

**ANDERS**

**BESONDERS**

**ERGEBNISSE EINER STUDIE  
bei 134 Kommunen.**

**Folgerungen für Städte und Gemeinden  
aus einer epochalen Krise.**

**BEWEGLICHER**

**ARBEITSTEILUNG**

## **Studie „Zukunftsfeste Standorte“**

Studienergebnisse kompakt | ausgewählte Daten |  
Diskussionsbeiträge | Standpunkt bcscd

# Themenübersicht

## 1 STANDPUNKT

Jürgen Block, Geschäftsführer des bcsd, Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V.

## 2 STUDIENERGEBNISSE KOMPAKT

Dr. Peter Markert, Geschäftsführender Gesellschafter der imakomm  
Florian Mahl, Universität Augsburg

## 3 AUSGEWÄHLTE DATEN

## 4 DISKUSSIONSBEITRÄGE

ppa. Matthias Prüller, Gesellschafter der imakomm  
Carina Killer, M.Sc., imakomm

**Innenstädte stabilisieren und weiterentwickeln: Konsequenzen infolge von Corona. Thesen und Beispiele**

Julia Bubbel, imakomm  
Dr. Sascha Meßmer, Wirtschaftsförderung Landkreis Böblingen

**Ein Automotiv-Standort: Zukunftsorientierte Ansätze für mehr Resilienz und Flexibilität**

Carina Killer, M.Sc., imakomm  
Eva-Maria Jörg, imakomm  
Sabine Süß, Amt für Marketing und Kommunikation der Stadt Ettlingen

**Endlich mit alten Problemen aufräumen: Ansätze zu einem anreizbasierten City-/Stadtmarketing**

## 5 IMPRESSUM UND QUELLEN



Weitere themenbezogene Informationen finden Sie innerhalb dieses Symbols.



imakomm AKADEMIE GmbH  
[www.imakomm-akademie.de](http://www.imakomm-akademie.de)  
[www.xing.com/companies/imakommakademie](https://www.xing.com/companies/imakommakademie)  
[www.facebook.com/imakommakademie](https://www.facebook.com/imakommakademie)  
[www.linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh](https://www.linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh)

# STANDPUNKT

**Jürgen Block, Geschäftsführer des  
bcsd, Bundesvereinigung City- und  
Stadtmarketing Deutschland e.V.**

Unsere Innenstädte und damit unsere Städte insgesamt unterliegen einem Strukturwandel, der durch das Covid-19-Virus und die notwendigen Maßnahmen zu dessen Eindämmung wie im Zeitraffer verläuft. Dieser Wandel bringt **heftige Verwerfungen** mit sich, die vielen Angst machen und Panik schüren: Vom Sterben des stationären Einzelhandels, vom Ausbluten der Innenstädte ist die Rede. Plakativ und aktionistisch werden Superkräfte und Retter der Stadt bemüht, wo stets besonnenes, kreatives, konzeptionelles und gemeinschaftliches Handeln gefragt ist.

Doch wie sehen zukunftsfeste Standorte eigentlich aus? Was hat sich durch die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie tatsächlich verändert? Was wird von diesen Veränderungen für das Individuum und die Gesellschaft bleiben und was wird bald wieder vergessen sein? Wie werden sich unsere (Innen-)Städte entwickeln? Wird die Welt in fünf Jahren eine bessere sein? Das sind alles wichtige Fragen, die aber nur durch den Kenntnisstand der bisherigen Erfahrungen, Annahmen, Hochrechnungen und den berühmten Blick in die Kristallkugel beantwortet werden (können). Und so nehme ich auch an dieser Stelle bereits meine zweiteilige Antwort zu den zukunftsfesten Standorten vorweg: **Same, same but different**; und da ich Stadtoptimist bin: **Die Europäische Stadt ist weiterhin ein Leitbild mit Strahlkraft und Zukunft**. Umso besser, wenn solchen „Expertisen“ Statistiken und Studien zur Seite gestellt werden, deshalb gilt es, Herrn Dr. Markert, der imakomm Akademie und ihren Partnern insgesamt zu danken und sie gleichzeitig zu ermutigen, diese Arbeit fortzusetzen und somit die spannenden und schnellen Entwicklungen dieser Zeit zu analysieren und zu dokumentieren, damit wir alle unseren Kenntnisstand erweitern können und noch genauer die Zukunft prognostizieren mögen. Denn das Beste an der Zukunft unserer Städte ist, dass trotz aller Unvorhersehbarkeiten, fehlender Ressourcen oder noch so widriger Ereignisse, **es die Akteure der Stadtgesellschaft bleiben, die die Entwicklung maßgeblich beeinflussen, verändern und gestalten werden**.

Wie wichtig dabei Gemeinsinn, Gemeinschaft, gute Datengrundlagen, verlässliche Netzwerke, kreative Experimente, tatkräftiges Zupacken, tragfähige Organisationen, fachliche Kompetenz und bürgerschaftliches Engagement sind, haben die Stadtgesellschaften und die Stadtmarketingorganisationen in den unterschiedlichen Phasen des Jahres 2020 eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Die Solidarität und nachbarschaftliche Hilfe in den Stadtteilzentren zum Anfang des

Lockdowns, die kreative Umsetzung und Anwendung von Instrumenten zur Stützung von Gastronomie und Handel, die funktionierenden, gemeinschaftlich arbeitenden Netzwerke während der vorsichtigen Wiedereröffnung der Innenstädte sowie die fachliche Kompetenz und das koordinierte Handeln zur Stabilisierung des städtischen Lebens unter den gegebenen Abstands- und Hygieneregeln sind und bleiben präsent. **Eine plötzlich auftretende Krise, die sofort nach der Koordination von vielen Akteuren, tatkräftiger Hilfe und strukturierter Kommunikation verlangt, ist wie gemacht für die Kernkompetenzen des Stadtmarketings:** Kommunikation, Kooperation und Konzeption. So wundert es wenig, dass sich die Stadtmarketingorganisationen aktuell besonders bewährt haben, die auf Erfahrung, genügend Personalressourcen und Entscheidungskompetenz zurückgreifen konnten.

Mit der zweiten Jahreshälfte 2020 rückt nun die dritte Kernkompetenz des Stadtmarketings immer stärker in den Fokus. **Es gilt gemeinsam Strategien und Konzepte aufzustellen, die es den Städten ermöglichen, den Strukturwandel im Einzelhandel, die bereits spürbaren und noch weiter absehbaren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen der Covid-19-Pandemie zu gestalten, die lebenswerte Stadt der Zukunft zu definieren und die Stadtentwicklung dementsprechend auszurichten**. Unverändert gilt, dass Lebensqualität sich stetig wandelt und eine Stadt mit einer hohen Lebensqualität für Bürger\*innen und Besucher\*innen gleichbedeutend ist mit einer Stadt, die über viele Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Standorten verfügt. Im Umkehrschluss gilt also auch, dass Vorteile von heute nicht unbedingt die Lebensqualität von morgen widerspiegeln. Genauso wie es großer Anstrengungen bedarf, um die städtische Infrastruktur zu erhalten und auszubauen, bedarf es auch stetiger Bemühungen, um den **Wohlfühlfaktor für Bürger\*innen** und Besucher\*innen hoch zu halten. Kompetente und gutaufgestellte Stadtmarketingorganisationen können die hierfür notwendigen Prozesse und Akteure koordinieren. Sie kennen die Eigenlogik ihrer Städte mit allen ihren spannenden Facetten und Alleinstellungsmerkmalen und sie beobachten die Trendentwicklungen in Technik, Kultur und Gesellschaft und bringen diese in den Diskurs um die Entwicklung der Städte ein. Gemeinsam mit den Anspruchsgruppen werden so Leitziele definiert, Projekte aufgestellt, die in der Folge im Zusammenwirken mit der Stadtgesellschaft umgesetzt werden. Um diese wichtige Schnittstellenfunktion erfolgreich

wahrzunehmen, müssen neben der eigenen Kompetenz vor allem ausreichend Ressourcen aus den Bereichen Finanzen, Personal und Macht zur Verfügung stehen.

Die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie haben deutlich aufgezeigt, dass solche organisatorischen Einheiten für die Städte von hoher Bedeutung sind, denn nirgends sonst kommen so viele unterschiedliche Akteursgruppen zusammen. Hier gibt es den Platz, Probleme zu besprechen, Impulse zu senden, Ideen zu entwickeln und Lösungsansätze entlang der städtischen Zielsetzung gemeinschaftlich anzugehen. Unterstützt werden sie dabei von zwei übergeordneten gesellschaftspolitischen Richtungszielen: den UN-Nachhaltigkeitszielen aus der Agenda 2030 und dem Grundkonzept der multifunktionalen Europäischen Stadt.

In Sinne der Europäischen Stadt sind Innenstädte Identifikationsorte für Bürger\*innen und Tourist\*innen, ihre Gestaltung daher maßgeblich. Eine moderne Innenstadt zeichnet sich durch eine hohe Aufenthaltsqualität auch außerhalb von Ladenöffnungszeiten, durch gute Wegebeziehungen und intelligente Mobilität, durch Sicherheit, Sauberkeit und Multifunktionalität aus. Sie vereint den Zugang zum Einkaufen, zu Erlebnis, Dienstleistungen, Arbeiten, Wohnen, Freizeit und Kultur.

Das Stadtmarketing setzt sich dafür ein, die Multifunktionalität der Europäischen Stadt zu erhalten und qualitativ auszubauen. Angesichts anhaltender sozialer Entwicklungen wie die Differenzierung der Gesellschaft, Individualisierung, neue soziale Bewegungen, Inklusion und Integration sowie verändertes Konsumverhalten muss Stadtmarketing seine Kommunikation neu ausrichten. Die Zugänge zu den Funktionen und Qualitäten der Stadt müssen weiterhin für jede und jeden gewährleistet werden. Dafür ist die Erfüllung der grundlegenden menschlichen Bedürfnisse, soziale Gerechtigkeit und bürgerschaftlicher Zusammenhalt, Zugang zu Kultur und Bildung sowie die Stärkung der Stadtgesellschaft Voraussetzung. Dieser Schatz der Vielfaltigkeit der Städte darf nicht verscherbelt und Individualinteressen geopfert werden.

Daraus folgt auch, dass das Stadtmarketing seine Stakeholder neu sortieren muss. Vielerorts ist der Handel der mit Abstand wichtigste Partner des Stadtmarketings – allerdings mit abnehmender Tendenz. Auch wenn der Handel ein wertvoller Partner für Versorgung und Freizeit an der Seite des Stadtmarketings bleibt

und er weiterhin ein wichtiger Faktor bei der Lebens- und Aufenthaltsqualität der Städte sein wird, **muss sich das Stadtmarketing breiter aufstellen**. Noch wichtiger als bisher wird zukünftig die Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren aus Stadtentwicklung, Wirtschaftsförderung, der Freizeit- und Tourismusbranche, der Kultur- und Kreativwirtschaft und der Mobilität sowie mit Bildungsträgern sein. Für das Stadtmarketing gilt es, zielorientiert und ressortübergreifend, gemeinsame Strategien und Konzepte zur Entwicklung der Stadt aufzustellen und daran mitzuwirken. **Darüber hinaus sollten sich Kommunen die Frage stellen, inwieweit sie auch als Investoren und Immobilienentwickler die Stadtentwicklung nachhaltig beeinflussen können**. Es wird insgesamt darum gehen, Zentrenkonzepte aufzustellen, die durch attraktive Nutzungen weiterhin dafür sorgen, dass die Bürger\*innen sich in der Stadt begegnen können. Dafür müssen die Immobilieneigentümer\*innen noch deutlich stärker in das Stadtmarketing mit einbezogen werden. Denn bei der Nutzung der innerstädtischen Immobilien wird sich wieder einmal ein Großteil der Attraktivität von der Stadt der Zukunft ablesen lassen.

