

KONKRET

makomm

AKADEMIE

PROJEKTE | FORSCHUNG | LÖSUNGEN | TRENDS | in der Kommunalentwicklung

Mai 2014



Best-Practice- Beispiele

Seite 8-16



Innenstadt- entwicklung

Seite 5-7



Seite 1-4

Stadtleit- bilder



Konversion

Seite 19-22



Social Media

Seite 17-18



Schlagkraft durch Konzentration - eine neue Generation an Stadtleitbildern? Das Beispiel Hockenheim

Die Herausforderungen von Kommunen sind unzählig, die personellen und finanziellen Ressourcen jedoch begrenzt. Folgerichtig wird eine Strategie für die künftige Stadtentwicklung immer wichtiger, die Anforderungen an eine solche steigen enorm. Beispiele: Die Strategie soll Ziele und konkrete Maßnahmen umfassen, Schwerpunkte der Stadtentwicklung ableiten und dennoch alle Lebensbereiche beinhalten, die gesamte Stadtentwicklung festlegen und gleichzeitig aber einen Fokus auf die Innenstadt legen, planerisch orientiert sein und dennoch „weiche Themen“ bearbeiten“ usw. Ist nun ein Stadtleitbild nötig oder ein Innenstadtentwicklungskonzept, oder doch ein Stadtmarketingkonzept? Eigentlich egal! Notwendig sind Lösungen statt ein Produkt. Einen solchen lösungsorientierten Ansatz hat die Stadt Hockenheim gewählt. Zwei der Besonderheiten: Der erarbeitete „Stadtentwicklungsansatz“ ist inhaltlich ganzheitlich, schlägt aber für die konkrete Umsetzung im Zeitablauf eine Konzentration auf Themen vor. Und der Erarbeitungsprozess wurde auf die Stadt angepasst.



Bild links: Die Bereitschaft zum Engagement für eine Stadt ist meist nicht zurückgegangen, die Erwartungen an die Beteiligungsmöglichkeiten haben sich aber sehr wohl verändert. Statt langatmiger Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Diskussionen und Vortragsveranstaltungen wird die Arbeit am Konkreten (zu Recht!) erwartet. In Hockenheim erfolgte sowohl die Analyse als auch die Maßnahmenarbeit beispielsweise auf Karten / Plänen an einzelnen Thementischen. Bild rechts: Der Erarbeitungsprozess bot sämtlichen Bürger/innen die Möglichkeit zur Beteiligung – auf unterschiedlichste Art und Weise. Es wurde ein Methodenmix gewählt, der verschiedene Gruppen „dort abholt, wo sie sind“, beispielsweise via einer Onlinebefragung (im Bild: Plakat zur Bewerbung), „Schülertalks“ usw. Effekt: Durch den Methodenmix bei der Beteiligung wurden annähernd 1.000 ehrenamtliche Stunden durch die Bürger/innen allein bei der Erarbeitung der Strategie eingebracht!

THEMENÜBERSICHT

	Schlagkraft durch Konzentration - eine neue Generation an Stadtleitbildern? Das Beispiel Hockenheim	Seite 1-4
	Ganzheitliche Innenstadtentwicklung - kleine Veränderungen, große Wirkung. Das Beispiel Ochsenhausen	Seite 5-7
RÜCKBLICK	Gemeinde Korb: Ein Gemeindeleitbild als rentable Investition	Seite 8-9
	Stadt Nagold: Ein Best-Practice-Beispiel für Einzelhandels- und Innenstadtentwicklung	Seite 9-10
	Rückblick Veranstaltungen/Studien	Seite 11
	Wirkungsvolle Kommunalentwicklung! Über 300 Kommunen als Kunden!	Seite 12-13
	Stadt Süßen: Tatsächliches Kundenverhalten als Paradigma der Innenstadtentwicklung	Seite 14-15
	Stadt Mengen: Prämierte „proaktive Innenstadtentwicklung“	Seite 15-16
	Social Media in Kommunen: Die sozialen Netzwerke bieten neue Potenziale, die jedoch ein Umdenken erfordern	Seite 17-18
	Konversion im Ländlichen Raum: Authentische Entwicklungskonzepte mit Ausstrahlungseffekten. Das Beispiel Ellwangen.	Seite 19-22
	Dr. Bernd Radtke erweitert die Geschäftsführung der imakomm AKADEMIE	Seite 23
	News	Seite 24

Weg vom Produkt, hin zur Lösung.

Allein schon der Titel des Projektes in der Stadt Hockenheim („Stadtmarketing- und Stadtentwicklungskonzept Hockenheim“) zeigt die Schwierigkeit auf, mit denen nicht wenige Städte zu kämpfen haben: Herausforderungen werden sowohl in der auch in der Bauleitplanung zu definierenden Stadtentwicklung gesehen, gleichzeitig aber auch in Defiziten bei der Vermarktung der Stadt – hierbei auch in fehlenden Abstimmungen (= Strukturfragen!) von Botschaften und konkreten Maßnahmen. Zudem scheinen insbesondere für die Innenstadt (nicht nur städtebaulich, sondern beispielsweise auch bei der Leerstandsvermarktung und beim Thema Außenauftritt von Betrieben) konkrete Maßnahmen nötig. Ein Stadtentwicklungskonzept würde Marketingaspekte zu wenig berücksichtigen. Ein Stadtmarketingkonzept allein wäre kaum in der Lage, städtebauliche Aspekte und die Flächenentwicklung zu definieren. Und ein reines Innenstadtentwicklungskonzept würde räumlich zu kurz greifen.

Der methodische Ansatz in Hockenheim: Von Pferden und der Notwendigkeit schlank zu sein...

Also war in Hockenheim ein besonderer Ansatz notwendig, der spezifische Aspekte der Innenstadt, der Gesamtstadt sowie Fragen einer künftigen Vermarktungsstruktur (Stadtmarketingverein? Oder GmbH? Oder keinerlei Rechtsform? Oder...?) gleichbedeutend und gleichermaßen berücksichtigt.

Methodisch wurde versucht, über einen Methodenmix Zielgruppen (Schüler, ältere Menschen usw.) aktiv zur Beteiligung anzusprechen (siehe Bild auf der Vorderseite rechts). Zudem sollte der Prozess – so die Vorgaben – „schlank“ sein, also auch Ergebnisse in vergleichsweise kurzer Zeit (schon nach weniger als sechs Monaten erste Ergebnisse!) liefern. Also wurden weitere Beteiligungs- und Erarbeitungsformen gewählt, die dies ermöglichten (siehe Bild auf der Vorderseite links).

Schlaglichter zur künftigen Stadtentwicklung in Hockenheim

Ein zentrales Ergebnis für Hockenheim: Die Stadtentwicklung soll sich zunächst auf „lediglich“ drei Themen konzentrieren. Das heißt zwar nicht, dass andere Themen – teilweise ja auch kommunale Pflichtaufgaben – unberücksichtigt bleiben. Ressourcen müssen aber sehr wohl auf folgende drei

Themen gebündelt werden, weil diese alle weiteren Lebensbereiche maßgeblich beeinflussen:

- A. Innenstadt.
- B. Lebensqualität.
- C. Vermarktung und Identität.

Beispiel: Angesichts der Siedlungsstruktur (keine Ortsteile) bedarf es insbesondere in Hockenheim einer attraktiven Innenstadt als Identifikations- und Kommunikationsraum. Gerade die Innenstadt ist aber auch aus Sicht der Bürger/innen die zentrale Schwäche der Gesamtstadt: Kaum Verweilgründe, ein auffallend schwacher Einzelhandelsbesatz usw. Daher muss die Innenstadt ein zentraler Schwerpunkt sein.

Eine langfristige Konzentration auf „nur“ drei Schwerpunkte ist kaum praktikabel. Daher besteht der Hockheimer Ansatz aus Phasen. In einer ersten Phase (drei bis maximal fünf Jahre) soll in der Tat eine Fokussierung auf die drei Schwerpunkte erfolgen. Danach wird die Wirkung daraus evaluiert, die Strategie ggf. überarbeitet.

Das Konzept enthält dezidiert Umsetzungsvorgaben. Diese finden sich beispielsweise in Form einer internen Richtschnur für alle Maßnahmen (keine Marke nach außen!), zusammengefasst im Arbeitstitel „gemeinsam. gezielt. gestalten.“ Zudem wird im Konzept die künftige Umstrukturierung (sowohl für das gesamte Stadtmarketing als auch speziell für ein Innenstadtmktg)

1. Weg vom Produkt.
2. Konzentrierte Stadtentwicklung.
3. In Phasen denken.
4. Strategisches Radar einbauen.
5. Pflicht zur authentischen Strategie.
6. Eine Logik für die Umsetzung definieren.
7. Lust machen.
8. „Das Pferd von beiden Seiten aufzäumen“.

Grafik: Die Übersicht zu den acht Thesen bezüglich einer neuen Generation von Stadtentwicklungskonzepten bzw. Stadtleitbildern.

definiert. So wird künftig ein Marketing-Verein errichtet werden, zunächst mit dem Fokus auf die Innenstadt, in Phase 2 mit einer Öffnung für die Gesamtstadt.

Eine neue Generation von Stadtentwicklungskonzepten und Leitbildern. Thesen / Gedanken:

Die imakomm AKADEMIE entwickelt ihren eigenen Ansatz bei Stadtentwicklungskonzepten ständig weiter. Auf Basis von Ansätzen wie in Hockenheim scheinen Stadtentwicklungskonzepte derzeit in einem erheblichen Umbruch. Thesen hierzu:

1. <<Weg vom Produkt! >>

Die Begriffsverwirrung ist groß, in der Praxis gibt es kein einheitliches Verständnis von „Stadtentwicklung“, „Stadtmarketing“, „Stadtleitbild“, „Masterplan“ usw. Vielleicht ist der Begriff auch zweitrangig. Wesentlich ist vielmehr eine Strategie für die Entwicklung der Stadt (siehe These 2) und das Engagement und die Akzeptanz seitens der Bürger/innen. Dies wiederum gelingt aber nur, wenn tatsächlich konkrete Herausforderungen gelöst werden. Dafür müssen Begriffsabgrenzungen quasi automatisch an Bedeutung verlieren.

2. <<Konzentrierte Stadtentwicklung!>>

Der Ansatz muss mehr denn je ganzheitlich sein, also möglichst sämtliche Lebensbereiche in der Analyse berücksichtigen. Aus strategischen (= bei welchen Themen sind die größten Effekte für die Gesamtstadt zu erwarten?) und pragmatischen (= begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen!) Überlegungen heraus kann es aber sehr wohl Sinn machen, klare / wenige Schwerpunkte für die Stadtentwicklung zu definieren. Das klingt banal, ist es aber nicht. Denn: „Schwerpunkte“ bedeuten immer auch ein Zurückstellen von Themen, die eben nicht als solche definiert wurden.

3. <<In Phasen denken!>>

Ein Konzept, das sich tatsächlich auf Themenschwerpunkte konzentriert, läuft Gefahr, einzelne Interessensgruppen zu enttäuschen. Daher sollte gleichzeitig in kurz- bis mittelfristigen Phasen gedacht werden, nach denen eine Überprüfung der Richtigkeit und der Effekte dieser Konzentration überprüft werden, um dann ggf. andere / weitere Themen anzugehen.

Grafik: Das Stadtentwicklungskonzept Hockenheim definiert insgesamt drei (!) zentrale Schwerpunkte, die dann in dezidierten Zielen und Maßnahmen konkretisiert werden.

4. <<Strategisches Radar einbauen!>>

Ein Überprüfen der Richtigkeit der Strategie (Konzentration und Phasen) gelingt nur, wenn auch definiert wird, wann diese Strategie als „richtig“ angesehen werden kann. Es bedarf (nicht nur quantitativer) Messgrößen und eines Gremiums zur Bewertung.

