%
Rohergebnis	85.700,00 €	7.141,67 €	55,94%	489.360,00 €	40.780,00 €	53,81%	639.000,00 €	53.250,00 €	54,20%
Personalkosten	132.048,00 €	11.004,00 €	86,19%	344.792,00 €	28.732,67 €	37,92%	411.864,00 €	34.322,00 €	34,93%
Betriebsausgaben (insges.)	246.048,00 €	20.504,00 €	160,61%	497.848,00 €	41.487,33 €	54,75%	585.936,00 €	48.828,00 €	49,70%
Erweiterter Cashflow	-160.348,00 €	-13.362,33 €	-104,67%	-8.488,00 €	-707,33 €	-0,93%	53.064,00 €	4.422,00 €	4,50%
Neutraler Aufwand	0,00 €	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00 €	
Betriebsergebnis vor Steuern	-160.348,00 €	-13.362,33 €	-104,67%	-8.488,00 €	-707,33 €	-0,93%	53.064,00 €	4.422,00 €	4,50%
Gewinn	-160.348,00 €	-13.362,33 €	-104,67%	-8.488,00 €	-707,33 €	-0,93%	38.789,76 €	3.232,48 €	3,29%

Modellrechnung!

7.5 „Fachwerkhaisla“ als Keimzelle:

Als Ausgangspunkt des KulCity Münchberg-Erlebnisses soll das Münchberger Fachwerkhaisla Informations-, Bildungs- und Unterhaltungsangebote sowie ein Gastronomieangebot vereinen (s.o.). Das Fachwerkhaisla befindet sich im Eigentum der Stadt Münchberg. Dies sollte aus strategischen Aspekten auch so beibehalten werden. Es kann künftig als Schnittstelle zwischen der Stadt Münchberg und der Kulcity-Betreibergesellschaft dienen.

Bevor das Fachwerkhaisla in das KulCity-Konzept eingebunden werden kann, sind umfassende Restaurierungsarbeiten nötig, außerdem müssen die Konditionen geklärt werden, zu denen die Betreibergesellschaft das in städtischem Besitz befindliche Fachwerkhaisla nutzen wird.

Ein Gutachten aus dem Jahr 2017 veranschlagt die Kosten für eine bestandsbewahrende Sanierung auf 372.000 € brutto. Die Kosten für eine angemessene Nutzung als Genusszentrum liegen sicher weitaus höher, allerdings erlaubt ein langfristiges und nachhaltiges Nutzungskonzept die Beantragung von Fördergeldern (denkbar wären Mittel aus der Förderoffensive Nordostbayern, Mitteln der Denkmalpflege und/oder der Städtebaulichen Förderung).

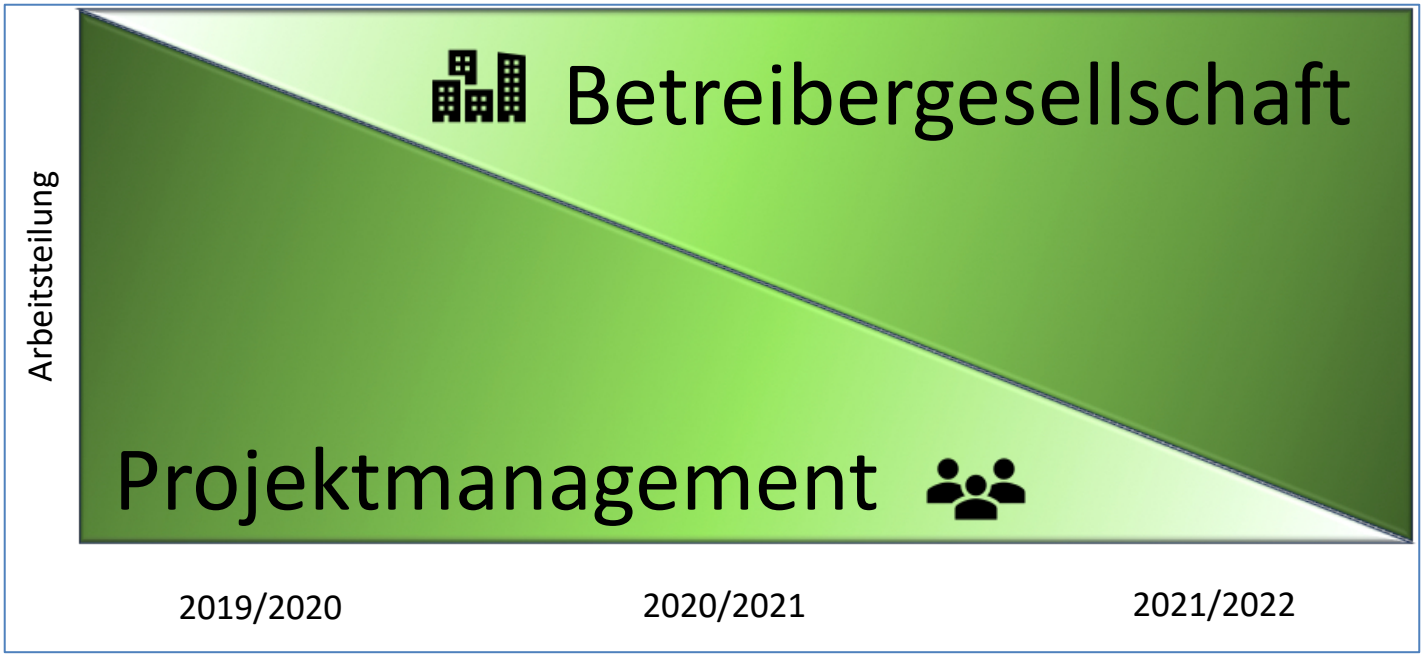
Folgende Aspekte sollten geklärt werden:

- Ist der im Gutachten dargestellte Sanierungsbetrag noch realistisch?
- Anstoßen einer ersten Planung mit Nutzungsplan und Kosteneinschätzung.
- Abklärung einer städtebaulichen Förderung, Förderoffensive Nordostbayern oder Fördermöglichkeiten durch die Deutsche Stiftung Denkmalschutz.
- Abklärung: Wie können die übrigen Kosten finanziert und getragen werden?
- Interimsstandort: Mit der Umsetzung des Konzeptes sollte so schnell wie möglich begonnen werden, einerseits um den aufgebauten Schwung der Aufbruchstimmung und die Unterstützung der Bürger zu nutzen, andererseits um das Thema Genuss zu besetzen und eine Verknüpfung mit Münchberg als DER Genussstadt zu erzeugen und KulCity als Marke zu etablieren, bevor eine andere Kommune ein ähnliches Projekt umsetzen kann. Die Keimzelle und damit auch der erste Schritt ist die Einrichtung von Räumlichkeiten für Informations- und Verwaltungszwecke sowie als Anlaufstelle für Bürger und Gewerbetreibende. Der Zustand des Fachwerkhaislas lässt aktuell keine Nutzung zu und kann nicht kurzfristig entsprechend restauriert werden. Es empfiehlt sich daher dringend die Einrichtung eines Interimsstandorts, um ohne allzu große Verzögerung mit der Umsetzung beginnen zu können.

Unter anderem aufgrund der oben genannten Punkte stellen die Umsetzung des Konzepts KulCity und die Gründung der Betreibergesellschaft keine einfachen oder schnellen Aufgaben dar und können nicht ad hoc gelingen. Zur erfolgreichen Realisierung von Kulcity bedarf es Organisation und Engagement sowie einer zielführenden und planvollen Umsetzung.

8 Begeistern und umsetzen

Alle Beteiligten in der Konzeptentwicklung und auch die Gewerbetreibenden und Bürger haben erkannt, dass die Umsetzung von „Kulcity Münchberg – die Genussstadt“ nicht allein durch die Stadtverwaltung und die Akteure gestemmt werden kann. Es bedarf einer Umsetzungsbegleitung.