Durch Ausgangsbeschränkungen zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie und mit Blick auf weitere Lockerungen und das Wiederaufblühen des öffentlichen Lebens, gilt es verantwortungsvoll und mit kreativen sowie der Situation angemessenen Hygienekonzepten die **Frequenzen im öffentlichen Raum wieder zu steigern**. Dafür sollten auch zeitlich begrenzte **Sondermaßnahmen eingeführt werden, die zum Beispiel temporär begrenzt Sonntagsöffnungen auch ohne Anlassbezug erlauben**. Ebenso sollte zur Förderung von lokaler Kunst und Kultur bei Aktionen im öffentlichen Raum auf Gebühren durch die Verwertungsgesellschaften (z.B. GEMA) verzichtet werden. Grundsätzlich sollte das Stadtmarketing die lokalen Veranstaltungsformate prüfen und koordinieren – dies mit Blick auf die Ansprüche, der sich verändernden urbanen Gesellschaft. Der demografische Wandel fordert auch die Städte heraus – neue Zielgruppen entwickeln neue Ansprüche und das Stadtmarketing muss regelmäßig prüfen, welche **Stadtinszenierungen für die Bewohner\*innen der eigenen Stadt überhaupt noch interessant sind**. Sind sie niedrigschwellig und laden die Menschen ein, Teil ihrer Stadt zu sein? Dazu gehört auch die Überprüfung der Veranstaltungsorte: **Vertragen sie die Frequenz der Veranstaltungen? Gibt es weitere interessante Plätze oder Orte in der Innenstadt, die man in ein neues Licht rücken könnte?**

Stadtmarketing hat die Aufgabe, lösungsorientiert und gemeinsam mit den Bewohner\*innen moderne und ansprechende Aufenthaltsorte im Stadtraum zu pflegen und zu entwickeln. **Eine lebenswerte Stadt bietet den Menschen Aufenthaltsorte, die leicht und öffentlich zugänglich sowie attraktiv sind** – sei es im städtischen Grün oder an geeigneten Stellen inmitten der Stadt. Das Stadtmarketing muss sich gemeinsam mit den Bewohner\*innen darüber Gedanken machen, wo solche Orte sein könnten, wie sie aussehen sollten und wie sie auch bei starker Frequentierung attraktiv bleiben können.

Das Stadtmarketing ist Partner für Stadtverwaltung und Wirtschaft auf dem Weg zur smarten Stadt. Die Lebensqualität der Menschen in den Städten steht auch bei der **Smart City** an oberster Stelle. Dem Begriff liegt die Definition von Lebens- und Stadtqualität zugrunde, die die Stadtbewohner\*innen von heute und morgen klar formulieren: Eine smarte Stadt ist nachhaltig, möglichst klimaneutral und erfüllt gleichzeitig die Bedürfnisse der Menschen nach einfacher und schneller Mobilität, nach Begegnung, Beteiligung und Konnektivität. Projekte wie digitaler Bürgerdialog, Beteiligung an eGovernment-Angeboten oder Themen wie intelligente Infrastruktur, insbesondere aber übergreifende Kommunikation und Services müssen auch im Stadtmarketing vorangetrieben werden. **Dabei lassen sich digitale und analoge Angebote und Services nicht voneinander trennen, sondern bilden den gemeinsamen Rahmen für städtische Erlebnisse**.

Das Stadtmarketing ist gefordert, in Zukunft den Dialog mit den Bürger\*innen und die Beteiligung noch stärker in den Fokus zu nehmen und mit geeigneten Kanälen und Maßnahmen zu unterstützen. Eine übergreifende Kommunikation aller Akteure und ihrer Angebote sind auch in Zukunft gefordert. Der Dialog der Bürger\*innen und die Vernetzung untereinander sollten jedoch forciert werden, um Bürgerengagement zu stimulieren und diesem Raum zu geben. Dabei spielen insbesondere gemeinsam genutzte, frequentierte Stadträume, Ereignisse und digitale Begegnungsräume eine Rolle. Das Stadtmarketing kann mit seiner umfassenden Erfahrung in diesen Bereichen an seine Wurzeln in der kooperativen Stadtentwicklungspolitik anknüpfen. **Same, same but different – alles bleibt wie es ist und wird doch anders**. Dieser auf den ersten Blick verwirrende Gedanke wird verständlich, wenn ihm übergeordnete Ziele und Leitlinien zur Seite gestellt werden und durch Aktionen, Maßnahmen und Projekten für die eigene Stadt

erschlossen werden. **Nachhaltigkeit und Multifunktionalität geben hier die grundsätzliche Orientierung für die Zukunft der deutschen Städte**. Aktuell steht für das Stadtmarketing das Organisieren von kleinen und großen Prozessen und Gesprächsrunden mit den Akteuren der (Innen-)Städte ganz oben auf der Aufgabenliste, denn es gilt (wieder einmal) das Zukunftsversprechen, das jede Stadt an ihre Bürger\*innen sendet, zu überprüfen und gegebenenfalls neu zu formulieren.



**Jürgen Block**  
Geschäftsführer des bcSD,  
Bundesvereinigung City- und  
Stadtmarketing Deutschland e.V.

# STUDIENERGEBNISSE KOMPAKT

**Dr. Peter Markert, geschäftsführender  
Gesellschafter der imakomm  
Florian Mahl, Universität Augsburg**



# ZUKUNFTSFESTE STANDORTE

## EXKLUSIVE STUDIENERGEBNISSE UND INNOVATIVE ANSÄTZE AUS DER PRAXIS ZUR STABILISIERUNG UND WEITERENTWICKLUNG VON KOMMUNEN

„Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen – das eine bedeutet *Gefahr*, das andere *Gelegenheit*.“ So soll es J. F. Kennedy vor Jahrzehnten gesagt haben. Und doch würde es ein Ergebnis der imakomm-Studie 2020 aktuell treffend beschreiben. Bei allen Unterschieden der 134 teilnehmenden Kommunen aus fünf Bundesländern – eine Mehrheit davon erkennt die historischen Umwälzungen, die mit der Corona-Krise auch mit der Standortentwicklung einhergehen, und zeigt gleichzeitig Wege einer adäquaten Reaktion auf. Ob Stadt- und Innenstadtentwicklung insgesamt, Flächenstrategien als Wirtschaftsstandort, City-/Stadtmarketing oder Einzelhandelsentwicklung: Die Kommunen deuten an, künftig *anders* als bisher an die Standortentwicklung herangehen zu wollen. Dabei müssten sie sich allein schon aus

Gründen knapper werdender Finanzmittel (Stichwort Gewerbesteureinbruch) auf *besonderes* und damit auf die Stärkung von Wettbewerbsvorteilen fokussieren, Maßnahmen müssten mehr denn je auch tatsächlich effektiv sein. Standortentwicklung bedarf zudem Strukturen, die zum einen befähigen, künftige Krisen zu antizipieren (Sicherheits- bzw. Notfallpläne werden thematisiert), zum anderen aber ganz bewusst eine Weiterentwicklung zwingend institutionalisieren. Strukturen im Stadtmarketing und in der Wirtschaftsförderung müssten in diesem Sinne *beweglicher* werden. Und schließlich deuten viele Kommunen die Notwendigkeit einer neuen *Arbeitsteilung* an, verwaltungsintern und zwischen Verwaltung und privaten Stakeholdern. Wir haben dies salopp in der *A-B-B-A-These* zusammengefasst. Ein Ausschnitt der Studienergebnisse.



**Ziele der imakomm-Studie**

Im April 2020, also mitten in der Diskussion um Lockerungen und deren tatsächlichen Umsetzung nach dem flächendeckenden Lockdown infolge der Corona-Pandemie, hat die imakomm gemeinsam mit Herrn Florian Mahl (unter der Begleitung von Dr. Markus Hilpert) von der Universität Augsburg eine Studie mit dem Arbeitstitel „Zukunftsfeste Standorte: Folgerungen für Kommunen aus einer epochalen Krise“ gestartet. Es sollten Konsequenzen der Corona-Pandemie aus kommunaler Sicht in den Bereichen Stadt-/Innenstadtentwicklung, Einzelhandelsentwicklung, Wirtschaftsstandort und Marketing für Standorte erfasst werden. Auf dieser Basis sollten dann Elemente, die einen „zukunftsfesten Standort“ künftig ausmachen könnten, abgeleitet werden.



Online-Handel, Grüne Wiese, andere Innenstädte – wer sind aus Sicht der 134 befragten Kommunen die zentralen Konkurrenten der „eigenen“ Innenstadt? Das Ergebnis überrascht: Hauptwettbewerbsfaktor ist das sich generell wandelnde Kundenverhalten (sagen ca. 40 % aller Kommunen). Dies wurde mit Corona noch akzentuiert. Angesichts des Online-Handels gehen 39 % aller befragten Kommunen davon aus, dass die eigene Innenstadt im Wettbewerb ins Hintertreffen gerät. 49 % streben zumindest ein „Halten der Wettbewerbsposition“ an.

**Methodik**

Die Datenerhebung erfolgte via Online-Befragung aller Kommunen in den Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz und Saarland ab einer Einwohnerzahl von 5.000. Die Ansprache via E Mail erfolgte differenziert nach Größe der Kommune (Bürgermeister bei Gemeinden, Wirtschaftsförderer bei Kleinstädten usw.). **134 Städte und Gemeinden** haben sich an der umfangreichen Online-Befragung beteiligt. Gut die Hälfte der Städte hat etwas weniger als 20.000 Einwohner. Die Ergebnisse spiegeln also

v. a. Einschätzungen von Kleinstädten und kleineren Mittelstädten wieder. Die Kommunen stammen mehrheitlich aus Baden-Württemberg. Die Befragung fand im Mai 2020 statt und ist damit bewusst und untrennbar mit den Erfahrungen aus dem Lockdown und den anschließenden Lockerungsmaßnahmen im Rahmen der Corona-Pandemie verbunden. Durch umfangreiche Pretests mit acht Kommunen im Vorfeld der eigentlichen Befragung und angesichts des hohen Rücklaufes sind die Ergebnisse durchaus **valid**.

**Der Ansatz der Studie**

Die Erhebungen in Form von Einschätzungen der Kommunen erfolgten strukturiert nach groben (!) Phasen: „vor“ dem Lockdown im März 2020, eine Phase während des Lockdowns und allmählicher Lockerungen etwa im Zeitraum März bis Mai 2020, eine Phase der Stabilisierung ab Mai 2020 evtl. bis Ende Dezember dieses Jahres oder aber darüber hinaus sowie eine Phase danach zur Etablierung zukunftsfester Standorte.



**1 | 03 und 04/2020 – die Krise und der Lockdown sind da**

**Fehlende Krisenpläne:** Sowohl Kommunen als auch Standortgemeinschaften (BDS-Ortsvereine, Gewerbevereine, City-Gemeinschaften usw.) waren kaum auf eine derartige Krisensituation vorbereitet, entsprechende Krisenpläne bestanden in den Klein- und Mittelstädten quasi nicht.

ein schnelles Reagieren. Nicht verwunderlich, dass 35 % der kommunalen Vertreter(-innen) als eine Konsequenz auch die Notwendigkeit zur Professionalisierung der ehrenamtlich organisierten City- und Stadtmarketingstrukturen sehen.