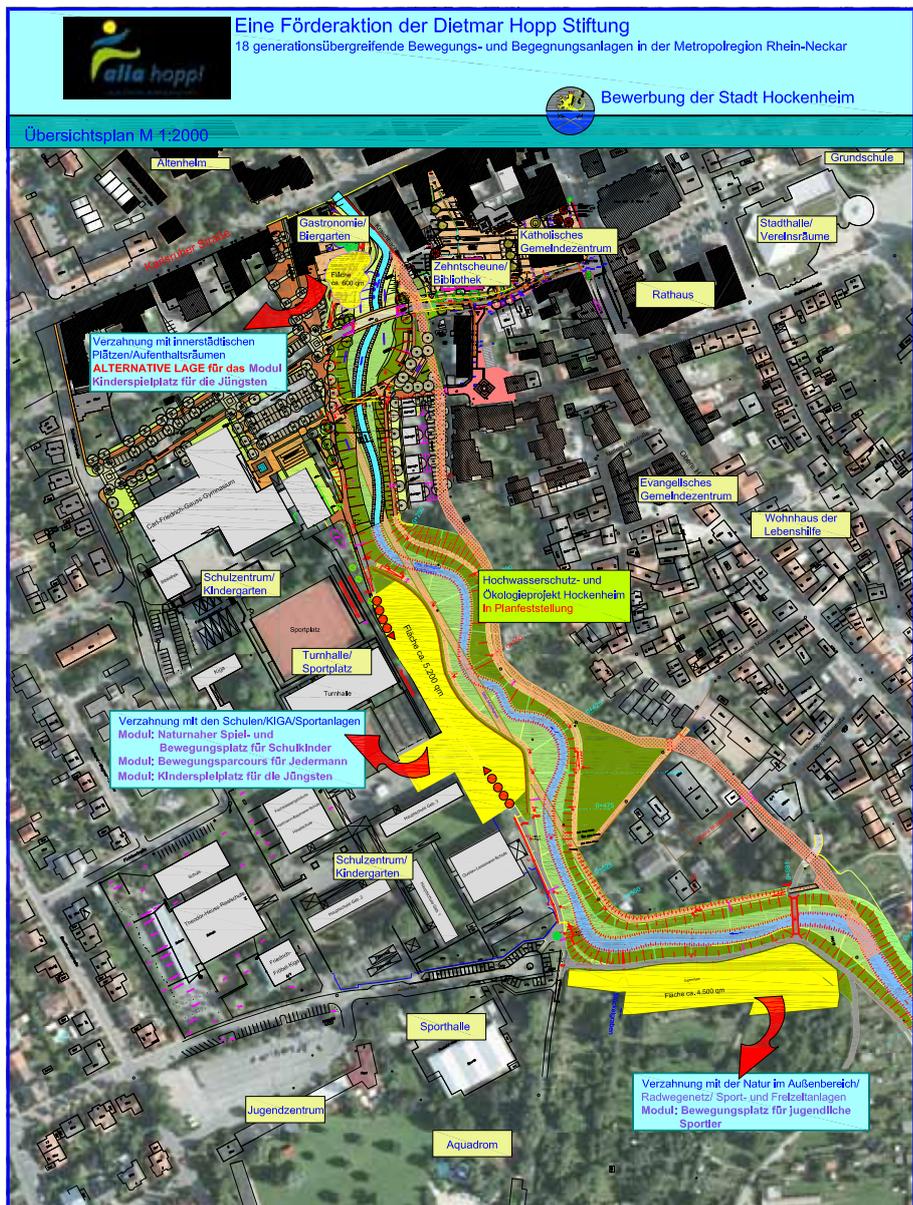
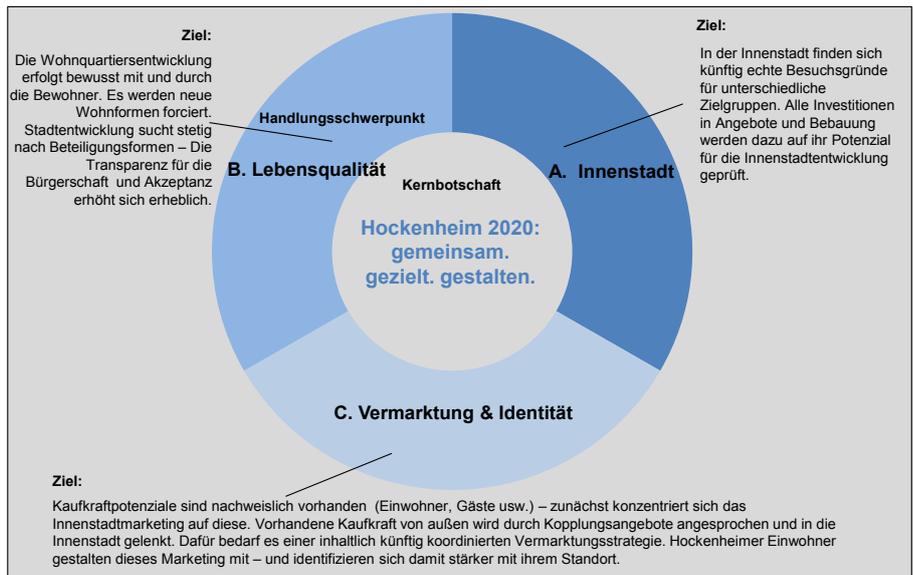
5. <<Pflicht zur authentischen Strategie!>>

Keine Plattitüde: Die Strategie muss auf die jeweilige Stadt passen – gerade weil Schwerpunkte auch gegenüber Kommunalpolitik und Bürgerschaft argumentiert werden müssen. Das hat beispielsweise zur Konsequenz, dass Begründungen für die Schwerpunkte entscheidend sind und die Anforderungen hierfür hochgesetzt werden. Beispiel: Ein „mehr Kaufkraftbindung“ als Ziel reicht nicht (mehr) aus. Vielmehr muss aufgezeigt werden: Wo ist denn die Kaufkraft? Welche Zielgruppen sind das? Von wie viel „mehr Kaufkraft“ sprechen wir? Lohnt sich also dieser Schwerpunkt letztlich oder ist es nur „Lyrik“?

6. << Eine Logik für die Umsetzung definieren! >>

(a) Ein Bündel an Maßnahmen zu erarbeiten, ist vergleichsweise leicht. An Ideen fehlt es nämlich selten, viele „Stadtentwicklungskonzepte“ beschreiben zig Maßnahmen. Die Umsetzung indes stockt oftmals. Es bedarf vielmehr bereits im (!) Konzept der Definition von Umsetzungsstrukturen (Nicht nur: „Wer macht was bis wann?“ sondern auch: „Wer stimmt sich wie oft mit wem ab?“). Und: (b) Die erarbeiteten und künftigen Maßnahmen müssen eine identische Zielsetzung und Botschaft haben. Dies muss im Konzept klar definiert sein. Manche nennen dies „Markenkern“.

Grafik: „Das Pferd von beiden Seiten aufzäumen“: Auf Basis des methodischen Ansatzes in Hockenheim konnte auch zeitnah ein städtebauliches Entwicklungskonzept für die gesamte Innenstadt erstellt werden. Dieses war wiederum – ebenfalls noch während (!) der Konzepterstellung – Basis für ein spezifisches Entwicklungskonzept im westlichen Innenstadtbereich, welches als Wettbewerbsbeitrag mit einer Begegnungs- und Bewegungsanlage bei „Alla hopp“ (= Wettbewerb der Dietmar-Hopp-Stiftung zur Förderung) von der Stadt eingereicht wurde.



Grafik: „Das Pferd von beiden Seiten aufzäumen“: Durch den methodischen Ansatz, sowohl möglichst schnell Maßnahmen zu erarbeiten und zu einer Strategie zu verdichten, gleichzeitig aber deduktiv aus Zielen Maßnahmen abzuleiten, gelingt es unter anderem, schnell einzelne Maßnahmen bereits während (!) der Konzepterstellung anzugehen. In Hockenheim erfolgte dies beispielsweise in Form eines Investorenwettbewerbs bereits nach wenigen Monaten der Konzepterstellung für den Bereich „Hotel Kanne“ in der Innenstadt, der als Einzelhandels-schwerpunkt im Konzept definiert wurde.

7. <<Lust machen! >>

Selbstverständlich muss Beteiligung erfolgen. Und selbstverständlich muss diese ehrlich sein. Sie muss aber – und dies wird meist nicht berücksichtigt – motivieren. Salopp formuliert: „Weg vom SWOT-Profil und der Bürgerinformationsveranstaltung“ hin zu neuen, pfiffigen Formen.

8. <<Das Pferd von beiden Seiten aufzäumen! >>

Das Lehrbuch sagt: „Von der Vision die Ziele und Teilziele ableiten, daraus dann Maßnahmen definieren“. Die Praxis scheint aber zu sagen: „So schnell als möglich Maßnahmen kreieren und parallel diese zu einer Strategie bündeln sowie durch einen zweiten – parallelen – Prozess gemäß Analyse- Planung – Implementierung verifizieren.“



Fazit:

Stadtentwicklungskonzepte und Stadtleitbilder – so unsere Überzeugung – stehen vor einer notwendigen methodischen und inhaltlichen Neuausrichtung. Denn: Die Herausforderungen der Kommunen sind unzählig, personelle und finanzielle Ressourcen immer mehr begrenzt. Gleichzeitig steigen Anforderungen an den Beteiligungsprozess. Die imakomm AKADEMIE entwickelt daher die eigenen Ansätze permanent weiter. Das Beispiel Hockenheim zeigt insgesamt acht Elemente eines Stadtentwicklungskonzeptes, welche vielleicht ja prägende Elemente einer neuen Generation von Entwicklungskonzepten sein könnten.



Die Autorin:
Sylvie Rese,
Leitung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,
Stadt Hockenheim,
Kontakt:
s.res@hockenheim.de



Der Autor:
Donald Pape,
Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing,
Stadt Hockenheim,
Kontakt:
d.pape@hockenheim.de



Der Autor:
Sebastian Vetter B.Sc.,
imakomm AKADEMIE GmbH,
Bereich Strategische Kommunalentwicklung,
Kontakt:
vetter@imakomm-akademie.de

Ganzheitliche Innenstadtentwicklung – kleine Veränderungen, große Wirkung. Das Beispiel Ochsenhausen

Diese Situation kennen nicht wenige Städte und Gemeinden: Attraktionen und Kaufkraft sind vorhanden auf der Gemarkung, doch die Innenstadt stagniert in ihrer Entwicklung, Parkplatz- und Erreichbarkeitsdiskussionen werden geführt, scheinen aber irgendwie doch nicht das Kernproblem zu beschreiben, Stadt und Gewerbeverein wollen eigentlich zusammen den Einkaufsstandort nach vorne bringen, doch echte Schlagkraft entsteht nicht. An Ideen mangelt es meist indes nicht – eher an der Konzentration auf Schwerpunkte und die Auswahl von Maßnahmen mit echter Wirkung. Auch das Unterzentrum Ochsenhausen kennt diese Situation und hat mit einem ganzheitlichen Innenstadtentwicklungskonzept nun Diskussionen versachlicht und zentrale Maßnahmen definiert. Schon jetzt zeigen sich erste Erfolge. Beide – sowohl Stadt als auch Gewerbeverein – sind sehr schnell in die Umsetzung gegangen. Dabei liefert das Innenstadtentwicklungskonzept die wesentliche Basis. Nicht mit vielen Maßnahmen, sondern mit klaren strategischen Vorgaben in den Bereichen Städtebau, Flächenentwicklung, Vermarktungsstruktur und Kundenlenkung. Dadurch gelingt es, auch mit kleineren Veränderungen große Wirkungen zu erzielen. Ein Überblick.

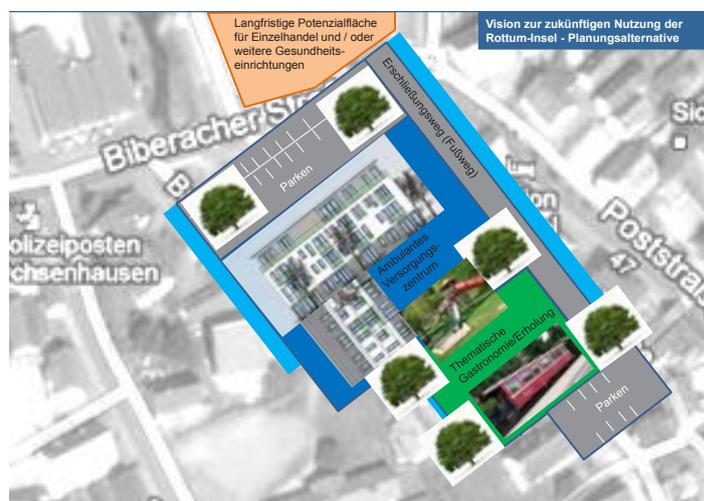


Bild links: Kaufkraft ist in Ochsenhausen trotz „überschaubarer“ Einwohnerzahl (ca. 8.800 Einwohner) vorhanden – sie ist nur leider hauptsächlich an Standorten außerhalb der Innenstadt. So profitiert die Innenstadt beispielsweise noch viel zu wenig von der Stärke Ochsenhausens als Arbeitsplatzstandort (Beispiel: Rund 3.140 Einpendler täglich bzw. ein Pendlersaldo von + 900, vornehmlich Arbeitskräfte der beiden Firmen Liebherr und Südpack). Auch Tages- und Übernachtungsgäste (siehe „Schlafgelegenhäusauslastung“ von weit überdurchschnittlichen 45%) werden viel zu wenig in die Innenstadt „gelenkt“. Das Fachmarktzentrum „zieht“ Kunden aus dem Umland an, die aber selten auch die Innenstadt besuchen. Bild rechts: Vor diesem Hintergrund heißt eine zentrale Lösung im Innenstadtentwicklungskonzept: Genau für diese unterschiedlichen Zielgruppen müssen auch unterschiedliche Besuchsgründe in der Innenstadt aufgebaut werden. Werbung allein wird diese Kaufkraft nicht in die Innenstadt ziehen können. Folgerichtig wurden entsprechende zielgruppenorientierte Nutzungen auf einzelnen Flächen definiert. So sollen beispielsweise Gäste der weithin bekannten Öchslebahn künftig in der Innenstadt auch eine Gastronomie vorfinden, die das Thema Eisenbahn baulich aufgreift. Als Ersatz für die mittlerweile leer stehende Kreisklinik in Ochsenhausen soll auf dem Areal der „Rottum-Insel“ ein ambulantes Versorgungszentrum entstehen – für Ochsenhausener und das Umland. Ganz bewusst in der Innenstadt – ein nach wie vor auch emotional diskutiertes Thema, nun aber mit sachlichen Begründungen unterlegt.

Vieles scheint wirklich gut – und dennoch droht Attraktivitätsverlust.

Ochsenhausen, Unterzentrum mit 8.800 Einwohnern im Landkreis Biberach, hat viele Potenziale: Die Stadt ist starker Arbeitsplatzstandort mit Firmen wie Liebherr und Südpack. Sie weist auch mit der Öchslebahn oder einer der großen barocken Klosteranlagen Oberschwabens, die auch die Landesakademie für die musizierende Jugend in Baden-Württemberg beheimatet, echte touristische Highlights auf. Kaufkraft ist also da am Standort Ochsenhausen.

Sie ist allerdings zu wenig in der Innenstadt vorhanden. Denn: Diese ist zwar grundsätz-

lich attraktiv aber auch sehr weitläufig. Ein echtes, belebtes Zentrum innerhalb der Innenstadt fehlt. Mit 19% der Verkaufsfläche am Standort Ochsenhausen insgesamt ist die City auch vergleichsweise schwach als Einkaufsstandort. Weitere Besuchsgründe – tolle Aufenthaltsräume für Kinder und Jugendliche oder aber auch für Tagesgäste – scheinen dort kaum vorhanden.