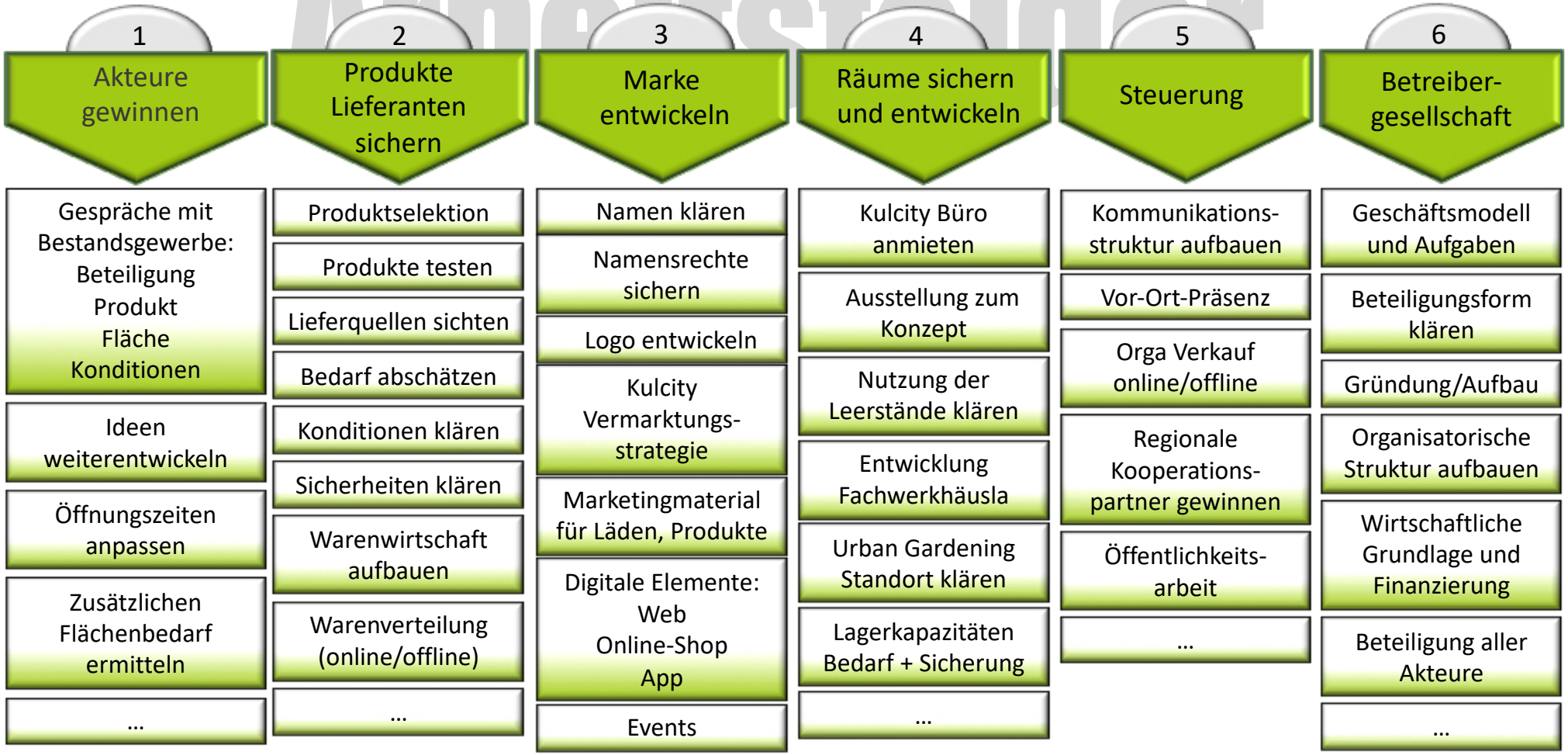


Wir empfehlen die Vergabe an ein externes Projektmanagement, das den Start des Projektes übernehmen kann und dann fließend die Geschäftstätigkeit an die anvisierte Betreibergesellschaft übergibt.

Daneben gibt es eine Fülle von Tätigkeiten, die wir in der nachfolgenden Grafik in die verschiedenen Arbeitsfelder eingeteilt haben. Dies ist natürlich eine erste Übersicht.

Viele Arbeitsschritte werden gleichzeitig zu erledigen sein. Zu Beginn steht natürlich die Anmietung des Interimsstandortes „Genusszentrum“ bis die Immobilie „Fachwerkhaisla“ zur Verfügung steht.

Arbeitsfelder



Dieses Gutachten wurde erstellt von:

Dipl.-Sozw. Wilfried Weisenberger
Tel. +49 (0)911 / 9790793 11
Fax +49 (0)911 / 9790793 99
E-Mail ww@standort-kommune.de

Dipl.-Volksw. Jan Steinbauer
Tel. +49 (0)911 / 9509973 0
Fax +49 (0)911 / 9509973 1
E-Mail j.steinbauer@steinbauer-strategie.de

Redaktionsschluss: 18.Oktober 2019

Bildquelle(n): SK Standort & Kommune, Fotolia, Stadt Münchberg, Frankenpost

Kartengrundlagen: Openstreetmap.org, Stadtverwaltung Münchberg

Diese Untersuchung fällt unter §2 Abs.2 des Gesetzes zum Schutze der Urheberrechte.
Weitergabe, Vervielfältigungen, Veröffentlichung und Vertrieb (auch auszugsweise)
nur mit ausdrücklicher und schriftlicher Genehmigung des Verfassers.