**Schnelligkeit und Kreativität:** Vor diesem Hintergrund waren die Reaktionszeiten auf den Lockdown angemessen und sogar überraschend schnell. Ansätze, über die jahrelang immer wieder gestritten worden war (Sondernutzungserlaubnisse usw.), wurden – zu Recht – unkompliziert umgesetzt. Gleichwohl galt aber auch: Es wurden teilweise dramatische **Unzulänglichkeiten beispielsweise in Vermarktungsstrukturen aufgedeckt**. So hemmten fehlende Mailadressen im Mitgliederverzeichnis von Gewerbevereinen

**Erste absehbare Konsequenzen in 2020:**

- Die 134 Kommunen gehen mehrheitlich (62 %) von einem **Einbruch in den kommunalen Finanzen** aus. Etwa ein Viertel sieht daher eine Gesamtstrategie mit Schwerpunktsetzungen als zwingende Reaktion an.
- 63 %** befürchten kurzfristig einen **Attraktivitätsverlust der jeweiligen Innenstadt**, der allerdings auch nachhaltig bleiben wird,

sofern keine Strategieänderung in der Innenstadtentwicklung erfolgen sollte.

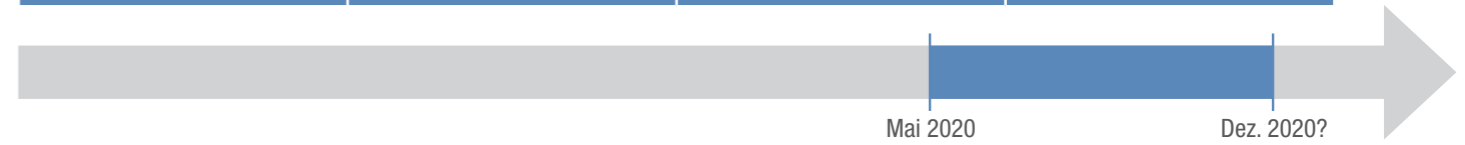
- Der Wirtschaftsstandort wird in jeder fünften Kommune (22 %) aus Befragtensicht mit nachhaltigen **finanziellen Auswirkungen bei den Bestandsunternehmen** umgehen müssen, dies in Verbindung mit einem Verlust an Arbeitsplätzen (12 %) und einer Zunahme von Unternehmensinsolvenzen (9 %).
- Die kommunalen Verwaltungen selbst sehen die Notwendigkeit, erstmalig eine Art Sicherheitsplan zu erarbeiten bzw. anzuwenden. Positiv: 27 % gehen von einem **Digitalisierungsschub** und damit dem Ausbau von **E-Government-Angeboten** der Kommune aus.

**2 | 05 bis 12/2020? – die Standorte wieder hochfahren und stabilisieren**

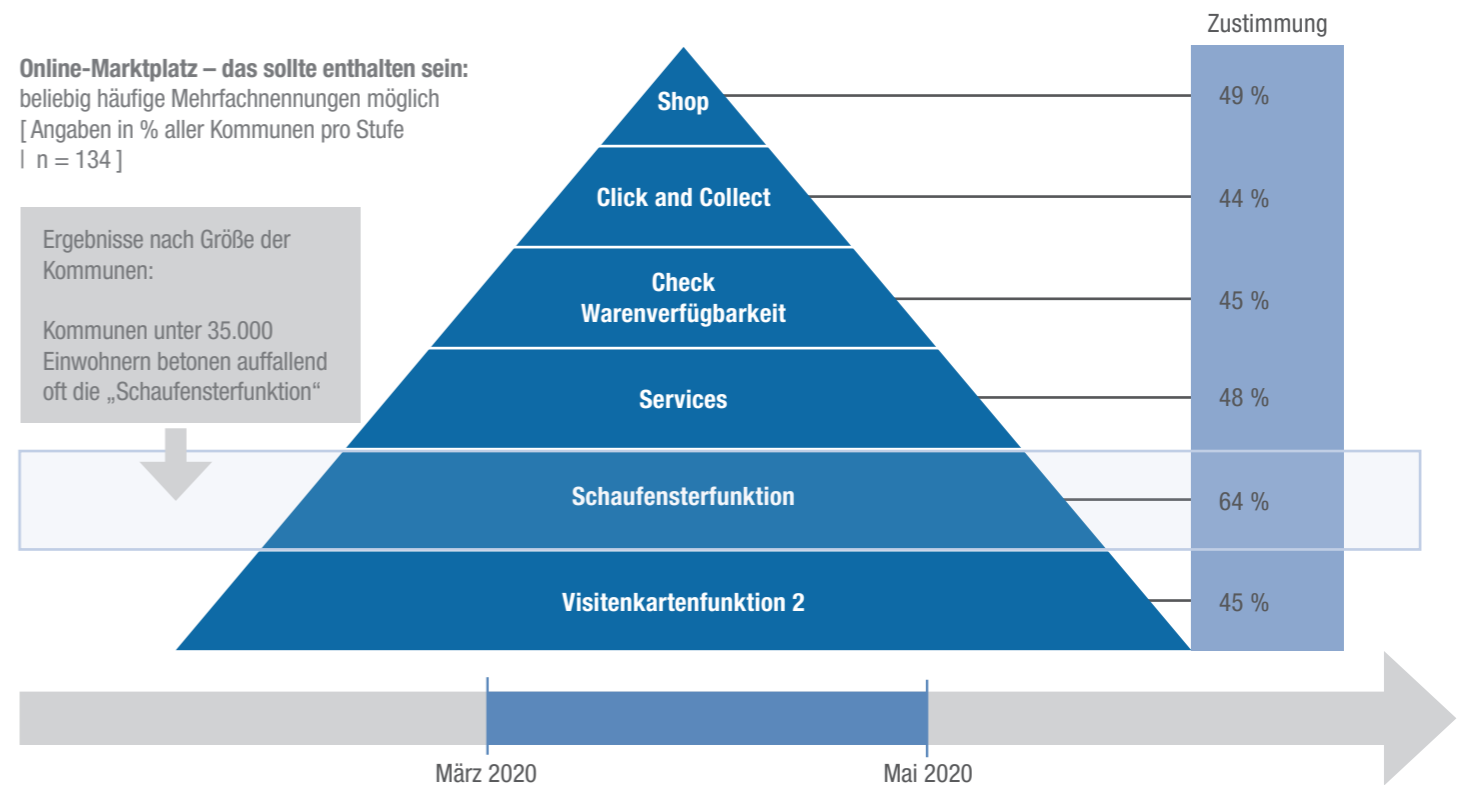
Die folgende Grafik zeigt die unmittelbaren Auswirkungen der Corona-Krise in 2020

**Die größten unmittelbaren Auswirkungen der Corona-Pandemie**  
(Angaben in % aller 134 Kommunen; offene Frage, Mehrfachantworten möglich)

	TOP 1	TOP 2	TOP 3
Stadtentwicklung / gesamte Stadt	Betreuungsangebote öffnen und sichern (16 %)	Wiederaufnahme bisheriger Maßnahmen (15 %)	neue Formen der Information und Beteiligung von Bürger(inne)n (7 %)
Innenstadt(-entwicklung)	Unterstützung Betriebe, auch finanziell (12 %)	Wiederaufnahme von Events, aber in neuen Formen (11 %)	stärkere Zusammenarbeit mit Privaten (11 %)
Wirtschaftsstandort	Ansiedlungsflächen schaffen, Brachen mobilisieren (17 %)	„Zusammenrücken“: Netzwerkbildung zwischen Bestandsfirmen und Gründern (14 %)	monetäre Entlastung der Unternehmen = Fixkostenreduktion (10 %)
City- / Stadtmarketing	gemeinsames Marketing, v. a. zur weiteren Profilierung (16 %)	Online-Strategie ausbauen und fördern (15 %)	stärkere Vernetzung und auch Sicherheitsplan (13 %)



**Online-Marktplatz – das sollte enthalten sein:**  
beliebig häufige Mehrfachnennungen möglich  
[Angaben in % aller Kommunen pro Stufe  
| n = 134 ]



Gefahr: „Die Eier legende Wollmilchsau“, die dennoch nicht gegen Amazon & Co. bestehen kann. Die Kommunen definieren im Rahmen der imakomm-Studie 2020 Anforderungen an einen Online-Marktplatz. Vor allem kleinere Kommunen (bis 35.000 Einwohner) sind sich jedoch nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund von deutschlandweit bereits gescheiterten Ansätzen von kommunalen Online-Marktplätzen einig, dass der Fokus auf einer professionellen digitalen Sichtbarkeit des Angebotes am Standort liegen sollte, weniger in dem Ziel einer Shop-Funktion.

### 3 | 2021 plus: Ansätze für zukunftsfeste Standorte – eine kleine Auswahl der umfassenden Ergebnisse

#### Stadtentwicklung:

Eine Prognose allein der Situation der Kommunen in 2021, geschweige denn darüber hinaus, schien zum Zeitpunkt der Befragung fast unmöglich. Rund 40 % der befragten Kommunen konnten oder wollten bei dieser offenen Frage keine Angaben machen. Die genannten Themen zur weiteren Stadtentwicklung sind sicherlich stark geprägt von der Situation der beginnenden Lockerungen im Mai 2020:

1. Konsolidierung kommunaler Haushalte und Schwerpunktsetzung aufgrund fehlender Finanzmittel (sagen 13 % aller befragten Kommunen)
2. Sicherstellung einer attraktiven Innenstadt (9 %)
3. Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie (5 %)

#### Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung:

Einzelhandelskonzepte behalten auch künftig ihre Wirkung, wenn sie ergänzt werden um Entwicklungsmaßnahmen, also „mehr“ als planungsrechtliche Instrumente darstellen. Aus kommunaler Sicht ergeben sich folgende drei zentrale Ansätze zur Weiterentwicklung des Einzelhandels:

1. noch stärkere Zusammenarbeit der Händler untereinander und mit anderen Akteuren (auch Kommunen) (13 %)
2. konsequente Anwendung von Konzepten, Plänen und baurechtlichen Instrumenten (10 %)
3. weitere Attraktivierung des öffentlichen Raums (8 %)

#### Wirtschaftsstandorte:

Bereits in den Jahren 2017 bis 2020 haben fast zwei von drei Kommunen einen Nachfrageüberhang bei Wirtschaftsflächen. Auch für die Zeit ab 2021 gehen diese grundsätzlich von einem solchen aus. Sie sehen in Verbindung mit den Strukturumwälzungen bei Firmen und damit auch den kommunalen Finanzen folgende Schwerpunkte als Wirtschaftsstandort:

1. Gewerbeflächen-MANAGEMENT = Gewerbeflächenausweisung, Mobilisierung von Branchen usw. (sagen 24 % aller Kommunen)
2. Ansiedlungen generieren (3 %)
3. Bestandspflege (3 %)

#### Innenstadtentwicklung:

„ Die Innenstadt bleibt funktionsfähig (sagen 63 % der befragten Kommunen). Sie wird allerdings nun tatsächlich multifunktionaler werden müssen, denn der Einzelhandel wird seine dominierende Funktion in den Innenstädten verlieren und ein wichtiges, aber eben nur eines von vielen Belegungspotenzialen sein (35 %). Dies leuchtet ein, folgt man den Einschätzungen von 75 % aller Kommunen, wonach der Verlust an Handelsbetrieben beschleunigt wird. Alarmierend: 76 % gehen vom selben Phänomen auch bei gastronomischen Betrieben in den Innenstädten aus! “

Die Studienergebnisse zeigen teilweise zu erwartende, teilweise aber auch sehr überraschende Ergebnisse. Aus Sicht der imakomm lassen sich die Konsequenzen daraus für Kommunen auf folgende Schlagworte reduzieren. Wir verstehen dies als Diskussionsbeitrag. Wir würden „zukunftsfeste Standorte“ auf Basis der Studienergebnisse wie folgt definieren:

Städte und Gemeinden (aber auch Landkreise und Regionen) waren und sind nachweislich zu wenig angepasst an die Umwälzungen, die durch die Corona-Pandemie nicht neu hinzukamen, sondern durch diese akzentuiert werden. Zukunftsfest sind nach Ansicht der imakomm jene Städte und Gemeinden, die ihre Standortentwicklung den Konsequenzen der Corona-Pandemie anpassen, Inhalte und Strukturen vorausschauend so gestalten, dass künftigen Krisen begegnet werden kann und insofern der Standort resilient wird, ohne die Fähigkeit zur Weiterentwicklung zu verlieren (siehe Erkenntnis der kommunalen Seite, Strukturänderungen bei Standortgemeinschaften, usw.).