Einzelhandel allein kann künftig nicht mehr Besuchsargument sein.

Also wäre die übliche Lösung: Ansiedlung von Einzelhandel, festgelegt in einem Einzelhandelskonzept. Doch dieses reflexartige Handeln auch unserer Branche würde wenig zur

Lösung beitragen. Denn: Alle einschlägigen Einzelhandelskennziffern zeigen, dass der Standort insgesamt bereits stark ist. Die Zentralität liegt bei 130, die Kaufkraftbindungsquote bei rund 73%, die Verkaufsflächenausstattung bei knapp 2.000 m² pro 1.000 Einwohner – allesamt überdurchschnittlich hohe Werte angesichts der Einwohnerzahl und zentralörtlichen Stufe der Stadt. Folgerichtig liegen die Ansiedlungspotenziale bei rund 2.000 m² Verkaufsfläche – für die gesamte Stadt.

Also können Einzelhandelsansiedlungen in größerem Umfang kaum mehr gelingen, Handel als Lösung für die Innenstadtschwäche fällt also mehr oder weniger weg.



Bild links: Die Öchslebahn – eines der Highlights am Standort Ochsenhausen. Das Innenstadtentwicklungskonzept definiert Maßnahmen, wie Zielgruppen, die diese Attraktion außerhalb der Innenstadt nutzen, auch für die Innenstadt gewonnen werden können. Dabei geht es zwar auch um Marketingansätze, in erster Linie aber vor allem um städtebauliche Maßnahmen (Schaffung von Besuchsräumen für diese Zielgruppen in der Innenstadt). Bild rechts: Eine erste Maßnahme in Ochsenhausen gemäß Innenstadtentwicklungskonzept ist die Umsetzung eines Beschilderungskonzeptes. Standorte und ein denkbare Design liefert das Konzept. Eine Ochsenhauser Delegation mit (von links) Wirtschaftsförderer Konstantin Egle, Stadtplaner Rolf Wiedmann, Gerd Schwarz von der Stadtverwaltung Tettngang, Bürgermeister Andreas Denzel und Gewerbevereinsvorsitzendem Wilfried King schaute sich gemeinsam das Best-Practice-Beispiel Tettngang an. Das Bild symbolisiert einen der Erfolgsfaktoren in Ochsenhausen: Von Projektbeginn an wurde die Notwendigkeit zur gemeinsamen Umsetzung des Innenstadtentwicklungskonzeptes nicht nur kommuniziert, sondern in regelmäßigen Abstimmungen und nun eben auch bei der Umsetzung tatsächlich gelebt.

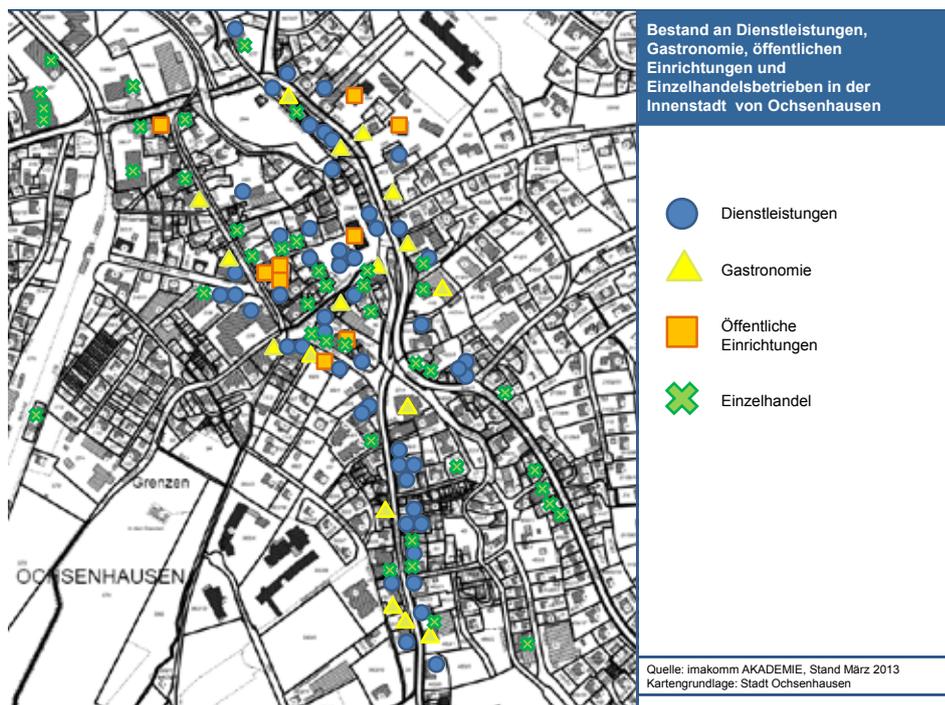
Zentraler Erfolgsfaktor: Echter Wille zu Veränderungen und eine andere Vorgehensweise.

Gemeinsam mit zahlreichen Akteuren wurde vor diesem Hintergrund ein ganzheitliches Innenstadtentwicklungskonzept erarbeitet. Ganzheitlich, weil eben nicht allein eine städtebauliche oder verkehrliche Betrachtung erfolgte, sondern auch Vermarktungsüberlegungen und vieles mehr mit einflossen.

Entscheidend in Ochsenhausen war jedoch der gemeinsame Wille von Stadtverwaltung, Kommunalpolitik und Gewerbeverein, eine andere Vorgehensweise zu wagen und bereits zu Projektbeginn auch Konsequenzen für eine Umsetzung zu definieren.

So wurde bereits zu Projektbeginn (!) über Umsetzungsstrukturen nachgedacht. Konkret wurde die Stelle eines Wirtschaftsförderers / Citymanagers in Aussicht gestellt, ohne zunächst Aufgaben und auch Zeitanteile (50%-Stelle? 100%-Stelle?) definieren zu können.

Zudem wurden entgegen dem üblichen Vorgehen bei Stadtmarketing- und Innenstadtmarketingprozessen, Akteure und Kunden über Befragungen und Arbeitsgruppen einzubinden, Zielgruppen aktiv „abgeholt“. Beispielsweise wurde mit Jugendlichen bzw. Schülern, die ansonsten wenig Interesse an Themen wie Innenstadtentwick-



Grafik: Auf den ersten Blick eine starke Innenstadt. Doch die weitläufige Verteilung der meist kleinen Betriebe mit fehlenden Aufenthaltsräumen im öffentlichen Raum und die geringe Zahl größerer Ankerbetriebe in der Innenstadt führen zu einer Schwäche der gesamten Innenstadt als Einkaufs- und Erlebnisstandort. Zudem sind die Zugänge zur Innenstadt von der vielbefahrenen Bundesstraße alles andere als offensichtlich. Folge: Kaufkraft, die auf der gesamten Gemarkung eigentlich vorhanden wäre, hat kaum Gründe für einen Innenstadtbesuch.

lung zeigen (siehe üblicherweise geringe Rücklaufquoten dieser Altersgruppe bei Befragungen) so genannte „Schülertalks“ durchgeführt, um gemeinsam im Gespräch mit Schulklassen neue Besuchsgründe aus deren Sicht für die Innenstadt

zu definieren. Der Gewerbeverein versuchte, echte Ansätze in den Geschäften nicht über übliche Workshops innerhalb des Vereins zu lösen, sondern gemeinsam (!) mit Kunden Optimierungsansätze zu eruieren. Anders formuliert: Im Projekt

wurden bewusst einzelne Verfahrensschritte geändert. Denn: Statt üblicher Methodik und daraus resultierenden üblichen Ergebnissen sollten neue Lösungen entstehen. Dafür waren wenn auch kleine, aber doch wohl überlegte Änderungen im methodischen Vorgehen notwendig.

Die inhaltlichen Lösungen für Ochsenhausen – ausgewählte Beispiele.

Von Anfang an war klar: An Ideen mangelt es in Ochsenhausen nicht. Ziel musste es vielmehr sein, diese zu kanalisieren – und wirkungsvolle Maßnahmen von weiteren Maßnahmen gedanklich zu trennen.

Auf Basis einer komprimierten Analyse (statt „Statistik-Grab“) wurde als Kern der künftigen Innenstadtentwicklung definiert: „Die Kaufkraftpotenziale haben wir schon am Standort. Zentraler Ansatz ist, diese in die Innenstadt zu lotsen.“ Mindestens genauso wichtig aber war es, parallel (!) hierzu

auch schriftlich zu fixieren, welche Strategie künftig eben nicht mehr verfolgt werden soll. Beispiele:

- Werbung im Umland zunächst nicht weiter ausbauen (die Zielgruppen sind ja schon auf der Gemarkung Ochsenhausen).
- Keine Positionierung der Innenstadt über Rabatte und Gutscheine (dies sind keine echten Besuchsründe).
- Kein Fokus auf Einzelhandelsansiedlungen (das Potenzial hierfür reicht nicht aus – Flächen müssen bewusst auch für andere „Belegungspotenziale“ vorgehalten werden).

Auf dieser Basis wurden vier Schwerpunkte der künftigen Innenstadtentwicklung definiert, die sowohl städtebauliche und verkehrliche Maßnahmen als auch Marketingansätze sowie die Stärkung bestehender Betriebe und planungsrechtliche Vorgaben für die Steuerung und Absi-

cherung der Maßnahmen enthalten. Letztlich stellt das Innenstadtentwicklungskonzept weit mehr als ein rein städtebaulich orientiertes Konzept oder aber ein Innenstadtmarketing oder ein Einzelhandelskonzept dar.



Die Autoren:
Dipl.-Geograph Stephan Mayr,
imakomm AKADEMIE GmbH,
Bereich Markt- und Standortanalysen,
imakomm AKADEMIE GmbH,
Kontakt:
mayr@imakomm-akademie.de

Fazit:
Bei der neuen Innenstadtentwicklung steht Ochsenhausen noch am Anfang. Doch zeigen sich schon nach kurzer Zeit erste Erfolge. Statt einer üblichen Vorgehensweise wurde ein ganzheitliches Konzept mit und von den Akteuren erarbeitet und liefert die wesentliche Grundlage für eine schnelle Umsetzung von zentralen, effektiven Maßnahmen. Die zusätzlichen Besonderheiten: Kleine Dinge anders gemacht mit positiver Wirkung!

Kleine Veränderungen im Vergleich zur „üblichen“ Vorgehensweise:	Wirkungen / Effekte der Veränderungen:
Ganzheitliches Konzept statt „nur“ Einzelhandel oder „nur“ Städtebau oder „nur“ Innenstadtmarketing	Keine Einzelgutachten, dadurch Zeit- und Kostensparnis, Gesamtlösungen
Nach Kundenprioritäten erstellter Maßnahmenkatalog für den Gewerbeverein statt „Brainstorming“ (QFD-Methode = Quality Function Deployment)	Fokussierung auf tatsächlich wichtige Maßnahmen, Versachlichung von Diskussionen
Städtebauliche Maßnahmen nach Zielgruppen definiert statt beispielsweise von Freiraumplanung auf Funktion zu schließen	Teilweise Abkehr von bisherigen (kontrovers diskutierten) Planungen, Beitrag zur Versachlichung von Diskussionen
Strategischer Ansatz = Definition von Schwerpunkt und EXPLIZIT auch von Themen, die eben nicht mehr Schwerpunkt sein sollen.	Fokussierung auf tatsächlich effektive Maßnahmen
Bereits zu Projektbeginn (!) Definition von Strukturen für die spätere Umsetzung statt Sammelsurium an Ideen ohne Umsetzungsstruktur	Planungssicherheit für alle Beteiligten. Da gleichzeitig Maßnahmen mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten definiert wurden: Dennoch kein „Zurücklehnen“
Von Beginn an: Bewusstsein über Notwendigkeit zu gemeinsamen Handeln	Umsetzung erfolgt ebenfalls gemeinsam



Der Autor:
Dipl.-Geograph Matthias Prüller,
imakomm AKADEMIE GmbH,
Bereich Markt- und Standortanalysen,
Kontakt:
prueller@imakomm-akademie.de

Grafik: Ausgewählte Besonderheiten der Vorgehensweise und des inhaltlichen Konzeptes für die Innenstadt von Ochsenhausen.

Gemeinde Korb:

Ein Gemeindeleitbild als rentable Investition



Im Jahr 2004/2005 startete der Leitbildprozess in der Gemeinde Korb. Im Laufe des Prozesses entstand „Korb 2010 – Korber Köpfe gestalten Zukunft“. Dabei war der Bezug zur Landschaft mit den „Köpfen“ als natürliche Erhebung und den Köpfen aller Bürger/innen durchaus gewollt (Bild links). Das Besondere des Korber Leitbildes: Es lieferte sowohl eine klare Entwicklungsstrategie für die Gemeinde als auch konkrete Maßnahmen. Von Anfang an waren die Bürger/innen intensiv in die Leitbilderstellung und -umsetzung mit eingebunden (Bild Mitte). Im Jahr 2010 erfolgte der „Relaunch“ des Leitbildes – mit neuem Logo (Bild rechts) aber immer noch mit dem mittlerweile zum Alleinstellungsmerkmal gewordenen „Korber Köpfe gestalten Zukunft“.

Die Situation: Typische Herausforderungen am Rande eines Verdichtungsraumes.

Eigentlich liegt die Gemeinde Korb, ca. 10.300 Einwohner, keine 18 Kilometer von der Landeshauptstadt Stuttgart entfernt, in einer prosperierenden Region. Gleichwohl hat sie auch deswegen mit einzelnen Herausforderungen zu kämpfen – vom demografischen Wandel, einer negativen „Bildungswanderung“ (also Wegzug junger Menschen im Alter von 18 bis 24 Jahren), einem spürbar negativen Berufspendlersaldo (ca. -2.500 täglich) bis hin zu den kommunalen Finanzen.

Um sich im zunehmenden Wettbewerb um Einwohner, Arbeitsplätze, Kunden, aber auch Gäste und Investoren behaupten zu können, wurde im Jahr 2004/2005 der Gemeindeleitbildprozess „Korb 2010“ gestartet.

Die Herausforderung: Schaffung einer zukunftsorientierten Identität im Standortwettbewerb.

Gesucht wurde mit dem Leitbild Korb letztlich ein Weg, wie sich die Gemeinde im Standortwettbewerb positionieren soll. Dies sollte „von unten“ – also durch die Bürger/innen gemeinsam mit der Wirtschaft, Kommunalpolitik und Gemeindeverwaltung – definiert werden. Da nur dann, so die Überzeugung, auch eine Identifikation mit der Gemeinde erreicht werden könne.

Der Ansatz: Statt langatmigem Erarbeitungsprozess Strategie UND Umsetzung von Anfang an.

Die Methodik der Erarbeitung eines solchen Leitbildes variiert. Korb suchte seinen eigenen Weg auch bei der Erarbeitung. Zentrale Elemente waren und sind nach wie vor:

- Statt Bürgerinformation sollte eine konstruktive Beteiligung erfolgen. So wurde beispielsweise ein kontinuierlicher Wechsel zwischen breiter Beteiligung über Befragungen, Veranstaltungen usw. und gleichzeitig der Arbeit in einem repräsentativen Initiativkreis gewählt. Bewusst

wurde der Begriff „Initiativkreis“ verwendet – entgegen eher koordinativ angelegten Lenkungsreisen sollte der Korber Kreis auch konkrete Maßnahmen erarbeiten. Der Prozess wurde dadurch auch schlagkräftig, sprich eine Erarbeitung in vergleichsweise kurzer Zeit wurde möglich.

- In Korb wurde der Spagat geschafft zwischen strategischem Ansatz und gleichzeitig konkreten Maßnahmen. Die Umsetzung stand von Anfang an also auch im Vordergrund. Folgerichtig wurde schon früh ein „Sockel-Umsetzungsbudget“ bestimmt, anhand dessen eine schnelle Umsetzung von Maßnahmen garantiert wurde.



Nur eines von zahlreichen Projekten in Korb, die ehrenamtlich geschultert werden und ohne Leitbildprozess nicht entstanden wären: Eine Gruppe geschulter Ehrenamtlicher, die als „Nachtwandlerer“ Ansprechpartner für Jugendliche und junge Erwachsene sind. Sie bieten Unterstützung und begrenzen Aggressionen und Vandalismus, verbessern so das soziale Klima.

Der Effekt: Mehr Engagement, mehr Image, mehr Identität.

Die Effekte des Korber Leitbildes, das im Jahr 2010 erneuert wurde zum „Leitbild 2015“, sind vielfältig. Beispiele:

- Viele tausend zusätzliche ehrenamtliche Stunden wurden generiert. Die Bürger/innen identifizieren sich noch stärker mit ihrer Gemeinde.
- Es wurden viele Projekte / Maßnahmen umgesetzt, die ohne Leitbildprozess gar nicht möglich gewesen und ohne das ehrenamtliche Engagement von der Gemeinde auch nicht finanzierbar gewesen wären.
- Weit über hundert positive Pressemitteilungen sind auch ein Indikator für ein verbessertes Image der Gemeinde außerhalb Korbs.

<<Die Herangehensweise der imakomm AKADEMIE ist strategisch und dennoch – im besten Sinne – „hemdsärmelig“. Das Projekt wirkt bis heute.>>



Jochen Müller,
Bürgermeister Gemeinde Korb

Stadt Nagold: Ein Best-Practice-Beispiel für Einzelhandels- und Innenstadtentwicklung



„Vorher – nachher“: Nagolds hervorragende Entwicklung ist spür- und sichtbar. Es gelang eine enorme städtebauliche Aufwertung, die aus früheren innerstädtischen Verkehrsknoten echte Aufenthaltsräume machte. Parallel wurde ein positiver Ansiedlungsdruck auf die Innenstadt durch eine konsequente Einzelhandelssteuerung und Flächenentwicklung aufgebaut. Mittlerweile können kaum mehr Einzelhandelsflächen in der Innenstadt angeboten werden – bei gleichbleibend hoher Nachfrage von außen. Folglich überlegen Investoren gar die Etablierung von Handelsflächen in der Innenstadt über mehrere Geschosse.

Die Situation: Eigentlich wenig ermutigende Rahmenbedingungen für eine Innenstadtentwicklung.

„Der Rahmen prägt das Bild“ – dies gilt nicht für Nagold (ca. 21.000 Einwohner, Planungsregion Nordschwarzwald). So ein zentrales Ergebnis eines Forschungsprojektes der imakomm AKADEMIE in Zusammenarbeit mit dem Regionalverband Nordschwarzwald. Denn:

Der statistische Rahmen und die siedlungsstrukturellen Gegebenheiten – demografische Entwicklung, der Wanderungssaldo, der Faktor Tourismus, die topografischen Gegebenheiten usw. – waren in Nagold im Vergleich mit anderen Städten im Nordschwarzwald bestenfalls neutral.

Und dennoch gelang eine weit über die Region hinaus beachtete hervorragende Innenstadt-

entwicklung. Nagold beweist: „Die Strategie überstrahlt die Rahmenbedingungen“.

Die Herausforderung: Das Kaufhaus Innenstadt kreieren.

Ähnlich wie ein Kaufhaus – sauber und sicher, gepflegt, attraktives Angebot, professionelles Management und Vermarktung, gut erreichbar – so sollte die Innenstadt Nagolds sein.

Neben verkehrlichen und städtebaulichen Planungen wurden hierfür vor allem ab dem Jahr 2001 wesentliche Weichen gestellt.

Der Ansatz: Eine Perlschnur an strategischen Maßnahmen.

Basis stellte ein von der imakomm AKADEMIE erarbeitetes ganzheitliches Einzelhandelskonzept dar. Darin wurden v.a. Flächen zur künftigen Angebotsverbesserung, sprich für Ansiedlungen u.a. im Bereich Einzelhandel, definiert. Es wurden aber auch wesentliche Maßnahmen für die Weiterentwicklung der Vermarktungsstrukturen (u.a. Gründung City-Verein, Einführung eines hauptamtlichen City-Managements) ausgearbeitet.

Nach der Gründung des City-Vereins im Jahr 2003 wurden qualitativ hochwertige Events initiiert. Es wurde aber auch der Außenauftritt der Innenstadt – sowohl im Service der Ladenlokale als auch in der Gestaltung des Raumes – intensiv weiterentwickelt. Mit dem so genannten City-Commitment gelang 2007 der Gewinn des Stadtmarketingpreises Baden-Württemberg. Das City-Commitment wurde weiterentwickelt, das Einzelhandelskonzept fortgeschrieben (Fokus nun auf einer weiteren Flächenentwicklung auch mit anderen Nutzungen). Im Jahr 2012 erfolgte dann der nächste große Impuls auch für die Innenstadt, nämlich über die Landesgartenschau in Nagold.

Doch welche Erfolgsfaktoren stecken „hinter“ dieser Entwicklung? Sicherlich die Akteure vor Ort – u.a. eine strategisch denkende Verwaltungsspitze und ein ebenso für das Thema sensibilisierter Stadtrat, zudem natürlich private Akteure und die Wirtschaftsförderung. Aber beispielsweise auch die Konsequenz aus den Einzelhandelskonzepten, die eine klare Fokussierung auf die Innenstadt festlegt. Zudem gelang es in Nagold von Beginn an, Umsetzungsstrukturen schon während der Konzepterstellung zu definieren und hierfür auch Akzeptanz und Fürsprecher zu finden.

Der Effekt: Best-Practice-Beispiel für unzählige Innenstädte.

Der Erfolg Nagolds ist unbestritten und mit Zahlen auch nachweisbar (vergleiche die entsprechende Grafik).

Letztlich gelang und gelingt nach wie vor eine qualitätsvolle Innenstadtentwicklung hin zu ei-

	2001:	2007:	2012:
Zahl der Betriebe im Einzelhandel:	-	177	185
Verkaufsfläche Einzelhandel insgesamt:	51.500 m ²	57.400 m ²	57.600 m ²
Verkaufsflächenanteil der Innenstadt:	-	38%	41%
Umsatz im Nagolder Einzelhandel in Mio. €:	157 - 158	173 - 174	183
Kaufkraftbindungsquote:	78 - 79%	81 - 82%	87%
Zentralität des Nagolder Einzelhandelsstandortes:	137%	138%	160%

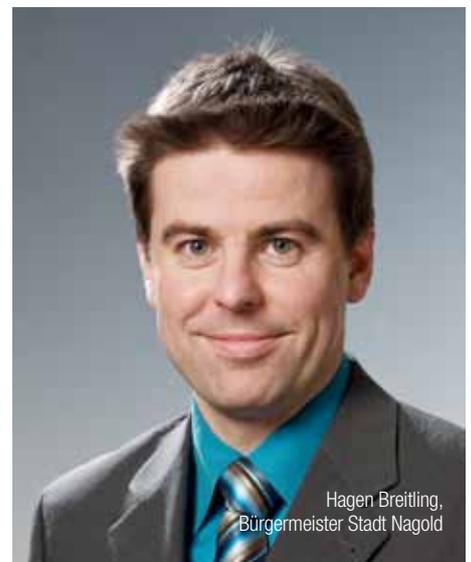
Belege für eine hervorragende Stadtentwicklung: einzelne Einzelhandelskennziffern in einer Zeitreihenanalyse.

nem multifunktionalen Zentrum, das gemeinsam von vielen Akteuren auch professionell belebt und vermarktet wird.



Die „Markttafel“ – einer der vielen hochattraktiven Events in der Innenstadt von Nagold.

<<Seit nunmehr 13 Jahren begleitet uns die imakomm AKADEMIE in Sachen Innenstadt / Einzelhandel / Innenstadtmarketing. Ihre Kompetenz und Leidenschaft wollen wir nicht missen.>>



Hagen Breitting, Bürgermeister Stadt Nagold

Mehr als 20 eigene Veranstaltungen: Fachtagungen, Praxisseminare, Workshops.



Fachtagungen der imakomm AKADEMIE – immer wieder etwas Besonderes: Aufgrund der Themen, der Referenten und der – neudeutsch – „locations“, wie hier in der Mercedes-Benz-Arena in Stuttgart.

<<Unsere IHK arbeitet immer wieder gerne mit der imakomm AKADEMIE zusammen, beispielsweise auch bei gemeinsamen überregionalen Veranstaltungen. Denn: Die Fachtagungen und Seminare sind sehr praxisorientiert und zeigen aus vielen Projekten neue Ideen auf.>>



Bernhard Nattermann,
IHK Bodensee-Oberschwaben, Federführung
Handel im Baden-Württembergischen Industrie-
und Handelskammertag (BWIHK)

Studie „BDS-Ortsverein der Zukunft“ für 216 BDS-Ortsvereine in Baden-Württemberg im Jahr 2003/2004



Joachim W. Dörr,
Hauptgeschäftsführer Bund der Selbständigen
Baden-Württemberg e.V.

<<Wir sind seit langem nicht nur Veranstaltungspartner der imakomm AKADEMIE, sondern empfehlen das Institut immer wieder auch unseren Mitgliedern, sprich den BDS-Ortsvereinen, da die AKADEMIE nicht nur die kommunale, sondern auch die private Seite versteht.>>

Studie City-/Stadtmarketing: 169 Innenstadtmarketingprojekte im Jahr 2009 bewertet.



Gründungsversammlung des Stadtmarketingvereins Oberkirch im Juni.



Eine der attraktiven Aktionen des Vereins, dessen Konzeptionierung und Gründung von der imakomm AKADEMIE begleitet wurde.



Münsingen
 Meckesheim Oberkirch Wehr
Aalen
 Rastatt Horb
 Eberhardzell Waiblingen
 Landkreis Neu-
 Bad Rappenau
Günzburg
 Meiningen Neresheim
 Balingen
 Lankstadt Neulingen
 Oftersheim Eppelborn
 BDS Landesverband BaWü
Hockenheim
 Angelbachtal Sontheim/Brenz
 Pfullendorf Gammelshausen
Ravensburg
Schwetzingen
 Ilbronn-Franken
Bad Saulgau
 Lichtenau Rülzheim
 Renchen Region Ost-Württemberg
Nagold
 Waldstetten
 Markgröningen
 Reutlingen
Tübingen

Rückblick allein der letzte

Wirkungsvolle Kommunalentwicklung! Weit über 300

Kombination aus Strategie und Umsetzung vor Ort ist erfolgreich – nachweislich. Wir sind stolz, zum Erfolg vieler Städte und Gemeinden ein kleines bisschen beitragen zu dürfen!
5 Beispiele:

- Stadt Mengen:** 1. Sieger Stadtmarketingpreis Baden-Württemberg 2013
- Gemeinde Königsbronn:** Sieger Wettbewerb des Staatsanzeigers Baden-Württemberg 2013 zu Bürgerbeteiligungsprozessen
- Stadt Pfullendorf:** 1. Sieger deutschlandweiter Stadtmarketingpreis des Mediaprint-Verlages 2013 (200 Teilnehmer)
- Stadt Münsingen:** 2. Sieger für Leerstandsmanagement / Gründungsoffensive des BMWI 2009.
- Stadt Nagold:** 1. Sieger Stadtmarketingpreis Baden-Württemberg 2007.



Im Rahmen guter Kundenbeziehungen ist es uns wichtig, dass wir durch unsere Kunden regelmäßig bewertet werden. Aufgrund dessen erhalten die Projekt-Auftraggeber die Möglichkeit, rückblickend mittels eines Evaluationsbogens die Zusammenarbeit mit der imakomm AKADEMIE zu bewerten.