Zukunftsfeste Standorte sind damit jene, die vor allem vier Grundprinzipien verfolgen:

**Anders** als bisher an die Standortentwicklung herangehen  
(siehe beispielsweise Ergebnisse wie Funktionsverlust in Innenstädten)

**Besonderes** ausbauen und stärken, auch strukturell  
(siehe beispielsweise die in verschiedenen Fragen betonte Notwendigkeit zu einer Profilierung von Standorten)

**Beweglichkeit** und gleichzeitig Resilienz installieren  
(siehe beispielsweise Ergebnisse zum Thema Marketing für Standorte)

**Arbeitsteilung** zwischen Stadt und privaten Akteuren neu definieren  
(siehe beispielsweise Ergebnisse zu notwendiger Schwerpunktsetzung allein aufgrund künftig reduzierter Finanzmittel, Zwang zur Professionalisierung privater Standortgemeinschaften usw.)

# AUSGEWÄHLTE DATEN



	„Das war bis März 2020 jeweils die zentrale Herausforderung“	„Während des Lockdowns: Diese Auswirkungen wurden für die folgenden Monate und Jahre prognostiziert“	„Das sind einige der Maßnahmen, die zur Stabilisierung in 2020 anzugehen sind“	„Das sind Ansätze, um langfristig ein zukunftsfester Standort zu sein“
<b>Stadtentwicklung insgesamt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flächenmanagement bei der Gewerbeflächen- und Wohnbauflächenentwicklung (28 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einbruch der kommunalen Finanzen (62%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betreuungsangebote öffnen / sichern (16 %)</li> <li>Wiederaufnahme bisheriger Entwicklungsmaßnahmen (15 %)</li> <li>Neuen Formen der Bürgerbeteiligung und -information (7 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsolidierung kommunaler Haushalte, dabei mehr denn je Schwerpunktsetzung aufgrund geringerer Haushaltsmittel nötig (13 %)</li> <li>Sicherstellung einer attraktiven Innenstadt (9 %)</li> <li>Forcierung einer Digitalisierungsstrategie und deren Umsetzung (5 %)</li> </ul>
<b>Innenstadtentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bauprojekte bzw. städtebauliche Maßnahmen: Neue Ortsmitte, Sanierung usw. (19 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attraktivitätsverlust der Innenstadt (63 %)</li> <li>Einige Handelsbetriebe werden aufgrund Corona nicht überleben (sagen 75 % der Kommunen) Gastronomische Betriebe werden insolvent gehen (76 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung der Betriebe, auch finanziell (12 %)</li> <li>Wiederaufnahme von Events, aber in neuer Form (12 %)</li> <li>Stärkere Zusammenarbeit mit Privaten (11 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhalt / Erhöhung Aufenthaltsqualität bzw. Qualität ausbauen (18 %)</li> <li>Flächen- bzw. Nutzungs- / Leerstands-management (12 %)</li> <li>Strategie hin zu einer tatsächlich multifunktionalen Innenstadt (12 %)</li> <li>Kundenbindung (7 %) und Erhalt Bestand (7 %)</li> </ul>
<b>Die Kommune als Einzelhandelsstandort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sicherung und Erweiterung des Einzelhandelsangebotes (34 %)</li> </ul>	Nicht erfasst	Nicht erfasst	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Handelsstruktur halten, „erweitern“ scheint unrealistisch (11 %)</li> <li>Ein Einzelhandelskonzept wird auch künftig ein wichtiges Steuerungs-instrument sein (46 %), allerdings bedarf es noch „mehr“, u.a. Forcierung von Kooperationen (13 %), komplementäre Nutzungen (14 %) usw.</li> </ul>
<b>Die Kommune als Wirtschaftsstandort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gewerbeflächenmanagement (Flächenentwicklung, Ansiedlungsmarketing usw.) (37 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negative finanzielle und wirtschaftliche Auswirkungen für die Bestandsunternehmen (27 %) und dabei auch Arbeitsplatzverluste (12 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ansiedlungsflächen schaffen, Branchen mobilisieren (17 %)</li> <li>„Zusammenrücken“: Netzworfbildung zwischen Bestandsfirmen und Gründern forcieren (14 %)</li> <li>Monetäre Entlastung der Unternehmen = Fixkostendekuktion (10 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forcierung eines Gewerbeflächenmanagements zur Mobilisierung von Branchen usw. (24 %)</li> </ul>
<b>City-/Stadtmarketing in der Kommune</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Citymarketing: Vernetzung von Akteuren (10 %),</li> <li>Erhöhung der Attraktivität der Innenstadt (10 %)</li> <li>Stadtmarketing: Vermarktung / Profilierung / Image (22 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>City- und Stadtmarketing werden mehr denn je „freiwillige Pflichtaufgabe“ sein (69 %). Dies sagen auch auffallend häufig kleinere Kommunen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ein City-/Stadtmarketing muss sich v.a. auf die Bindung eigener Kaufkraft fokussieren (66 %)</li> <li>Das verwaltungsinterne City- bzw. Stadtmarketing muss sich inhaltlich ändern (35 %), benötigt mehr und neue Akteure (28 %)</li> <li>Es bedarf verstärkt eines gemeinsamen Marketings (16 %), Online-Strategien sind auszubauen (15 %), zudem bedarf es stärkerer Vernetzung und eines Sicherheitsplans (13 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es bedarf einer neuen Arbeitsteilung zwischen Kommune und Privaten (sagen 15 % aller Kommunen)</li> <li>Empfehlung der Kommunen an Standortgemeinschaften: Stärkerer Invest in ein Online-Marketing (82 %), Professionalisierung der Strukturen (35 %), Strukturänderungen (43 %) und Änderungen bei den Inhalten (45 %)</li> <li>Generell gilt aus kommunaler Sicht: Bessere Verknüpfung von on- und offline-Welten (7 %), weitere Profilierung des Standortes (8 %)</li> </ul>
<b>Sonstiges</b>	Eine Art Notfallplan für eine solche oder vergleichbare Krisensituation bestand nur in vier der 134 Kommunen. Bei Standortgemeinschaften bestand in keinem Fall ein solcher.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitalisierungsschub und Ausbau des E-Government (27 %) und weitere Effizienzsteigerungen nötig durch weniger Finanzmittel (25 %)</li> <li>Künftig wird (verstärkt oder erstmalig) an einem Sicherheitsplan zu arbeiten sein (50 %)</li> </ul>	Nicht erfasst	Nicht erfasst
	Vor Corona	Der Lockdown und die Krise sind da	Standorte wieder hochfahren und stabilisieren	2021 plus – zukunftsfeste Standorte

### Wettbewerbssituation der Innenstädte:

- Vor Corona: „Innenstadt versus Online-Handel“: Die jeweilige Innenstadt ist wettbewerbsfähig: 16 % | die jeweilige Innenstadt hat kaum Chancen: 31 %
- Vor Corona: „Innenstadt versus Grüne Wiese“: Die jeweilige Innenstadt ist wettbewerbsfähig: 32 % | die jeweilige Innenstadt hat kaum Chancen: 18 %
- Mit/nach Corona: Die Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Innenstadt wird zunehmen: 14 % | gleich bleiben: 49 % | abnehmen: 37 %

### Konsequenzen für die Innenstädte durch Corona:

- „Der Strukturwandel war in unserer Innenstadt schon vor Corona präsent. Er wird durch Corona beschleunigt.“ (54 %). So gehen allein 75 % der Kommunen davon aus, dass einige „ihrer“ Handelsbetriebe nicht überleben wird. Für gastronomische Betriebe schätzen dies sogar 76 % der Kommunen so ein.
- Nur 12 % aller Kommunen gehen davon aus, dass dadurch die Funktionsfähigkeit der jeweiligen Innenstadt in Zukunft nicht mehr gewährleistet sein wird
- „Events als Frequenzbringer werden künftig an Bedeutung verlieren“ (22 %)
- „Leerstände werden zunehmen. Daher wird ein Nutzungsmanagement ein noch viel wichtigeres Instrument werden“ (66 %)



### Die Innenstadt kann durch folgende Ansätze zukunftsfest werden (Auswahl):

- Erhalt / Erhöhung Aufenthaltsqualität bzw. Qualität ausbauen (18 %)
- Flächen- bzw. Nutzungs- / Leerstands-management (12 %)
- Strategie hin zu einer tatsächlich multifunktionalen Innenstadt (12 %)
- Kundenbindung (7 %) und Erhalt Bestand (7 %)

### Bisherige Situation bei Gewerbeflächen:

- 2017 bis 2020 galt: Die Nachfrage nach Flächen hat zugenommen: 48-49 % | ist in etwa konstant geblieben: 27 % | hat abgenommen: 1-2 %
- Zu Beginn 2020 galt: Es besteht ein Nachfrageüberhang: 63 % | das Angebot entspricht der Nachfrage: 8 % | es besteht ein Angebotsüberhang: 5 %



### Ein zukunftsfester Wirtschaftsstandort sollte aus kommunaler Sicht u.a. Folgendes angehen:

- Ausweisung weiterer / neuer Flächen aufgrund der Annahme, dass die Nachfrage weiter steigen wird (13 % aller Kommunen)
- Neue Ansätze für eine Flächenmobilisierung finden, weil neue Flächenausweisungen schwierig geworden sind (12 %)
- Flächen speziell für Kleinst- und Kleinfirmen bereitstellen (4 %), insbesondere in Form von Nachverdichtung (3 %)

### Ein Wirtschaftsstandort kann durch folgende Ansätze zukunftsfest werden (Auswahl):

- Das top-Thema: Gewerbeflächenmanagement / Flächenmobilisierung (24 %)

# DISKUSSIONS- BEITRÄGE

ppa. Matthias Prüller, Gesellschafter der imakomm  
Carina Killer, M.Sc., imakomm

## **Innenstädte stabilisieren und weiterentwickeln: Konsequenzen infolge von Corona. Thesen und Beispiele**

Julia Bubbel, imakomm  
Dr. Sascha Meßmer, Wirtschaftsförderung Landkreis  
Böblingen

## **Ein Automotiv-Standort: Zukunftsorientierte Ansätze für mehr Resilienz und Flexibilität**

Carina Killer, M.Sc., imakomm  
Eva-Maria Jörg, imakomm  
Sabine Süß, Amt für Marketing und Kommunikation der Stadt  
Ettlingen

## **Endlich mit alten Problemen aufräumen: Ansätze zu einem anreizbasierten City-/Stadtmarketing**



# INNENSTÄDTE STABILISIEREN UND WEITERENTWICKELN: KONSEQUENZEN INFOLGE VON CORONA: THESEN UND BEISPIELE



Aufenthaltsqualität wird künftig noch wichtiger für die Innenstadtentwicklung sein – allein schon deshalb, weil „Einkaufen“ bzw. „Shoppen“ als Motiv laut einer Befragung von 134 Kommunen tendenziell als Innenstadtbesuch relativ an Bedeutung verlieren wird.