10 Jahre: Kommunen als Kunden!

Ebersbach/Fils

Bopfingen

Eichstätt

Radolfzell

Weil der Stadt

Ebhausen

Korb

Heidenheim

Biberach

97% stufen unsere fachliche Kompetenz (sehr) hoch ein.

97% unserer Kunden sprechen uns eine (sehr) hohe Motivation zu.

99% unserer Kunden sagen: Die Atmosphäre bei der Zusammenarbeit ist (sehr) gut.

95% aller Kunden meinen: „Die Flexibilität der Zusammenarbeit ist (sehr) hoch“.

Drei absolute Experten, die zur Qualitätssicherung beitragen:
Wir sind stolz auf unseren hochkarätig besetzten Beirat!

<<Die imakomm AKADEMIE nimmt seit vielen Jahren eine tolle Entwicklung. Uns scheint, der frische Wind in den Projekten tut der Kommunalentwicklung gut. Wir sind gerne dabei.>>



Der Beirat der imakomm AKADEMIE von links nach rechts:
Dipl.-Verwaltungswirt (FH) Harald Ehrler, Bürgermeister und Kurdirektor a.D. / Dozent für öffentliches Recht // Prof. Dr. Holger Held, wissenschaftliche Begleitung // Rechtsanwalt Ulrich Pfeifle, Oberbürgermeister der Stadt Aalen a.D., Senator E.h.

Langenzenn

Tauberbischofsheim

Heubach

Singen

Ellwangen

Ochsenhausen

Günzburg

Tett nang

Wernau

Ehingen

Einbeck

Schwäbisch Hall

Markgröningen

Region Donau-Iller

Altgau

Bietigheim-Bissingen

Mayen

Kißlegg

Region Nordschwarzwald

Herrenberg

Oberkochen

Mössingen

Kürnach

Mengen

Ettlingen

Ottersweier

Sinsheim

Kippenheim

Region Neckar-Alb

Nufringen

Horb

Süßen

Stadt Süßen:

Tatsächliches Kundenverhalten als Paradigma für eine zukunftsfähige Innenstadt- und Einzelhandelsentwicklung



Bild links: Faktisch zwar als Einkaufs- und Freizeitstandort von den Kunden längst angenommen, planungsrechtlich und von der Attraktivität her aber bei weitem kein Innenstadtbereich: Die Situation 2011. Bild rechts: Gezielt werden nach und nach bereits vorhandene Bereiche (beispielsweise Aufenthaltsbereiche) ausgebaut und innenstadtprägende Funktionen zusätzlich installiert.



Die Situation: Der Strukturwandel überrollt die Innenstadt.

Die Stadt Süßen im Jahr 2011: Ein nicht zentraler Ort in der Region Stuttgart mit knapp 10.000 Einwohnern, das Unterzentrum Donzdorf in unmittelbarer Nähe. Die Innenstadt als Einkaufsstandort ist noch stark, verliert aber zunehmend Angebote – sichtbar an 15 innerstädtischen Leerständen, die für Einzelhandelsnutzungen künftig mehrheitlich nicht mehr vermarktbare sein dürften. Das Zentrum ist für den Pkw-Verkehr sehr gut erreichbar – die Aufenthaltsqualität aber entsprechend gemindert. Und die Innenstadt als solche ist kaum erlebbar: Kaum Aufenthaltsräume, Bereiche mit lückenhaftem Einzelhandels- und Dienstleistungsbesatz, immer wieder Wohngebäude in allenfalls passablem Zustand.

Gleichwohl besteht ein Bereich in bzw. an der Innenstadt, der mit Fachmärkten erheblich „Kaufkraft zieht“. Planungsrechtlich und gestalterisch handelt es sich aber nicht um einen Teil der Innenstadt.

Die Herausforderung: Die Innenstadt bewahren aber zukunftsfähig machen.

Die Herausforderung: Die Innenstadt soll als Einkaufsstandort und als echtes Zentrum der Stadt insgesamt gestärkt werden. Weitere Ansiedlungen am Fachmarktstandort schließen sich aus, es sei denn, es gelingt, allen Teilräumen der Innenstadt Entwicklungsperspektiven

zu geben und den Fachmarktstandort in die Innenstadt zu integrieren.

Der Ansatz: Das tatsächliche Kundenverhalten als Kriterium für die Innenstadtentwicklung.

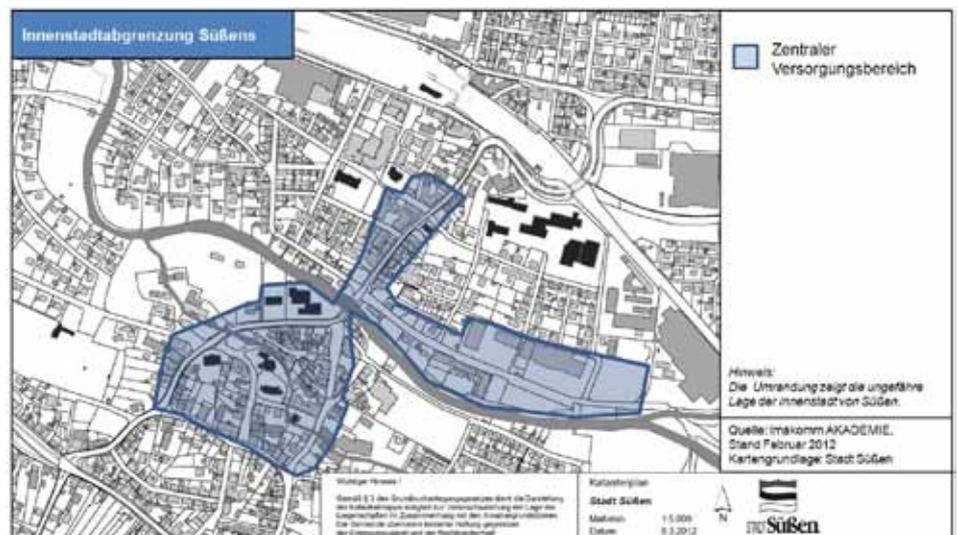
Die Frage, was überhaupt die Süßener Innenstadt ist, wurde durch eine Passantenbefragung durch die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen, Ludwigsburg, in Abstimmung mit der imakomm AKADEMIE, geprüft. Ergebnis: 40% der Fachmarktkunden besuchen im Anschluss regelmäßig (!) die Innenstadt und nutzen hierfür zu 60% (!) das

Fahrrad bzw. gehen zu Fuß. Aus Kundensicht ergibt sich eine klare Innenstadtabgrenzung.

Auf dieser Basis wurden über ein ganzheitliches Einzelhandelskonzept für alle Teilräume der faktisch belegbaren Innenstadt Entwicklungsperspektiven definiert. Ganzheitlich meint: Es wurden eben nicht nur Einzelhandelsstandorte sondern auch Bereiche für Gastronomie, Dienstleistungen, Aufenthalt usw. definiert. Die Innenstadt wurde dann planungsrechtlich und in Abstimmung mit der Raumordnung (Regionalverband) festgelegt. Für ein „Zusammenrücken“ der Teilräume der Innenstadt, insbesondere des Fachmarktstandortes, wurden spezielle Maßnahmen definiert. Ein Standortkonzept weist eine begrenzte Zahl an Sortimenten für den Bereich der Fachmärkte aus, die im Wesentlichen nahversorgungsrelevante Sortimente umfassen, so dass Entwicklungen in der restlichen Innenstadt auf kleineren Flächen möglich bleiben.

Der Effekt: Planungssicherheit fördert Investitionen, Gutachteritis gestoppt, Perspektiven für die Innenstadt definiert.

„Blühende Landschaften“ sind nicht entstanden, aber sehr wohl Investitionen für eine stärkere Innenstadt: Der Fachmarktbereich ist



Die Situation heute: Die Wohnfunktion wird weiter gestärkt, in Abstimmung mit der Raumordnung wurde im Rahmen eines Einzelhandelskonzeptes der Innenstadtbereich neu abgegrenzt, funktional und städtebaulich werden die Verbindungen zur „Altstadt“ optimiert. Einzelhandelsansiedlungen (auch durch Verlagerungen „von außen“) auf diesen Bereich konzentriert.

fertiggestellt und alle Einheiten sind bereits vermietet, ein Discounter „von draußen“ verlagert nun in diesen Innenstadtbereich.

Investitionen an den Schnittstellen zwischen den innerstädtischen Teilräumen stehen ebenfalls an (beispielsweise Neubau Bankgebäude), Wohnraumprojekte und die Schaffung von Aufenthaltsräumen attraktivieren die Innenstadträume.

Gleichzeitig herrscht nun Klarheit darüber, was als Innenstadt überhaupt entwickelt und vor Ansiedlungen „draußen“ geschützt werden soll. Dies war in einzelnen Gutachten in der Vergangenheit durchaus unterschiedlich argumentiert worden.

Letztlich gilt: Die Innenstadt insgesamt wird weiterentwickelt. Hierfür wird derzeit auch ein gesamtes Stadtentwicklungskonzept erarbeitet, das in einem städtebaulichen Wettbewerb zur Definition weiterer städtebaulicher Maßnahmen münden soll. Die Innenstadt hat Entwicklungsperspektiven.

<<Es ist gut, dass mit der imakomm AKADEMIE vor vielen Jahren ein Institut auf dem eher überschaubaren Gutachtermarkt aufgetaucht ist, das neue Ideen bei gleichzeitig sehr seriöser Vorgehensweise bringt.>>



Marc Oliver Kersting,
Bürgermeister
Stadt Sülben

Stadt Mengen: Prämierte "proaktive Innenstadtentwicklung"



Bild links: Die Innenstadt als echtes Erlebniszentrum. Dieses Ziel und viele Weitere werden in Mengen seit mehreren Jahren konsequent verfolgt. Bild rechts: Mit der „Standortoffensive Innenstadt Mengen“ im Jahr 2009 hat die Stadt einen eigenen Weg eingeschlagen, die Innenstadt spürbar weiterzuentwickeln. 2013 erhielt die „Fuhrmannstadt“ hierfür auch den Stadtmarketing Preis Baden-Württemberg in der Kategorie der Städte bis 30.000 Einwohner.

Die Situation: Die Zukunft schien abhanden gekommen zu sein.

Eigentlich war die „Fuhrmannstadt“ Mengen (ca. 9.800 Einwohner, Unterzentrum im Landkreis Sigmaringen) einmal Dreh- und Angelpunkt – nicht nur aus historischer Perspektive. Früher drängten sich Pferdefuhrwerke im Städtle, Im Jahr 1770 machte sogar die österreichische Kaisertochter Maria-Antonia auf dem Weg nach Paris zu ihrer Hochzeit mit dem künftigen König Ludwig XVI in Mengen Halt.

Vor Jahren war das Unterzentrum auch noch Einkaufsstadt für das weitere Umland.

Das hatte sich jedoch geändert. Kaufkraft aus dem Umland blieb immer mehr aus, nicht zuletzt aufgrund der fehlenden Aufenthaltsqualität der Innenstadt gerade im Vergleich mit attraktiven Umlandstädten wie Sigmaringen oder Bad Saulgau. Einzelhandelsbetriebe waren mehrheitlich im Vergleich zu anderen Städten umsatzschwach. Die Betriebszahl nahm überdurchschnittlich stark ab, die Zahl

der Leerstände hingegen zu. 34 Leerstände an und in der Innenstadt ließen für Kunden den Eindruck einer „sterbenden Stadt“ entstehen. Trotz hervorragender Erreichbarkeit der Innenstadt diskutierten viele Akteure über Parkplatzprobleme, innerstädtische Planungen wurden kontrovers diskutiert. Auch das Innenstadtmarketing hatte kaum klare Strukturen, Einigkeit zwischen den Akteuren – Kommunalpolitik, Stadtverwaltung und Gewerbeverein – bestand selten.

Die Herausforderung: Eine konkrete Zukunftsvision für die Innenstadt.

Den „Turn-around“ schaffen und hierfür eine Gesamtstrategie mit zahlreichen Aufgaben angehen – das war letztlich das Ziel der 2009 bei der imakomm AKADEMIE in Auftrag gegebenen „Standortoffensive Innenstadt Mengen“.

Der Spagat bestand dabei nicht zuletzt auch in einer notwendigen, umfassenden Analyse einerseits (ansonsten war eine Versachlichung von Diskussionen nicht möglich) und klaren und konkreten Maßnahmen, die schnell angegangen werden sollten, andererseits.

Der Ansatz: Proaktives Konzept in Verbindung mit Planungssicherheit und Emotionalisierung.

Viele Facetten haben zum Erfolg der Innenstadtentwicklung in Mengen beigetragen – nicht zuletzt der Glücksfall einer dynamischen Verwaltungsspitze und Wirtschaftsförderung.

Auch das Konzept zur Innenstadtentwicklung – die „Standortoffensive“ – wies zahlreiche Besonderheiten auf. Beispiele:

- Der Innenstadt wurden zunächst neue Funktionen zugewiesen (funktionsräumliches Entwicklungskonzept). Damit war klar, in welchen Bereichen künftig überhaupt welche Besuchsmotive angesprochen werden sollten. Dies war Basis für einen städtebaulichen Wettbewerb.
- Mittlerweile ein Best-Practice-Beispiel: Die Innenstadtentwicklung von Mengen. Die Historie als Fuhrmannstadt wurde aufgegriffen und charmant auch im öffentlichen Raum wieder integriert: Vom attraktiv beleuchteten Fuhrmannsbrunnen über Incentives in den Ladenlokalen (beispielsweise Fuhrmannstaler – leckere Pralinen) bis hin zum Fuhrmännle als Baustellenmaskottchen. Effekt: Die Stadt baut eine Marke auf, Bürger/innen identifizieren sich wieder mit „ihrer“ Stadt.
- Der Ansatz ist „proaktiv“, weil er künftige Kaufkraftentwicklungen (Rückgang der Einwohnerzahl, Zunahme des e-commerce) auf die heutige Siedlungsstruktur überträgt. Konsequenz beispielsweise: Innerhalb (!) der Innenstadt wird die Einzelhandelsentwicklung planungsrechtlich differenziert gesteuert, Führungsvorteile werden durch



Der neue Fuhrmannsbrunnen in der Innenstadt von Mengen.

die Konzentration von Ansiedlungen auf den mittleren Innenstadtbereich wieder aufgebaut.

- Dadurch gelingt es, bestehenden Betrieben wieder Perspektiven zu geben. Zudem konnte damit Investoren Planungssicherheit gegeben werden. Folgerichtig wird derzeit ein innerstädtisches Einkaufszentrum (bei 9.800 Einwohnern!) errichtet.
- Historische Momente der Stadt wurden aktiv aufgegriffen, es wurden historische Themen emotionalisiert und im öffentlichen Raum auch baulich wieder errichtet. Es gelang eine Markenbildung.
- Schon während (!) der Konzepterstellung wurden Maßnahmen umgesetzt. So wurde beispielsweise eine Verkehrsentschleunigung durch Reduktion des Verkehrs auf Tempo 30 und „rechts-vor-links-Regelungen“ erreicht. Zudem wurde bereits vor der städtebaulichen Neugestaltung eine „provisorische Außengastronomie“ zugelassen. Die Umsetzung wurde also schnell sichtbar.

Der Effekt: Investitionen und Identifikation – die Zukunft ist zurück.

Mengen erstaunt Viele – denn aus einer schwierigen Ausgangssituation gelang eine stärkere Identifikation der Bürger/innen mit ihrer Stadt. Im Gewerbe ist eine Aufbruchsstimmung spürbar – und sichtbar durch zahlreiche Investitionen.

Projektentwickler werden nicht nur aufmerksam auf die Stadt, sondern investieren ebenfalls wieder. Die Zahl der Leerstände ist zwischenzeitlich von ehemals 34 auf etwa neun noch leer stehende Ladenlokale zurückgegangen.

<<Ein großes Lob an Ihr Institut – Sie fangen da an, wo andere Aufhören. Die Zusammenarbeit könnte nicht besser sein, die Erwartungen wurden bisher stets übertroffen.>>

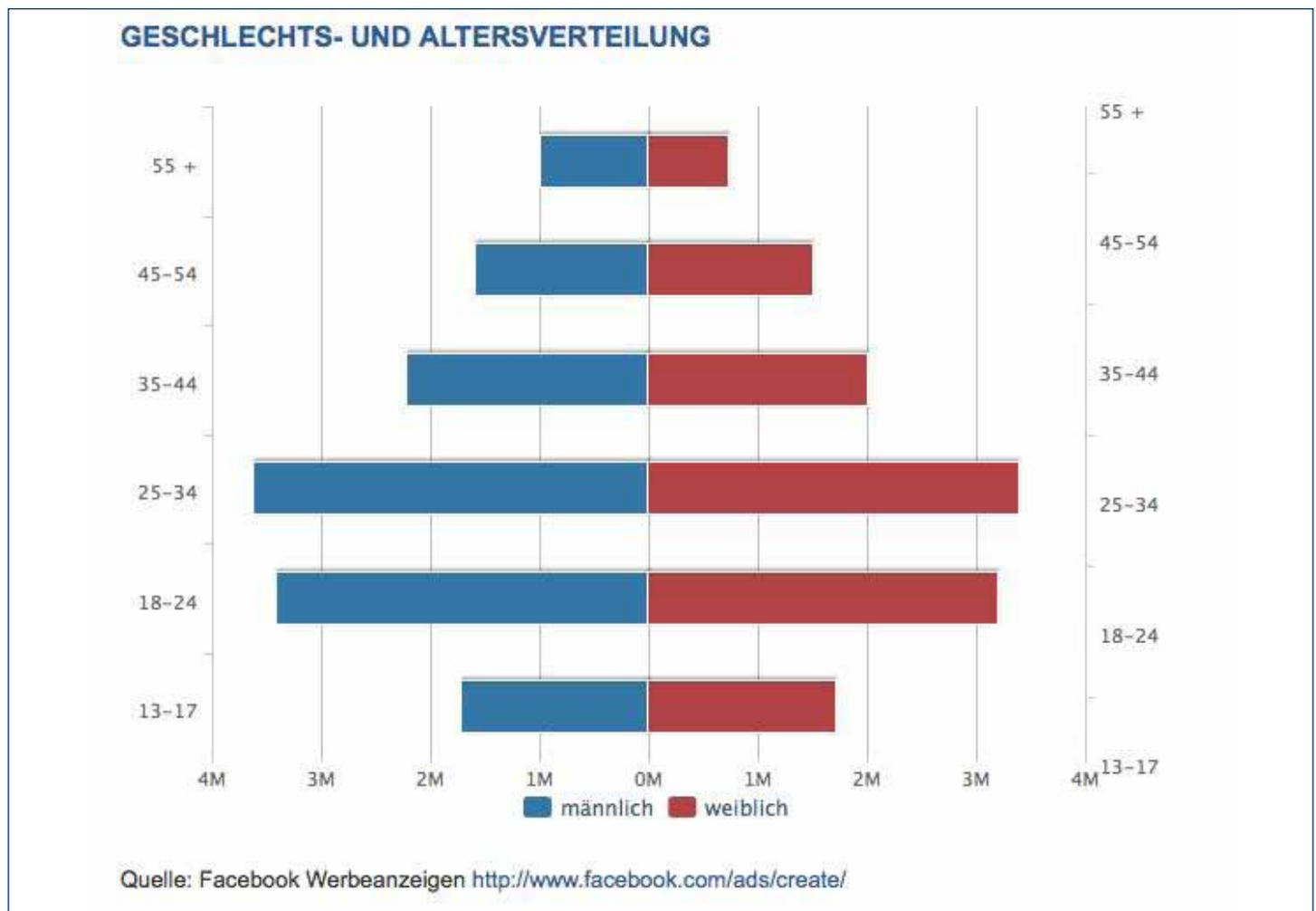


Stefan Bubeck, Bürgermeister Stadt Mengen

Social Media in Kommunen:

Die sozialen Netzwerke bieten neue Potenziale, die jedoch ein Umdenken erfordern

Die Angst, die Kontrolle über die eigene Kommunikation aus der Hand zu geben oder gar den Überblick zu verlieren, ist einer der Hauptgründe, warum Gemeinden und Kommunen bislang den Weg in die sozialen Netzwerke vermeiden. Wenn dann doch der Schritt gewagt wird, stellen sich essentielle Fragen für eine erfolgreiche Umsetzung. Welche Chancen bieten sich durch die Nutzung von Social Media Marketing in der Öffentlichkeitsarbeit bzw. im Stadtmarketing? Welche Ziele will man überhaupt mit einem Social Media Account verfolgen? Kann der benötigte Aufwand an Zeit, Geduld und Geld investiert werden? Die fair-media GmbH ist eine junge und kreative Social Media und Online-Marketing Agentur aus Aspach, die Städte und Kommunen bei der Umsetzung, Planung und Erstellung einer Online-präsenz berät und unterstützt.



Die Grafik zeigt die demografische Situation des sozialen Netzwerks „facebook“. Die Gruppe der 18-34 Jährigen (fast 14 Millionen Nutzer) ist am stärksten ausgeprägt.

Die Zeit der „First-Mover“ ist vorbei - starten Sie jetzt, aber richtig!

Soziale Netzwerke sind das neue, dynamische und interaktive Internet. Das World Wide Web hat sich zu einer Dialogplattform, auf der jeder über alles sprechen kann, weiterentwickelt. Wurden diese Plattformen vor einigen

Jahren noch vorsichtig und mit Abstand betrachtet, so zeigt sich heute Ihre enorme Relevanz. Mittlerweile sind in Deutschland rund 26 Millionen Menschen auf Facebook aktiv! In der Altersgruppe zwischen 18-34 Jahren sind es sogar 97%, die regelmäßig auf verschiedenen sozialen Netzwerken (Facebook, Twitter, Instagram, usw.) unterwegs sind und

sich austauschen oder mitteilen. Vor allem die jüngere Generation nutzt die sozialen Medien als festen Bestandteil in der eigenen Kommunikation. Genau hier müssen Städte und Kommunen ansetzen und entscheiden, wie sie soziale Medien nutzen wollen – aktiv oder passiv? Sollten sie sich weiterhin für eine passive oder keine Nutzung entscheiden, so

wird Ihnen die Aktivität durch Nachahmer und dritte Personen abgenommen, die definitiv nicht die gleichen Interessen verfolgen! Die Installation eines oder mehrerer Social Media Kanäle bedarf natürlich einer genauen Prüfung und bringt einige Faktoren mit sich, die unbedingt beachtet werden sollten.

<< Potenzial für einen Dialog auf kurzem Wege ist vorhanden – bei Beachtung einiger Faustregeln. >>

Das Konzept um und mit sozialen Medien birgt ein sehr großes Potenzial, insbesondere für Kommunen, die auf diesem Gebiet bislang weit hinter der Entwicklung zurückgeblieben sind. Die Chancen und Potenziale zeichnen sich durch Faktoren wie eine größere Bürgernähe, effektivere Öffentlichkeitsarbeit, einer transparenteren Gestaltung von Bürgerbeteiligungsverfahren und einem besseren Wissens- und Informationsmanagement aus. Durch den deutlich schnelleren Transfer von Neuigkeiten, Trends, Kampagnen und Events werden die entsprechenden Zielgruppen umgehend erreicht sowie Stimmungen und Hypes erzeugt – ein Gewinn also für jeden.

Vor allem im Bereich des Stadtmarketings und bei der Stärkung der eigenen Marke lässt sich das Tool Social Media optimal nutzen. Oftmals wird extrem viel in klassische Marketingkampagnen mit hoher Energie und Aufwand investiert, um die eigene Marke attraktiver zu machen. Das Internet kann das auch, Social Media ist quasi prädestiniert dafür. Beispiel Communitys – man redet über Sie und sie reden mit! Was gibt es zielgerichteteres als einen direkten Dialog? Städte und Kommunen möchten attraktiv und sexy auf neue Investoren, Firmen oder Bürger wirken und vergessen dabei oft die einfachsten Dinge. Neben dem Inhalt ist vor allem die Verpackung wichtig, in der Ihre Botschaft transportiert wird. Social Media Marketing ist eine neue Verpackung für Ihre Marke und kann ihr, bei richtigem Einsatz, zu einem enormen Imagegewinn verhelfen.

Das Hauptaugenmerk sollte dabei auf den Zielen und den Zielgruppen liegen, die vorher genau definiert werden müssen. Die Öffentlichkeitsarbeit über soziale Netzwerke sollte ganzheitlich im Marketingkonzept der Kommune verankert sein, da sich dadurch Inhalte besser und über verschiedene Kanäle und Wege verbreiten lassen.

<< Ein Umdenken ist erforderlich >>

Warum ein Umdenken? – Ganz einfach, weil über die sozialen Medien eine Echtzeitkommunikation entsteht, auf die direkte Reaktionen folgen werden. Der Informationsfluss verselbstständigt sich, breitet sich aus, führt evtl. zu kontroversen Diskussionen, kann nicht mehr gestoppt werden. Einflüsse sind nur noch begrenzt möglich. Deswegen seien Sie sich unbedingt bewusst, dass der größte Einfluss am Anfang der Kette steht – nämlich ihre Ausgangsnachricht!

Zudem ist es wichtig, flache Hierarchien und klare Zuständigkeiten in der Organisationsstruktur zu berücksichtigen. Ein schneller, direkter und reibungsloser Informationsfluss muss gewährleistet sein, damit bestimmte Themen direkt beantwortet oder an die zuständige Person weitergeleitet werden können. Schnelligkeit ist oftmals Trumpf. Der persönliche und direkte Kontakt steht hier im Vordergrund. Damit dies gewährleistet ist, muss klar definiert werden, wo die Informationen einzuholen sind, wer diese aufbereitet und wer sie dann letztendlich veröffentlicht.