*„Vielleicht kann man es so ausdrücken: Aktuell (April 2020) beschäftigen wir uns mit Erster Hilfe und Notfallmedizin für den Patienten Innenstadt. Nach der Krise wird es Stück für Stück über die Intensivstation zum normalen Krankentbett gehen. Und für einen dauerhaften Heilungserfolg sind danach Reha-Maßnahmen wichtig. Wie genau die aussehen, daran arbeiten wir gerade.“*

(Zitat eines Wirtschaftsförderers einer baden-württembergischen Mittelstadt im April 2020 zu Fragen der Innenstadt-Situation)

Um im Bild zu bleiben: Die Innenstädte sind krank. Sie litten aber bereits an Vorerkrankungen (beispielsweise Zunahme der Leerstände durch Nachfolgeproblematiken, Druck der Grünen Wiese usw.). Sie stehen aber keineswegs vor dem „Aus“, wie manche reißerischen Schlagzeilen suggerieren, und „gerettet“ werden müssen sie auch nicht. Sondern: Sie wandeln sich seit Jahrhunderten. Und Positivbeispiele sowie die imakomm-Studie zu „Zukunftsfeste Standorte“ von 2020 machen Mut – eine (pro-)aktive Gestaltung der Innenstadtentwicklung durch Kommunen und Standortgemeinschaften ist möglich. Wir wollen eine kleine Auswahl an Thesen und Beispielen aufzeigen.



### Bei aller Unsicherheit: Ein Zurück zum „wie bisher“ ist falsch

Im Rahmen der imakomm-Studie „Zukunftsfeste Standorte“ auf Basis einer umfangreichen Online-Befragung von 134 süddeutschen Kommunen benennen die teilnehmenden Städte und Gemeinden zur Innenstadtentwicklung in den kommenden Jahren u. a. folgende Konsequenzen infolge der Corona-Krise:

1. Der Strukturwandel in den Innenstädten wird durch die Corona-Krise akzentuiert und beschleunigt. Die Innenstadt bleibt aber

dennoch **funktionsfähig** (sagen 63 % aller befragten Kommunen).

2. Sie muss allerdings andere Funktionen stärken, da die große Mehrzahl der Kommunen von einem verstärkten Verlust an Handelsbetrieben (75 % der Kommunen) und auch gastronomischen Angeboten (76 %) ausgeht. Sie muss zwangsweise **multifunktionaler** werden.

3. Ändert sich das „Produkt“ Innenstadt, müssen auch neue **Instrumente** her bzw. bestehende modifiziert werden. So geht etwa

jede fünfte Kommune (22 %) davon aus, dass Events als das Belebungsinstrument an Bedeutung verlieren werden. Hingegen wird ein Leerstands- bzw. (Um-)Nutzungsmanagement deutlich wichtiger (68 % aller Kommunen). Der Instrumentenkasten wird erheblich „durcheinandergewirbelt“.

4. Die **Wettbewerbsfähigkeit zu halten**, hält etwa die Hälfte der Kommunen für realistisch (49 % aller Kommunen). Große Herausforderungen bleiben nach wie vor der Online-Handel und das sich wohl weiter wandelnde Kundenverhalten.

### Konsequenz 1: „Anders“ an die Innenstadtentwicklung herangehen

„Nicht Frequenz durch den Handel, sondern Frequenz für den Handel. Diese Denke lässt übliche Ansätze zur Innenstadtbelegung künftig wirkungsloser werden.“

Obige Befunde scheinen teilweise trivial und voraussagbar. Das stimmt mitnichten! Folgt man dem Gedanken, dass der Einzelhandel eine wichtige Funktion in den Innenstädten bleibt, allerdings seine „Alleinstellung“ verliert, dann sind weitere Funktionen, die für Belegung sorgen, zu entwickeln. Konsequenzen sind dann beispielsweise (kleine Auswahl):

- Die Innenstadtentwicklung bedarf einer anderen Logik. Zu suchen sind „Belegungspotenziale“, nicht (allein) gewerbliche Nutzungen. Damit wird die Funktion des Citymanagements wesentlich erweitert um Überlegungen zu differenziertem Wohnraum, nicht kommerzialisierten Aufenthaltsräumen und vielem mehr. Und

andersherum geht Stadtplanung ohne Motiv- und Marketinggedanken ebenfalls nicht mehr.

- „**Innenstadt**“ wird **Querschnittsthema**, auch verwaltungsintern. Dies sprengt nicht in wenigen Verwaltungen die bisherige Organisationsstruktur beim Thema „City“.



„Anders“ an die Innenstadtentwicklung herangehen. Nicht mehr (allein) Handels- und Gastronomienutzungen sind Leitgedanke einer Innenstadtbelegung. Ehemalige Handelslagen müssen teilweise anders gedacht werden und beispielsweise umgewandelt werden in multifunktionale Quartiere beispielsweise mit Showrooms von Handwerksbetrieben. Hier ein Beispiel aus dem Oberzentrum Ravensburg, bei dem in einer ehemaligen Handelslage ein Showroom für digitale Anwendungen von einem Handwerksbetrieb installiert wurde.

### Konsequenz 2: „Besonderes“ ausbauen

„Die Kartoffel vom Bauern nebenan ist die neue Avocado.“  
(Zukunftsinstitut)

Werden finanzielle Ressourcen in den nächsten Jahren knapper und Standortgemeinschaften durch Verlust an Mitgliedern tendenziell schwächer, müssen die noch umsetzbaren Maßnahmen umso mehr wirken. Folgt man diesem Ergebnis, könnte dies u. a. bedeuten:

- **Weg von „Stärken-Schwächen-Analysen“** und weg von „Ideensammlung für die nächste Jahresplanung“ hin zu: Aufbau und Stärkung / Erlebarmachung von Wettbewerbsvorteilen. Nur bei solchen Vorteilen

ist davon auszugehen, dass Maßnahmen dazu auch langfristig eine Wirkung entfalten.

- **„Local attachment“ als eine Leitlinie:** Soll das Sicherheitsgefühl der Menschen nachhaltig bleiben und soll die Rückbesinnung auf das „Regionale“ weiter Bestand haben, dann müssen Innenstädte bei der Gestaltung des öffentlichen Raumes genau dieses aufgreifen. Gleiches gilt für Standortgemeinschaften und deren Events und Marketingaktionen.

### Konsequenz 3: „Beweglichkeit“ installieren

„Die Fähigkeit, schneller zu lernen als die Konkurrenz, ist vielleicht der einzig wirkliche Wettbewerbsvorteil.“

Wir als imakomm behaupten auf Basis unserer aktuellen Studie: Zukunftsfest sind nicht jene Standorte, die bisher erfolgreiche Ansätze bei der Standortentwicklung bewahren, sondern diejenigen, die Sorge dafür tragen, diese ständig zu hinterfragen und dann ggf. anzupassen oder zu erneuern. So weit, so philosophisch.

sie verlieren an Wirkung, da immer weniger der Innenstadtnutzungen durch sie erfasst werden. Sie bleiben aber ein wichtiges Instrument der Kommunen. (Das sehen ca. 45 % aller befragten Kommunen so, wobei die große Mehrzahl aller Kommunen darauf hinweist, dass Einzelhandelskonzepte ergänzt werden müssten um weitere Themen.)

Dies hat aber erhebliche Konsequenzen für bisherige Arbeitsweisen und Umsetzungsstrukturen, sowohl verwaltungsintern als auch in Bezug auf private Standortgemeinschaften in der Innenstadt. Beispiele:

- Planungsrechtlich orientierte Einzelhandelskonzepte greifen mehr denn je zu kurz. Und

- Das ständige **Weiterentwickeln** von Ansätzen muss **institutionalisiert** werden. Die Stadt Erbach (Odenwald) hat hierzu für die gesamte Stadtentwicklung beispielsweise eine Gruppe „Erbach neu denken“ eingerichtet, um permanent einen Pool an innovativen Ideen zu erhalten.

### Konsequenz 4: „Andere Arbeitsteilung“ definieren

Kommunen beißen sich mangels rechtlicher Instrumente an Immobilieneigentümern, die nicht investieren und vermarkten wollen, meist die Zähne aus – und müssen den so langjährig bestehenden Leerstand hinnehmen. Für die Innenstadtentwicklung müssen **Anreizsysteme** gefunden werden, welche bei einzelnen Eigentümern dann doch die „wahren“ Motive für den Leerstand aufgreifen und Anreize zum Tätigwerden bieten. Beispiel: Motive für Leerstände müssen nicht allein im Motiv „wegen Reichtum

geschlossen“ liegen. Es kann sich auch um altersbedingte Angst vor der Komplexität bei der Wiedervermietung an Zielgruppen wie Existenzgründer handeln. Ist dem so, können tatsächlich Anreizsysteme (Reduktion des Risikos für den Eigentümer durch die Stadt, dafür Zusicherung von Investitionen, Staffelmiete durch den Eigentümer usw.) etabliert werden. Ansätze zur „Bearbeitung“ unterschiedlicher Motive finden sich gerade auch in kleineren Städten wie Mengen, Oberndorf am Neckar, Rottweil usw.

### Kurzes Fazit:

Positivbeispiele sowie die imakomm-Studie zu „Zukunftsfeste Standorte“ von 2020 machen Mut – eine (pro-)aktive Gestaltung der Innenstadtentwicklung durch Kommunen und Standortgemeinschaften ist möglich. Vier zentrale Konsequenzen infolge der Corona-Krise scheinen schon jetzt ablesbar – und gestaltbar.



**ppa. Matthias Prüller**  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Gesellschafter

Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung, Stadt-/Innenstadtentwicklungskonzepte, Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte  
prueller@imakomm-akademie.de



**Carina Killer, M. Sc.**  
imakomm AKADEMIE GmbH  
ISEKs, kommunale Leitbilder,  
Markenstrategien für Kommunen  
killer@imakomm-akademie.de



# EIN AUTOMOTIV-STANDORT: ZUKUNFTSORIENTIERTE ANSÄTZE FÜR MEHR RESILIENZ UND FLEXIBILITÄT



Der Landkreis Böblingen (rund 395.000 Einwohner) in der Metropolregion Stuttgart zählt als Wirtschaftsstandort in deutschlandweiten Rankings regelmäßig zu den Top-Ten-Standorten der Republik. Der Automobilsektor prägt mit all seinen Partnern in der Wertschöpfungskette die Wirtschaftsstruktur und auch die Wirtschaftskraft. Ein solches Automotiv-Cluster bedingt aber auch konjunkturelle Abhängigkeiten und bei kleineren Betrieben nicht selten eine zu geringe Innovationskraft. Folgerichtig hat die Wirtschaftsförderung des Landkreises mit zahlreichen Partnern und der imakomm eine Zukunftsstrategie erarbeitet.

Eine Stoßrichtung darin ist die Begleitung der Diversifizierung des Wirtschaftsstandortes, um noch zukunftsfester zu werden. Dieser Ansatz hat sich mit der Corona-Pandemie in 2020 als besonders wertvoll erwiesen! Denn: Abstimmungs- und Umsetzungsstrukturen, die auf Basis der Zukunftsstrategie etabliert worden waren, konnten nun schnell eingreifen und Sofortmaßnahmen und stabilisierende Ansätze für den gesamten Wirtschaftsstandort und vielfältige Branchen anstoßen. Das Beispiel Landkreis Böblingen zeigt damit in der Praxis erstaunlich viele Elemente des imakomm-Ansatzes „A-B-B-A“.