Der Autor:
Daniel Dolvig,
fair-media GmbH,
Leitender Mitarbeiter der jungen Social
Media Agentur,
Kontakt:
d.dolvig@fairmediagmbh.de

10 Gesetze für Kommunen auf sozialen Medien

1. Denken Sie daran: Das Internet vergisst nie etwas
2. Schützen Sie Ihre Privatsphäre (speziell im öffentlichen Dienst)
3. Trennen Sie radikal zwischen privaten & dienstlichen Angelegenheiten
4. Kommunizieren Sie Ihre Informationen verantwortungsvoll
5. Regelmäßige Beiträge und eine gute Mischung aus verschiedenen Themen
6. Seien Sie immer Sie selbst (Kommune) und bleiben Sie authentisch
7. Beachten Sie unbedingt Copyright und Datenschutzrechte!
8. Gehen Sie mit Freude und Freundlichkeit in den Austausch mit den Bürgern
9. Reagieren Sie rasch, sachlich und immer respektvoll auf Kritik
10. Stellen Sie ein gutes und laufendes Monitoring Ihrer Seite sicher

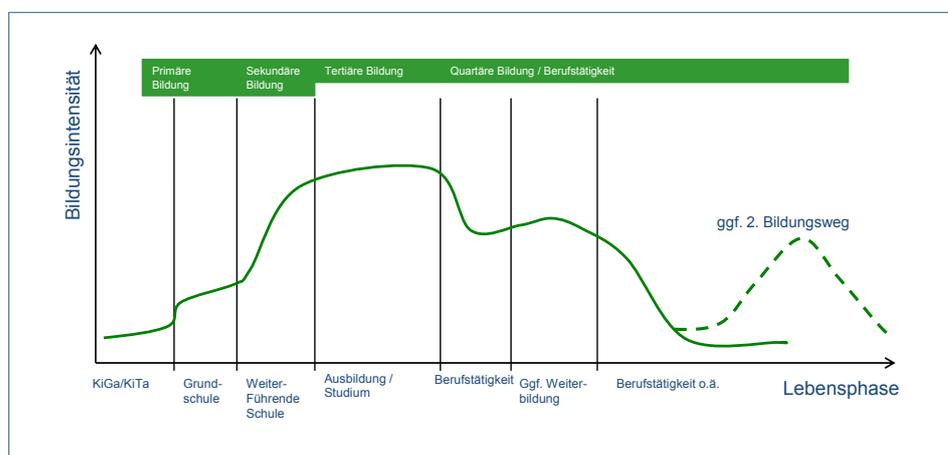
Konversion im Ländlichen Raum:

Authentische Entwicklungskonzepte mit Ausstrahlungseffekten. Das Beispiel Ellwangen

Einzelne Kommunen im Ländlichen Raum erarbeiten derzeit Konzepte zur Umnutzung ehemals militärischer Anlagen für zivile Zwecke (Konversion). Die Konzepte scheinen vergleichbar: Teile der Flächen sollen für Wohnraumnutzung und Gewerbe(parks) wieder in Wert gesetzt werden, Teile sollen einer freiräumlichen Nutzung (Revitalisierung) zugeführt werden. Folgt man der Logik, dass Standorte individuell sind, dann bedarf es hierfür aber auch individueller, sprich authentischer Entwicklungskonzepte. Dies dürfte umso mehr gelten, als Konversion immer auch Wettbewerb um Investoren, um staatliche Fördergelder und um Akzeptanz bei der Bevölkerung bedeutet. Die Stadt Ellwangen (Jagst), Mittelzentrum in der Region Ostwürttemberg mit ca. 23.600 Einwohnern, hat parallel zu einem Konversionsentwicklungskonzept (KEK) einzelne Nutzungen speziell im Bereich „Bildung“ für die Konversionsfläche der Reinhardt-Kaserne (ca. 46 ha, 84 Gebäude) prüfen lassen. Das Vorgehen hierbei folgte der Logik, dass es authentischer Konzepte bedarf – mit Konsequenzen für die angewandte Methodik. Ein Erfahrungsbericht aus der Arbeit der imakomm AKADEMIE und dem Büro isin+co. Consultants GmbH.



Einzelne Gebäude auf dem mehr als 46 Hektar großen Gebiet der Ellwanger Reinhardt-Kaserne, das insgesamt 84 Gebäude umfasst. Mit dem Abzug der insgesamt 955 (inklusive zivile Mitarbeiter) Soldaten/Mitarbeiter im Jahr 2015 (Auflösung) prognostiziert die Prognos AG einen Verlust des Beschaffungsvolumens der Bundeswehr von insgesamt 4,5 Mio. Euro pro Jahr am Standort Ellwangen/Rainau und spürbare Verluste an zivilen Arbeitsplätzen im gesamten Konversionsraum.



Quelle: eigene Darstellung imakomm AKADEMIE, keine maßstabsgerechte Darstellung.
In Anlehnung an: „Erwerbstätigkeit im Lebenszyklus“, Bertelsmannstiftung, „Lernen im Lebenszyklus“, Universität Duisburg-Essen.
Inhaltlich in Anlehnung an Umfang und Struktur der Bildung und Erwerbstätigkeit sowie Bildungsherausforderungen / Lernkonzepte und Bildungsrendite.

Anspruch: Statt klassischer Strukturanalyse komprimierte Zusammenstellung von entscheidungsrelevanten Fakten und Argumenten.

Die Rahmenbedingungen scheinen bei flüchtigem Blick denkbar ungünstig für den Raum Ellwangen: So bescheinigt die so genannte IREUS-Studie aus dem Jahr 2011 den ländlichen Räumen in Ost- und Nordostwürttemberg erhebliche Schwächen und Risiken bei der künftigen Raumentwicklung: Die demografische Entwicklung schlägt hier besonders durch, Erreichbarkeiten sind ungünstig, „Humankapital“ – also gut ausgebildete, meist junge Menschen – wandern ab.

Gleichzeitig betont die Studie die Bedeutung gut ausgebildeter Menschen: „Die relativ schwache Humankapitalausstattung des Ländlichen Raumes könnte sich im Zuge der Herausbildung einer Wissensökonomie, in der wirtschaftlicher Erfolg immer stärker von der Produktion von Innovationen abhängig ist, als Standortnachteil erweisen.“

Die statistischen Rahmenbedingungen scheinen also auch für den Raum Ellwangen bekannt. Wie aber nun diese Herausforderungen aktiv angehen und die „Humankapitalausstattung“ erhalten und verbessern? Dies war eine

Grafik: Auf Basis unterschiedlicher Studien zum Thema Bildung wurde von der imakomm AKADEMIE speziell für die „Bildungsstudie Ostalb“ das „Lebenszyklusmodell der Bildung“ entworfen. Es beschreibt einzelne Lebensphasen und die damit jeweils korrespondierende Bildungsintensität, enthält aber auch einzelne Indikatoren zur Beschreibung des Themas Innovation. Dabei werden Stärken und Schwächen eines umfassenden Bildungsbegriffes abgebildet, um dann bei eruierten Schwächen über einen besonderen Methodenmix Detailaussagen primärstatistisch zu erheben.

der zentralen Fragestellungen der sogenannten „Bildungsstudie Ostalb“, die von der imakomm AKADEMIE gemeinsam mit dem Büro isin+co. Consultants im Jahr 2013 erarbeitet wurde. Anspruch des Auftraggebers Stadt Ellwangen: Statt einer umfassenden Raumstrukturanalyse sollten entscheidungsrelevante Fakten zusammengestellt werden, aus denen hervorgehen sollte, ob und welche Schwächen im Bereich Bildung und Innovationskraft im gesamten Ostalbkreis und im Raum Ellwangen bestehen und wie diese behoben werden könnten. Vor dem Hintergrund der Konversion der Reinhardt-Kaserne in Ellwangen sollte dann die Frage beantwortet werden, welche Maßnahmen dabei speziell und ganz gezielt in Ellwangen als Teil der Region des bzw. Landkreises sinnvoll wären.

Besonderer Anspruch = besondere Methodik notwendig: Facebook, Schülertalks und mehr.

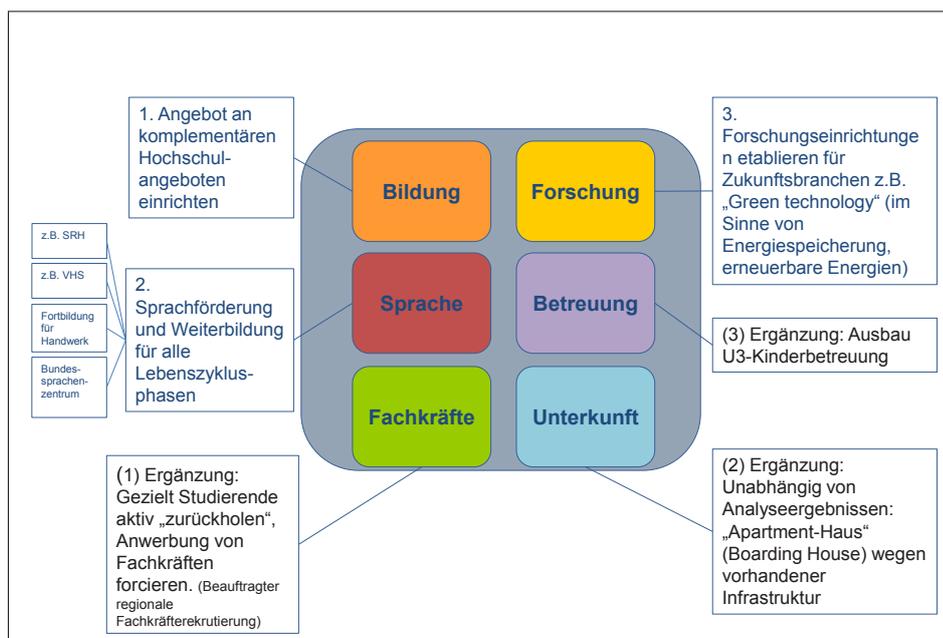
Statt üblicher Strukturanalyse sollten zentrale Fakten auch aus primärstatistischen Erhebungen abgeleitet werden. Denn: Eine Analyse des Bereiches Bildung über sämtliche Altersgruppen – quasi Lebenszyklen (siehe Grafik) – zeigte vor allem im Bereich Tertiäre Bildung Schwächen. Hier bedurfte es Daten zum tatsächlichen Wanderungsverhalten von Gymnasiasten und Studierenden. Diese wurden durch einen besonderen Methodenmix erhoben: Über Facebook-Abfragen wurden beispielsweise junge Leute aus dem Ostalbkreis, die nun in anderen Städten in Deutschland studieren, erhoben und zu ihrem Studienwahlverhalten befragt. Über „Schülertalks“ wurden Standortentscheidungen künftiger Studenten erfasst.

Die Lösung für Ellwangen: Maßnahmen im Bereich Bildung und Innovation, die vorhandenen Talente stärken.

Die Grafik zeigt: Für den Standort und den Raum Ellwangen wurden Maßnahmen erarbeitet, die zu einer Verbesserung der regionalökonomischen Situation beitragen dürften. Bestehende Wirtschaftsstrukturen sollen durch Hochschulangebote, die das regionale Angebot ergänzen (= komplementär) sowie durch Forschungseinrichtungen, die zur Region auch „passen“, gestärkt werden. Die Maßnahmen orientieren sich am gesamten Lebenszyklus der Bildung. Entsprechend soll auch eine Sprachförderung – basierend auf vorhandenen



Im Rahmen der Bildungsstudie Ostalb der imakomm AKADEMIE wurden mögliche Nutzungen definiert, die unter anderem dem Bereich „Bildung“ zugeordnet werden können. So ist belegbar, dass für einzelne Studiengänge einer Hochschule für Angewandte Wissenschaften gerade im Raum Ellwangen Potenzial bestünde und auch aus raumstrukturellen und regionalwirtschaftlichen Überlegungen Sinn machen würde (Antwort auf die Frage: „Warum gerade in Ellwangen?“). Dabei würde sogar ein universitär anmutender Campus in baulich attraktivem Umfeld als Ergänzung zum verbleibenden Sprachenzentrum Süd der Bundeswehr entstehen können, wie die Animation des Büros isin+co. Consultants veranschaulicht.



Grafik: Die Lösung für die Konversionsfläche und den Raum Ellwangen: Um Schwächen speziell des Raumes Ellwangen als Teil des Ostalbkreises aktiv anzugehen, sollen auf dem Konversionsgelände gezielt Maßnahmen zur Stärkung des Bereiches Bildung und Forschung, die unmittelbaren Bezug auch zum Raum Ellwangen haben, etabliert werden (blaue Schrift). Diese sollen ergänzt werden um damit „verwandte“ und die vorhandene Infrastruktur aufgreifende Maßnahmen (schwarze Schrift).

Strukturen in der Kaserne (Sprachlabor usw.) – ausgebaut werden. Ergänzt werden sollen diese Maßnahmen um weitere, die wiederum eruierte Schwächen des Bildungs- und Innovationsstandortes Ostalb aufgreifen.

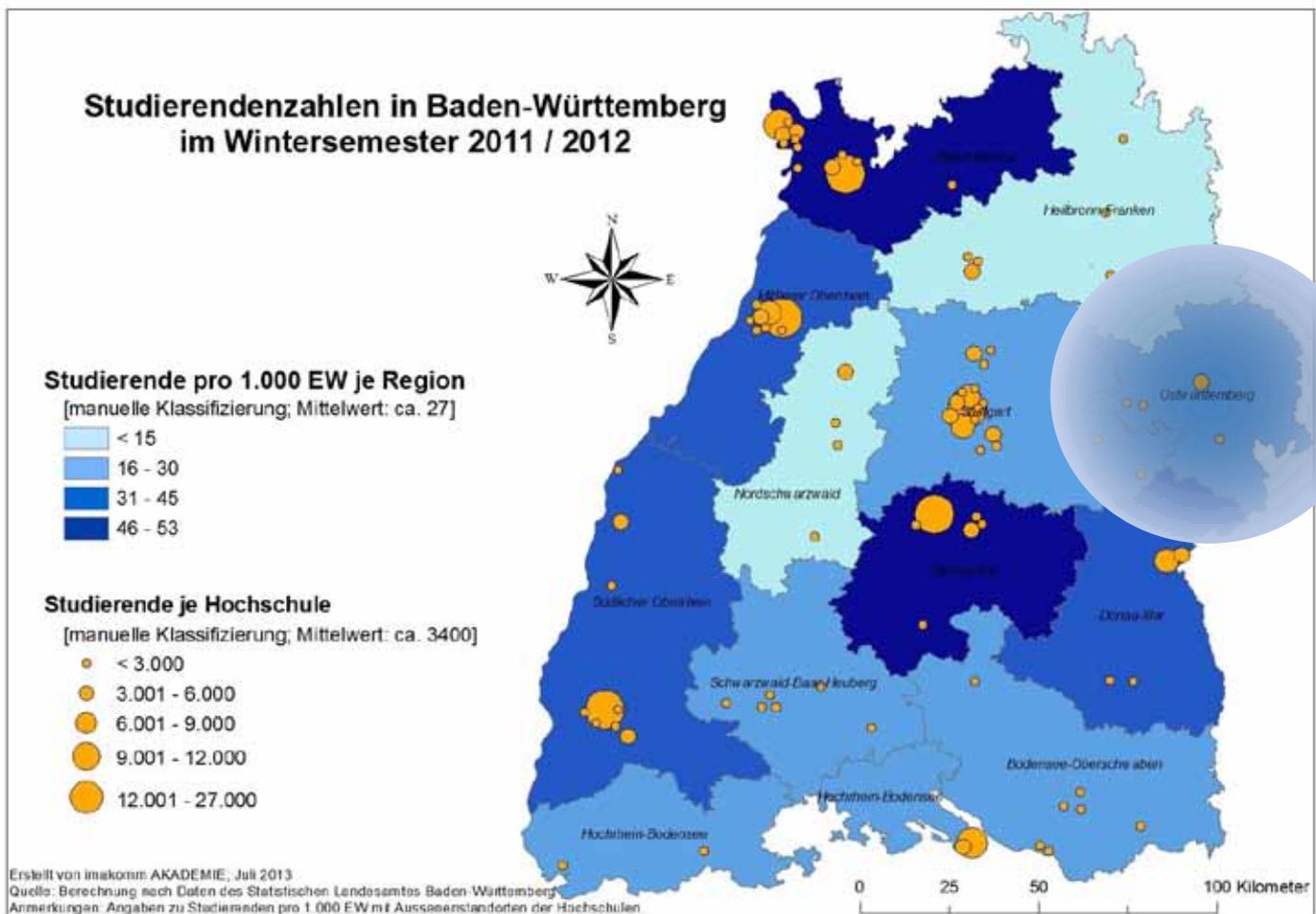
Warum gerade diese Maßnahmen? Betrachtung von Effekten als Begründung.