## imakomm-Studie „Zukunftsfeste Standorte“ zeigt: Der „A-B-B-A“-Ansatz kann zu mehr Zukunftsfestigkeit eines Wirtschaftsstandortes führen

Eine Konsequenz für Wirtschaftsstandorte infolge der Corona-Pandemie sehen Kommunen laut einer imakomm-Studie von Mai 2020 in der Notwendigkeit, noch stärker als bisher auf **Netzwerke** zu setzen, die geeignet sind, Bestandsfirmen, Gründer und weitere Akteure intensiver zusammenzuführen. Durch diesen Austausch sollen beispielsweise kleinere Bestandsfirmen in Handwerk, Produktion und Industrie für die Notwendigkeit zu Innovationen in Produkten und Prozessen sensibilisiert werden. Dadurch sollen die „**Beweglichkeit**“ und Anpassungsfähigkeit der Bestandsunternehmen und damit des gesamten Wirtschaftsstandortes verbessert werden.

## Auch die Zukunftsstrategie des Wirtschaftsstandortes Landkreis Böblingen kann zahlreiche Ergebnisse der Befragung bestätigen

Die Wirtschaftsförderung des Landkreises hat mit der imakomm bereits 2018 mit der „Zukunftsstrategie Wirtschaftsstandort Landkreis Böblingen“ gemeinsam mit zahlreichen Akteuren vor Ort den Grundstein für eine verstärkte Zusammenarbeit und Vernetzung gelegt. Für sieben Themenschwerpunkte wurden Handlungsbedarfe ermittelt und festgelegt und eine Umsetzung in Arbeitsgruppen erfolgreich gestartet.

## Erste sichtbare Erfolge auch als wesentliche Grundlage für die neuen Herausforderungen

Es konnten bereits zahlreiche Handlungsansätze erfolgreich umgesetzt werden. Beispiele:

- Zusammen mit der Themengruppe „Gründer“ wurde ein deutlich ausgeweitetes Netzwerk für Start-ups zusammen mit den Senioren der Wirtschaft und der IHK aufgebaut, das unter startup-bb.de Beratungsangebote vor Ort durch die Etablierung der Gründerlotsen erfolgreich aufgestellt hat und Online-Seminare über die VHS anbietet.
- Auch die Themengruppe „Digitalisierung“ baut zusammen mit dem DigitalHub ZD.BB die Beratungsangebote für kleine und mittlere Unternehmen weiter aus, um diese im Rahmen der neuen Herausforderungen digitalisierter Arbeitswelten zu unterstützen und sich zukunftsfähig aufzustellen.

## Die Krise und Auswirkungen sind da – die Strukturen greifen schnell

Die Corona-Pandemie hat nochmals deutlicher offengelegt, dass nicht nur die Themen, sondern auch die **Umsetzungs- und Koordinationsstrukturen dazu richtig** sind. Nicht nur, dass man durch die bestehenden Vernetzungsstrukturen schnell handeln konnte, auch eine effizientere Abstimmung so unterschiedlicher Akteure bzw. Institutionen wie Unternehmer, der Handels- und Gewerbevereine, Kreisräte, Senioren der Wirtschaft, die Kammern, Banken, usw. wurde – durch eine bereits etablierte digitale Kommunikationsplattform – schnell möglich. Darüber erfolgte der direkte Austausch von Informationen, Dateien usw.

Mit dem Corona-Lockdown wurde offensichtlich, dass **Stabilisierungsmaßnahmen für Unternehmen neu definiert und mit der bisherigen Strategie kombiniert / verknüpft werden**

mussten. In zwei Videokonferenzen mit allen Beteiligten der Zukunftsstrategie wurde strukturiert anhand der sieben Schwerpunkte eine **Thesenliste** zu unmittelbaren und mittelfristigen Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort erarbeitet. Die Effekte auf den Wirtschaftsstandort wurden benannt und mit Maßnahmen zur Standortstabilisierung versehen. Diese wurden den Partnern des Netzwerkes für die Umsetzung zugeordnet. Mit anderen Worten: Die Kombination aus bestehenden Schwerpunkten und Netzwerkstrukturen sowie einheitlicher Kommunikationsplattform ermöglichte eine schnelle und strukturierte Antwort auf die Herausforderung durch Corona.

## Beispiel für neue Handlungsfelder auf Basis fester Strukturen

Anders als in der Zukunftsstrategie bisher angedacht, rückte aufgrund der erheblichen Auswirkungen der Corona-Pandemie unter

Themengruppe	Thematik/Effekt	Maßnahme	Nächste Schritte
<b>Arbeitsmarkt/ Fachkräfte</b>	Der Fachkräftebedarf sinkt in zahlreichen Branchen, wird aber ggf. in anderen Bereichen zunehmen.	Branchen mit zukünftigen Bedarfen, ggf. aktiv in Aus-/Weiterbildung investieren Ansätze zum <b>Erhalt Ausbildungsplätze</b>	Zahlen Änderung Ausbildungsplätze prüfen, neue Ansätze (z. B. Verbundausbildung) Abstimmung mit Unternehmen und Schulen bzgl. Auszubildende
<b>Gründer/ Unternehmensnachfolge</b>	Lokaler Handel/ <b>regionale Produkte</b> gewinnen wegen Lokalität an Bedeutung.	Wettbewerb für Start-ups/Einzelhandel/ Gastronomen, Verbundprojekte zur digitalen Stärkung des Einzelhandels	
<b>Digitalisierung</b>	<b>Online-Handel</b> nimmt weiter zu – ggf. neue Vertriebswege.	einfache Ansätze gemeinsam suchen, die auch von großen Online-Anbietern abheben	Online-Seminarreihe ZDBB für Betriebe, Einzelhändler, Handwerker Serviceplattform in Erarbeitung des ZDBB
<b>Flächen Wohnen/ Gewerbe</b>	<b>Flächenbedarfe neu bewerten.</b>	neue Konzepte für Leerstände/ Brachen/ Freiflächen	Ideensammlung erstellen, neue Konzepte / Best Practice / erwartete Änderungen Pilotprojekte starten, Ideensammlung für Kommunen
<b>Abhängigkeit Entwicklung Automobilindustrie</b>	Globale Lieferketten funktionieren weniger – Firmen streben verstärkt <b>Lieferketten vor Ort</b> an, Vernetzungen und Ansiedlungen nehmen zu.	Studie <b>Abhängigkeiten an globale Lieferketten</b> und lokale Möglichkeiten	konkrete Fragestellungen für eine mögliche Grundlagenstudie sammeln Kontakt Großunternehmen Ggf. Abstimmungsrunde mit WRS und Landkreisen
<b>Weiche Standortfaktoren</b>	Die Innenstädte müssen sich neu definieren (Verlust Handel, neue Funktionen).	Funktionen und Bedeutung der Innenstädte benennen, Stärken herausarbeiten	Checkliste Notfallplan Ansätze zur Innenstadterstärkung (Besuchsrunde, Erleichterungen Auflagen/ Gebühren)
<b>Sonstige Aspekte</b>	Öffentliche Haushalte werden knapper, Gewerbesteuererinnahmen sinken / Beiträge an Kammern sinken.	Vernetzung und Zusammenarbeit zur Schaffung von Einsparungen – strategische Übersicht Politik für Lösungen einbinden	Weitergabe auch an Politik/ Kommunen/Kreis zur Suche nach innovativen Lösungen Vernetzung für alle wichtig

Auswahl der Thesen und Handlungsansätze, um sich den aktuell zu erwartenden Themen und Herausforderungen aktiv zu stellen.



anderem das Thema Innenstadt mehr in den Fokus – bisher klar als alleinige Aufgabe der Städte und Gemeinden verstanden. Die Themengruppe „Weiche Standortfaktoren“ übernahm auf Basis der beschriebenen Themenliste das Thema Innenstadt und startete Überlegungen, wie die Innenstädte etwaige neue Funktionen und Bedeutungen auch über den Handel hinaus einnehmen können.

Als ein Ansatz wurden für die kommunalen Akteure (Kommunen, Gewerbevereine usw.) zusätzliche Webinare für eine Unterstützung stationärer Ladenlokale bei der Ausweitung von Online-Angeboten und dem notwendigen damit verbundenen Wissen „auf die Beine gestellt“. Referenten und Unterstützer in der Umsetzung stammen aus dem Landkreis.



**Julia Bubbel**  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte, Marketing für Standorte, Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung  
bubbel@imakomm-akademie.de

„Die Kombination aus bestehenden Schwerpunkten und Netzwerkstrukturen sowie einheitlicher Kommunikationsplattform ermöglichte eine schnelle und strukturierte Antwort auf die Herausforderung durch Corona.“

#### Kommentar Dr. Sascha Meßmer

Die Zukunftsstrategie stellt eine wichtige Grundlage für die tägliche Arbeit in der Kreiswirtschaftsförderung dar und gibt uns die Möglichkeit, neben den täglichen, doch oft organisatorisch geprägten Aufgaben die strategische Ausrichtung mit im Blick zu behalten. Die Vernetzung und Zusammenarbeit mit den Akteuren vor Ort aus Wirtschaft, Kommunen, Bildung und sonstigen Institutionen ist für uns grundlegend wichtig, da weder die personellen Voraussetzungen bestehen, alle Themen und Handlungsfelder selbst umzusetzen, noch dies aus Sicht des Landkreises sinnvoll erscheint. Denn die Akteure vor Ort stellen die wirklichen Experten dar, die einen tiefen Einblick in ihre eigenen Bedarfe und Handlungsmöglichkeiten haben. Somit konnte uns der Prozess der Zukunftsstrategie neue Möglichkeiten eröffnen für eine stärkere Zusammenarbeit, aber auch zur Bestätigung bereits erfolgter Aktivitäten.

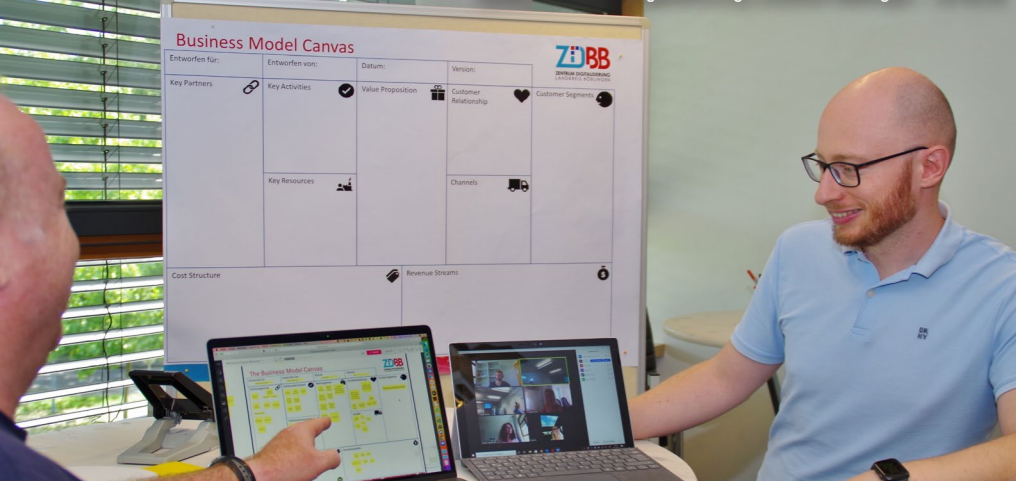
Mit Blick auf die aktuelle Pandemielage und auch die Auswirkungen, die im vollen Umfang noch gar nicht absehbar sind,

haben wir damit eine solide Ausgangslage für die Umsetzung von Ansätzen, die aktuell notwendig sind, um den Standort durch die aktuelle Situation zu begleiten. Letztlich sind wir hier natürlich auf die Kooperation und Vernetzung mit den Akteuren vor Ort angewiesen, da nun nochmals klarer wird, dass nur eine Zusammenarbeit eine ausreichende Manpower schafft, um in breiter Form handlungsfähig zu sein und auch das Know-how zu bündeln.

Diese Zusammenarbeit versuchen wir auch noch weiter zu vertiefen und die bereits erfolgreich angelaufenen Angebote noch mehr Kommunen und Unternehmen vor Ort näherzubringen, die hier einen klaren Mehrwert aus den Angeboten ziehen können.

Die aktuellen Entwicklungen sollten und können wir auch als Möglichkeit verstehen, bereits vorher bestehende Herausforderungen noch schneller anzugehen und so gestärkt aus der aktuellen Lage hervorzugehen.

Online-Seminare des Zentrums für Digitalisierung (zd-bb.de) greifen aktuelle Fragestellungen auf und können so Einzelhändler und Unternehmen bei Fragestellungen zur Digitalisierung unterstützen  
Quelle: Zentrum für Digitalisierung Landkreis Böblingen – zd-bb.de



**Dr. Sascha Meßmer**  
Wirtschaftsförderung Landkreis Böblingen

# ENDLICH MIT ALTEN PROBLEMEN AUFRÄUMEN: ANSÄTZE ZU EINEM ANREIZBASIERTEM CITY-/STADTMARKETING

„Das City- und Stadtmarketing muss zur freiwilligen Pflichtaufgabe werden.“ So ein zentrales Ergebnis der imakomm-Studie „Zukunftsfeste Standorte“. Denn: Nicht zuletzt mit dem Inkrafttreten des coronabedingten Lockdowns im März 2020 mussten Sofortmaßnahmen her, um zumindest ansatzweise zu einem Überleben von Handel und Gastronomie v. a. in den Innenstädten beizutragen – meist Aufgabe des City- bzw. Stadtmarketings. Doch beim Wiederhochfahren der Standorte parallel zu den Lockerungsmaßnahmen zeigten sich besonders schmerzlich die alten Probleme

des City-/Stadtmarketings: noch mehr uneinheitliche Öffnungszeiten der Betriebe; ein fehlendes gemeinsames Auftreten aller Betriebe, verbunden mit der Trittbrettfahrer-Problematik; fehlende Qualität und Professionalität einzelner Betriebe; ein bisher zögerliches Angehen der notwendigen Digitalisierung bei der Kundenansprache und vieles mehr. Die Kommunen sehen laut Befragung selbst die Notwendigkeit zu einem neuen Miteinander. Wie ein solches aussehen könnte, versucht derzeit die baden-württembergische Stadt Ettlingen in der Metropolregion Karlsruhe.





**Beeindruckende Kreativität**

**Schnell und kreativ** – so der Eindruck von zahlreichen **Sofortmaßnahmen**, die von Kommunen und Standortgemeinschaften (Gewerbevereine, Werbegemeinschaften, City-Vereine usw.) im März 2020 als Antwort auf die Corona-Pandemie ergriffen wurden. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund dürften die 134 im Mai 2020 befragten Kommunen im Rahmen der imakomm-Studie „Zukunftsfeste Standorte“ angegeben haben, dass sie ein City- bzw. Stadtmarketing künftig mehr denn je für zwingend erachten (gaben 69 % aller befragten Kommunen an).

Doch die **City- und Stadtmarketingstrukturen**, die zum Zeitpunkt des Corona-Ausbruchs bestanden, werden von den Kommunen **durchaus auch kritisch beleuchtet**. So war manche Sofortmaßnahme allein schon deshalb ein Kraftakt, weil beispielsweise dem Gewerbeverein kein aktuelles Verzeichnis von richtig: E-Mail-Adressen der Mitgliedsbetriebe vorlag.

**Erkenntnis aus der Praxis, aber auch: Alte Probleme wurden sogar noch akzentuiert**

Schmerzlich zeigte sich aber beim „Wiederhochfahren“ der Standorte: Alte Probleme wie (nicht abgestimmte) Kernöffnungszeiten waren nicht nur nicht gelöst, sondern zeigten sich teilweise sogar in einem noch verschärfteren Ausmaß. Aus einzelbetrieblicher Sicht natürlich absolut nachvollziehbar, aufgrund geringerer Kundenfrequenz die Öffnungszeiten weiter einzuschränken. Schon allein aus gesamtstädtischer Sicht aber ein fatales Signal an die Kunden – und der Start einer Abwärtsspirale.

**Neue Herausforderungen brauchen neue Instrumente als Ergänzung zum Bestehenden**

„Wir müssen dringend Ansätze finden, um die alten Probleme jetzt zu lösen, damit wir überhaupt Zeit für diese neuen Herausforderungen haben. Denn was ich allein an Zeit und auch Nerven im Monat verbrate, um Händler, Gastronomen und Dienstleister wiederholt zum Mitmachen und Mitfinanzieren eines bereits durchorganisierten Events zu bewegen, ist Wahnsinn. Die Zeit fehlt mir dann einfach für die wichtigen Dinge“, klagt eine Citymanagerin. Diese Erfahrung können wahrscheinlich zahlreiche Akteure eines City- oder Stadtmarketings bestätigen.

Die Herausforderungen scheinen immens. Ein zukunftsfestes Innenstadtmaking scheint folgende Elemente zu umfassen (Auswahl):

1. Abkehr von der immer noch oft vorhandenen reinen **Handelsfokussierung bei der Innenstadtlebung**. Vielmehr Etablierung einer tatsächlich multifunktionalen Innenstadt. Dazu nötig: Bearbeitung unterschiedlichster Belegungspotenziale.
2. **Eintrittsbarrieren senken**, beispielsweise einfaches Parkraumkonzept, logische Kundenführung, Vernetzung der unterschiedlichsten Mobilitätsarten.
3. „**Local attachment**“ als Ansatz viel stärker in den Fokus rücken, also eine stärkere Ausrichtung der Marketingmaßnahmen auf Alleinstellungsmerkmale der Kommune und damit auch auf lokal Begründetem.
4. Bestehende Marketingstrukturen überdenken oder zumindest ergänzen, indem einerseits Aufgaben viel klarer definiert und verteilt werden (**Split-Modell**), gleichzeitig müssen aber auch habhafte Anreize für mehr Mitstreiter und für mehr Qualität aufgebaut werden.
5. Speziell die Standortgemeinschaften benötigen eine **Überprüfung ihrer Ausrichtung** (Vergleich Satzung, tatsächliche Aktionen) anhand der Frage nach dem **Nutzen** für bestehende und künftige/weitere Mitglieder. Die **Basis muss zudem verbreitert werden**.
6. Aus der Erfahrung der Corona-Krise lernen und einen **Notfallplan Innenstadt** (Kommune und Standortgemeinschaften) aufbauen.

Denn: Die nächste Krise (gemeint ist bei Weitem nicht allein eine etwaige zweite Corona-Welle) kommt bestimmt.

7. Das Thema Online-Strategie muss – parallel und ergänzend zu einer Qualitäts-offensive im Offline-Bereich! – nun endlich angegangen werden. Zu suchen ist eine **effiziente Online-Strategie**, die v. a. eine professionelle digitale Sichtbarkeit der Betriebe und des Gesamtstandortes fokussiert. Eine Shop-Funktion ist eben nicht das größte Ziel dabei!
8. Die Weiterentwicklung von Inhalten und Strukturen muss fester Bestandteil des Marketings sein. Hierzu zählen Stichworte wie ein Querdenker-Kreis, Beirat oder Ähnliches. Die **Weiterentwicklung muss also institutionalisiert sein**. Das ist keine Theorie, sondern echte Praxis!
9. Langfristig muss eine Innenstadt also Elemente eines „**neuen Systems**“ aufbauen, beispielsweise ein starkes Geflecht aus **Anreizen** zum Investieren und Mitmachen.
10. Last, but not least: Ein City-/Stadtmarketing ist dazu angehalten, Erfolge im Sinne der aufgeführten Punkte – nicht allein die Zahl von Events! – gegenüber der Kommunalpolitik zu kommunizieren. Denn davon sind wir – imakomm, also subjektiv – überzeugt: City- und Stadtmarketing sind für Kommunen, unabhängig von deren Größe, **freiwillige Pflichtaufgaben**.

„Das City- und Stadtmarketing muss zur freiwilligen Pflichtaufgabe werden.“

**Eine Übersicht von über 140 Sofortmaßnahmen deutschlandweit sowie Hinweise auf erfolgreiche Ansätze zur Stabilisierung von Standorten finden Sie unter: [www.imakomm-akademie.de](http://www.imakomm-akademie.de)**

Ein Ansatz zur digitalen Kundenbindung, hier in der Stadt Ettlingen. Vor der Corona-Krise ein leidliches Thema im City- und Stadtmarketing, da oftmals die Bereitschaft zu (meist überschaubaren) Investitionen in digitale Maßnahmen zur Kundenansprache und -bindung längst nicht bei allen Betrieben einer Innenstadt vorhanden war.

**Ein Schlüssel zur Bewältigung der „alten Probleme“: Anreize**

Doch wie nun ein solches, modifiziertes Marketing aufbauen? Wie die „alten Probleme“ in den Griff bekommen? Mit Anreizen arbeitet das City-/Stadtmarketing seit dessen Erfindung ...

Anreize müssen die wahren Motive von Akteuren bedienen. Motive können Geld, Anerkennung, Öffentlichkeit, Neid usw. sein. Das erfolgt oftmals zu wenig bzw. mit zu wenig echten Gründen, ein Verhalten zu ändern.

**Anreizbasiertes City-/Stadtmarketing: Das Beispiel Stadt Ettlingen Erläuterungen aus der Praxis von Sabine Süß, Stadt Ettlingen, Amt für Marketing und Kommunikation**

Wie es derzeit ist:

Auch in der Innenstadt von Ettlingen (Mittellzentrum, ca. 39.500 Einwohner, Metropolregion Karlsruhe, Baden-Württemberg) sind – wie in allen deutschen Städten – die Auswirkungen der **Corona-Krise spürbar**. Insbesondere für die stationären Betriebe sind durch die wochenlangen Schließungen und die Auflagen sowie Einschränkungen bei der Wiedereröffnung große Herausforderungen, v. a. auch finanzieller Art, entstanden. Auch nach der Wiederaufnahme des Betriebs zeigt sich, dass das **Kauf- und Konsumverhalten der Kundschaft zurückhaltend** ist, die Lust auf das Bummeln in der Innenstadt ist noch mäßig, vor allem Spontankäufe werden noch wenig getätigt. Dies dürfte auch über 2020 hinaus so bleiben.

Wie es sein sollte:

Unsere Innenstadtkunden finden **Sicherheit und Verlässlichkeit** bei einem Innenstadtbuch: eine belebte Innenstadt und dennoch genügend Raum und Abstand, **Öffnungszeiten sind einheitlich und klar kommuniziert**.

Der Innenstadtbuch ist zudem **bequem**, das städtebauliche Umfeld und die Aktionen der Anbieter **ansprechend**. Unsere Kunden schätzen die tatsächlich vorhandene professionelle und **persönliche Atmosphäre** – gerade auch im Vergleich mit anderen, großen Zentren. Deshalb haben unsere Innenstadtbetriebe auch eine starke Grundlage für eine nachhaltige Existenz. Dauerhaft.

Der Weg dorthin:

Eine Kernaufgabe jetzt und für die Zukunft ist daher die **Stabilisierung unserer Innenstadt**. Die Stadt Ettlingen mit Gemeinderat und Stadtverwaltung sowie die Werbegemeinschaft Ettlingen e. V. möchten diese Kernaufgabe gemeinsam angehen. Zusammen wurde ein Konzept zur nachhaltigen Stabilisierung „unserer“ Innenstadt entwickelt:

Ziel ist es, den weiteren Auswirkungen der Corona-Pandemie proaktiv zu begegnen und letztlich solide aus dieser epochalen Krise hervorzugehen: mit einer **zukunftsicheren Positionierung** als qualitativem Einkaufs- und Erlebnisstandort. Neben beispielsweise städtebaulichen und verkehrlichen Maßnahmen

sind dafür innerstädtische Betriebe mit ansprechendem Angebot unerlässlich. Verlässliche Kernöffnungszeiten sowie das Signal zur Solidarität mit der Gemeinschaft sind hierbei Schlüsselpunkte.

Das Konzept „Zukunftssichere Innenstadt Ettlingen“ umfasst drei zentrale Elemente:

1. eine **klare Positionierung** der Innenstadt, die für den Kunden wichtig und spürbar ist
2. ein **Fördertopf in 2020 und ein ab 2021 aufzubauender Schutzschirm** für finanzielle Soforthilfen für Betriebe
3. ein **Leistungsversprechen zwischen Stadt, Werbegemeinschaft und innerstädtischen Betrieben** für ein noch besseres Kundenerlebnis

Die Arbeitsteilung ist bei dieser Förderung denkbar einfach:

**Gemeinsam** stärken wir unsere Innenstadt-**Positionierung**. Die Ettlinger City ist:

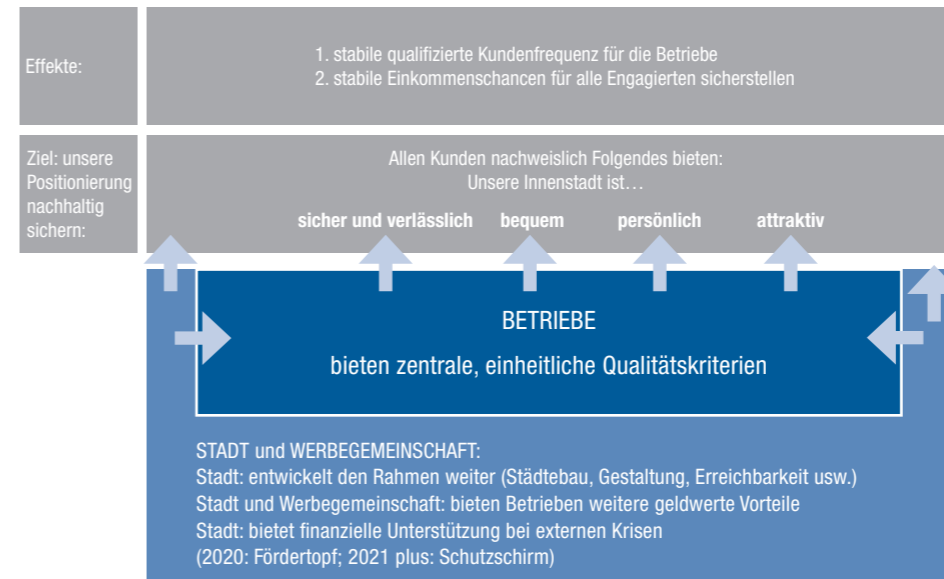
1. sicher und verlässlich
2. bequem
3. persönlich
4. attraktiv

**Der Fördertopf 2020 und der Schutzschirm Innenstadt ab 2021**

Die Stadt Ettlingen stellt für jene gesunden Betriebe, die unverschuldet aufgrund der derzeitigen Corona-Krise in finanzielle Schieflage geraten sind, einen **Fördertopf** mit insgesamt 100.000 Euro für das Jahr 2020 bereit. Bei Einhaltung klarer Rahmenbedingungen kann im Einzelfall eine finanzielle Förderung hieraus gewährt werden. Ab 2021 werden Stadt und Werbegemeinschaft einen **Schutzschirm** für kommende Krisen mit finanziellen Mitteln sukzessive aufbauen.

Stadt und Werbegemeinschaft haben zudem weitere wichtige geldwerte Vorteile definiert, die jenen Betrieben zugutekommen, welche Qualitätskriterien erfüllen, die zur Positionierung der Innenstadt beitragen.

Ob und in welcher Höhe ein innerstädtischer Betrieb eine finanzielle Förderung bei einer Krise erhalten kann, hängt von vier Kriterien ab:



Der Ettlinger Ansatz eines anreizbasierten Stadtmarketings

### Förderkriterien

1. Grundsätzlich überhaupt förderfähig sind ausschließlich Betriebe mit einem stationären Ladenlokal in der funktionalen Innenstadt Ettlins (Basis: Abgrenzung gemäß Einzelhandelskonzept Ettlins), also Betriebe, die zum städtebaulichen Ziel der Innenstadtbelebung beitragen.
2. Förderfähige Branchen sind Handel, Gastronomie- und Dienstleistungsbetriebe.
3. Förderung sollen grundsätzlich ausschließlich Betriebe erhalten, die nachweislich zukunftsgerichtet sind, d. h. unverschuldet in finanzielle Schieflage durch eine externe Krise geraten sind.
4. Die Förderhöhe soll sich an der Schwere der Betroffenheit von der externen Krise orientieren.

Inwiefern die Kriterien erfüllt werden, wird anhand von Indikatoren eingeschätzt und mit Punkten bewertet.

Die Bewertung erfolgt federführend durch das Citymanagement der Stadt Ettlins. Sämtliche Anträge auf Förderung, die Bewertung der Förderhöhe und das Ergebnis der Förderung werden stets streng vertraulich behandelt.

### Das gegenseitige Leistungsversprechen

Neben dem Fördertopf bzw. Schutzschirm optimiert die **Stadt Ettlins** (Stadtverwaltung und Kommunalpolitik) den Rahmen – Städtebau, Gestaltung, verkehrliche Erreichbarkeit usw. – weiterhin mit Nachdruck.

Die **innerstädtischen Betriebe** tragen zusammen mit der Stadt zur Positionierung der Innenstadt bei, die als sicher und verlässlich, bequem, persönlich und attraktiv profiliert wird. Dazu erfüllen sie – als Bedingung der Förderung – bestimmte Qualitätskriterien, und zwar solche, die direkt das Kundenerlebnis positiv beeinflussen.

Mit anderen Worten: Aus unserem **gegenseitigen Leistungsversprechen** zwischen Stadt – Werbegemeinschaft – innerstädtischen Betrieben ergibt sich spürbare Qualität für den Kunden – und damit eine dauerhaft belebte Innenstadt mit Existenzgrundlage für die Geschäfte!

### Leistungen von Stadt und Werbegemeinschaft\*):

- vergünstigte Mitgliedschaft in der Werbegemeinschaft (29,00 € /Monat im ersten Jahr)
- kostenfreie Nutzung des Online-Marktplatzes „Platzhirsche“ für zwei Jahre
- kostenfreie Annahmestelle des Ettlins Gutscheins im ersten Jahr
- kostenfreie Werbemaßnahmen und Einbindung in frequenzbringende Aktionen und Events
- Fördermöglichkeit durch den städtischen Fördertopf „Soforthilfe“\*)
- zukünftig Sicherheit durch den Aufbau eines Schutzschirmes

\*) Auf die Gewährung einer finanziellen Unterstützung besteht in keinem Fall ein Rechtsanspruch. Bei jeder etwaigen Förderung handelt es sich um eine Einzelfallentscheidung, die sich insbesondere nach dem Kriterienkatalog zur Innenstadtförderung richtet.

### Leistungen vonseiten der teilnehmenden Betriebe:

- Beitritt in die Werbegemeinschaft
- Einhaltung von Kernöffnungszeiten:  
Mo - Fr: 10.00 – 18.30 Uhr  
Sa: 10.00 – 16.00 Uhr  
Sa (Advent): 10.00 – 18.00 Uhr
- Eintrag von Grundinformationen auf dem Online-Marktplatz „Platzhirsche“
- Einrichtung einer Annahmestelle des Ettlins-Gutscheins
- Teilnahme an gemeinsamen frequenzbringenden Aktionen und Events des Citymanagements



**Carina Killer, M. Sc.**  
imakomm AKADEMIE GmbH  
ISEKs, kommunale Leitbilder,  
Markenstrategien für Kommunen  
killer@imakomm-akademie.de



**Eva-Maria Jörg**  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Marketing für Standorte  
joerg@imakomm-akademie.de



**Sabine Süß**  
Stadt Ettlins  
Amt für Marketing und Kommunikation  
sabine.suess@ettlingen.de

# IMPRESSUM UND QUELLEN





imakomm AKADEMIE GmbH  
[www.imakomm-akademie.de](http://www.imakomm-akademie.de)  
[www.xing.com/companies/imakommakademie](http://www.xing.com/companies/imakommakademie)  
[www.facebook.com/imakommakademie](http://www.facebook.com/imakommakademie)  
[www.linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh](http://www.linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh)

**Quellen:**

Sämtliche Daten stammen aus der imakomm-Studie „Zukunftsfeste Standorte“, welche die imakomm in Zusammenarbeit mit dem Geografischen Institut der Universität Augsburg im Zeitraum Mai bis Juli 2020 erstellt hat. Die Datenauswertung oblag Herrn Florian Mahl von der Universität Augsburg.

Die Kapitel „Studienergebnisse kompakt“ sowie die „Diskussionsbeiträge“ sind der am 14. September 2020 erscheinenden imakomm KONKRET-Ausgabe September 2020 entnommen.

**imakomm AKADEMIE GmbH**

Ulmer Straße 130 (Wi.Z)  
 73431 Aalen

Vertreten durch den Geschäftsführer  
 Dr. Peter Markert

**Kontakt:**

Fon: +49 7361 52829-0  
 Fax: +49 7361 52829-20  
 E-Mail: [info@imakomm-akademie.de](mailto:info@imakomm-akademie.de)

**Internetadresse:**

[www.imakomm-akademie.de](http://www.imakomm-akademie.de)

**Redaktionsleitung:**

Dr. Peter Markert

**Gestaltung:**

projektteam AG, Bopfingen

**Bildnachweise:**

Titel: © Adobe Stock © fotomek  
 © iStock © peterschreiber.media  
 © Adobe Stock © Yakobchuk Olena  
 © Adobe Stock © Ienets\_tan  
 S. 11 © Pixabay © Alexas\_Fotos  
 S. 12 © Fotolia © Franz Pfluegl  
 S. 13 © imakomm AKADEMIE  
 S. 18 © imakomm AKADEMIE  
 S. 19 © Fotolia © fototrm12  
 S. 23 © Erich Westendarp  
 S. 24 © RaumZeit / Phil Zinser  
 S. 25 © imakomm AKADEMIE  
 S. 26 © Silke Rommel, commaufdenPunkt

S. 28 © Zentrum für Digitalisierung  
 Landkreis Böblingen – zd-bb.de  
 S. 28 © imakomm AKADEMIE  
 S. 28 © Landkreis Böblingen, Dr. Sascha Meßmer  
 S. 29 © Stadt Ettlingen  
 S. 30 © Stadt Ettlingen  
 S. 31 © imakomm AKADEMIE  
 S. 31 © Stadt Ettlingen  
 S. 32 © imakomm AKADEMIE  
 S. 32 © Stadt Ettlingen

**Haftungshinweis:**

Trotz sorgfältiger Recherche übernehmen wir keine Haftung für Text- und Bildelemente.

imakomm AKADEMIE GmbH  
www.imakomm-akademie.de  
Fon: +49 7361 52829-0  
Fax: +49 7361 52829-20

Büro Aalen:  
Ulmer Straße 130 | 73431 Aalen  
Büro Stuttgart:  
Epplestraße 5 | 70597 Stuttgart