Ebenfalls im Rahmen der Studie der imakomm AKADEMIE wurden vorgeschlagene Maßnahmen nach Zwischenterminen mit dem Auftraggeber auf deren Effekte für die Stadt und den gesamten Raum / die Region hin überprüft. So sollte noch vor Beschluss durch den Gemeinderat geprüft werden, ob und welche Maßnahmen besonders zu verfolgen wären.

So wurden beispielsweise Effekte einer „Hochschulansiedlung“ überschlägig evaluiert. Auf Basis von Studien aus anderen Regionen, in denen Effekte von Hochschulansiedlungen überprüft worden waren, wurden etwaige Effekte auch für den Raum Ellwangen sowohl räumlich als auch regionalökonomisch grob abgeschätzt. Beispiele:

- Eine grobe Abschätzung des Nachfragepotenzials nach weiteren Studienangeboten im Ostalbkreis beläuft sich – je nach Berechnungsansatz – auf ca. 390 bis 1.110 Studierende pro Jahr (Ansatz für weitere Überlegungen: 500 Studierende).
- Rund 65% könnten mit Studiengängen, die hauptsächlich von Frauen nachgefragt werden, abgedeckt werden.

- In einer sehr überschlägigen Analyse regionalökonomischer Effekte kann bei angenommenen 500 zusätzlichen Studierenden in der Region durch den Hochschulausbau von Beschäftigungseffekten von 65-125 Arbeitsplätzen und Umsatzeffekten für die regionale Wirtschaft von jährlich zusätzlich 2,5 bis 3,5 Mio. Euro ausgegangen werden. Die Effekte würden in erster Linie dem auch im innerregionalen Vergleich besonders benachteiligten Mittelbereich Ellwangen zugutekommen sowie in benachbarte strukturschwache Landkreise ausstrahlen.



Grafik: Für einzelne Maßnahmen wurden im Rahmen der „Bildungsstudie Ostalb“ zu erwartende regionalökonomische Effekte abgeschätzt, um deren Sinnhaftigkeit parallel zu evaluieren. Hier dargestellt sind Studierende je 1.000 Einwohner („Studierendenbesatz“; gelbe Kreise und blaue Einfärbungen: Je dunkler, desto höher der Studierendenbesatz) und der Ausstrahlungsradius einer etwaigen Hochschuleinrichtung in Ellwangen. Fazit: Ein Hochschulstandort würde unterdurchschnittlich strukturierte Landkreise (Ostalbkreis und Landkreis Heidenheim, Landkreis Schwäbisch Hall) „versorgen“ und damit in (Nord)Ostwürttemberg zu spürbaren regionalwirtschaftlichen Effekten führen.

1. Zielgruppengerechte Erhebungen und Beteiligung. „Normale Befragungen“ greifen also eventuell viel zu kurz.
2. Statt üblicher Lösungen: Talente und Strukturen vor Ort als Basis für die Ableitung von Maßnahmen. Nur dann ist ein Konzept auch authentisch.
3. Auswahl der zentralen Maßnahmen anhand der Abschätzung von (überkommunalen) Effekten. Nur dann scheinen Bemühungen auch um finanzielle Zuwendungen als aussichtsreich.
4. Akzeptanz 1: Wissenschaftlich orientierte Analyse und dennoch klare und „eingängige“ Darstellung von Ergebnissen. Nur dann kann ein Konzept auch von Personen, die nicht im Thema involviert sind, verstanden und unterstützt werden.
5. Akzeptanz 2: „Story“: Bei allen notwendigen Analyseschritten und kognitiven Begründungen: Nur wenn Lösungen auch Emotionen wecken und eine authentische Geschichte erzählen, gelingt es, Personen für die Unterstützung zu gewinnen.
6. Flexibilität: Das Konzept muss eine Umsetzung von Teilmaßnahmen ermöglichen.

Grafik: Erkenntnisse aus dem Ellwanger Ansatz, die auf sämtliche Konzepte für Flächenentwicklungen übertragen werden können. Sie lesen sich banal – beschreiben aber wesentliche Punkte, die in vielen Flächenentwicklungskonzepten in der Praxis schlichtweg nicht berücksichtigt werden.

Übertragbarkeit des Ellwanger Ansatzes? Ja!

Die Lösungen gelten für den Raum Ellwangen. Gleichwohl können aus der besonderen Herangehensweise zentrale Erkenntnisse für jegliche Projekte mit dem Ziel einer Flächenentwicklung abgeleitet werden (vergleiche Grafik). Letztlich bedarf es – statt üblicher sekundärstatistischer Auswertungen – einer Definition eines spezifischen Methodenmixes. Nur dann können auch tatsächlich Erkenntnisse und Lösungen generiert werden, welche die spezifischen Fragestellungen vor Ort auch lösen (siehe Punkt 1.). Lösungen und Maßnahmen müssen belastbar sein. Sie sind

dies aber nur, wenn Talente und Strukturen vor Ort berücksichtigt werden (siehe Punkt 2.). Nicht selten wird ein Sammelsurium an möglichen Maßnahmen bzw. Entwicklungsoptionen erarbeitet. Um tatsächlich besonders wichtige Maßnahmen daraus aufzeigen zu können, bedarf es auch der Abschätzung von Effekten von Maßnahmen (siehe Punkt 3.). Bei allem „pfiifigen“ Vorgehen: Ohne Akzeptanz scheitern entsprechende Konzepte. Lösungen müssen daher verständlich (Punkt 4.) sein und Emotionen ansprechen (Punkt 5.).

Fazit:

Flächenentwicklungskonzepte bedürfen gerade auch bei Konkurrenz um Fördergelder authentischer Lösungen. Statt „üblicher Herangehensweise“ muss dann aber ein spezifischer Methodenmix angewandt werden. Nur dann gelingt ein authentisches Konzept. Werden weitere Erfolgsfaktoren beispielsweise zur Schaffung von Akzeptanz für das Konzept berücksichtigt, kann in der Tat effektive Flächenentwicklung gelingen. Das Beispiel Ellwangen zeigt wesentliche Faktoren hierfür auf.



Die Autorin:
Dipl.-Geographin Mareike Merx,
imakomm AKADEMIE GmbH,
Projektleiterin Strategische Kommunalentwicklung,
Kontakt:
merx@imakomm-akademie.de



Der Autor:
Ulrich Nagl,
Ansprechpartner für Konversionsprozesse
in Ellwangen,
Kontakt:
ulrich.nagl@ellwangen.de

Dr. Bernd Radtke erweitert die Geschäftsführung der imakomm AKADEMIE



Zum 1. Mai 2014 wechselt Dr. Bernd Radtke nach fast zehn Jahren als Geschäftsführer der IHK Ulm zur imakomm AKADEMIE. Der 48-jährige Diplom-Ökonom und Diplom-Verwaltungswirt (FH) wird neben Dr. Peter Markert weiterer geschäftsführender Gesellschafter der imakomm AKADEMIE GmbH und baut den neuen Geschäftsbereich „Markenstrategien“ auf. Ab 1. September 2014 übernimmt Dr. Radtke zusätzlich die Vertretungsprofessur für Marketing und Vertrieb im Studiengang „Betriebswirtschaft für kleine und mittlere Unternehmen“ an der Hochschule Aalen.

Dr. Bernd Radtke begann seine berufliche Laufbahn mit der Ausbildung zum Diplom-Verwaltungswirt (FH) bei der Großen Kreisstadt Nürtingen und an der Hochschule für Öffentliche Verwaltung Ludwigsburg. Anschließend studierte er an der Universität Hohenheim Wirtschaftswissenschaften und schrieb dort 1995 seine Diplomarbeit über Strategisches Regionalmarketing. In den Jahren 1996 bis 2000 arbeitete er in Marketing- und Strategieberatungen mit Städten und Tourismusorganisationen sowie mittelständischen Unternehmen als Kunden, bevor er drei Jahre als Kaufmännischer Geschäftsführer eines Eventveranstalters in Stuttgart tätig war.

Seit 2004 leitete er bei der IHK Ulm die Geschäftsfelder Existenzgründung, Unternehmensförderung, International, Innovation und Umwelt

und war vor allem für die Branchen Handel, Banken und Tourismus sowie für Regional-, Stadt- und Citymarketing und Cluster verantwortlich. In den Jahren 2009 bis 2013 promovierte er berufsbegleitend an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Seine Dissertation „Stadtslogans zur Umsetzung der Markenidentität von Städten“ ist im Juli 2013 im Springer Gabler Verlag erschienen. Dr. Radtke ist ehrenamtlicher Präsident des Marketingclub Ulm/Neu-Ulm sowie Mitglied des fünfköpfigen Beirats des Deutschen Marketing-Verbands in Düsseldorf.

Wir wollen unseren Lesern Dr. Bernd Radtke (BR) etwas näher vorstellen. Sebastian Vetter (SV), Projektleiter Strategische Kommunalentwicklung, hat ihn hierfür interviewt.

SV: Sehr geehrter Herr Dr. Radtke, was veranlasst Sie zu dem Wechsel zur imakomm AKADEMIE?

BR: Im Zuge der Erstellung meiner Promotion wurde mir wieder bewusst, wie sehr mein Herz für das Stadtmarketing schlägt. Ich fasste den Entschluss, meine rund zwanzigjährige Berufserfahrung in dem Sektor einzusetzen, der meine Kernkompetenz ist und für den ich mich am meisten begeistere: Der Marketingberatung für Städte.

Die imakomm AKADEMIE kenne ich seit vielen Jahren als hochangesehenes und kompetentes Beratungsinstitut für Kommunen und Städte. Das Know-how, das in über 300 Beratungsprojekten angesammelt wurde, ist meines Erachtens einzigartig. Die stets sehr sauber analysierten, kreativen und mutigen Entwicklungsideen der imakomm AKADEMIE, die noch dazu mit mehreren Stadtmarketingpreisen ausgezeichnet wurden, sprechen für sich. In den Gesprächen mit Prof. Dr. Holger Held und Dr. Peter Markert zeigte sich rasch, dass wir gleich denken, sehr ähnliche Pläne haben und uns gut verstehen und so waren wir uns relativ schnell einig.

SV: Was sind Ihre Hauptaufgaben bei der imakomm AKADEMIE?

BR: Wir werden neben den bestehenden Geschäftsbereichen „Strategische Kommunalentwicklung“ und „Markt- und Standortanalysen“ den neuen Geschäftsbereich „Markenstrategien“ aufbauen, der sich primär an Städte, aber auch

an öffentliche Einrichtungen und mittelständische Unternehmen richtet und von mir geleitet wird. Wir sind überzeugt, dass nicht nur große, sondern auch mittlere und kleinere Städte von der methodisch fundierten Anwendung der Markenprinzipien profitieren können. Der Bedarf ist unserer Einschätzung nach da. Ferner sehen wir zwischen Städten und mittelständischen, regional stark verwurzelten Unternehmen große Synergien, da beide mit dem Fachkräftemangel die gleiche zentrale Herausforderung zu bewältigen haben und wechselseitig voneinander abhängig sind.

SV: Wie kommen Sie auf die Kombination imakomm AKADEMIE und Hochschule Aalen?

BR: Der Dreiklang Lehre, Forschung und Beratung fasziniert mich schon lange sehr. In der Beratung kann ich Kunden zum Beispiel helfen, eine zukunftsfähige, robuste und einzigartige Marke zu werden, die sie attraktiv und begehrenswert für ihre Kunden macht, was eine ungemein spannende und bedeutsame Aufgabe darstellt.

Durch die Lehre ist man immer auf der Höhe der Zeit, was das aktuelle Methoden- und Marketingfachwissen anbelangt. Und in der Forschung kann ich neue Erkenntnisse über Themen wie beispielsweise den Zusammenhang von Fachkräftemangel, Hidden Champions und Stadtmarketing zu Tage fördern, worauf ich mich extrem freue. Hinzu kommt, dass die Hochschule Aalen nicht nur räumlich nahe liegt, sondern mit dem Schwerpunkt „Kleine und mittlere Unternehmen“, ihren rund 5.000 Studierenden sowie ihrem Anspruch, eine der forschungsstärksten Hochschulen Baden-Württembergs zu sein, überaus attraktiv für mich ist. Alles in allem eine ideale Kombination für mich, meine Kollegen und meine Kunden.

SV: Was fasziniert und begeistert Sie noch außer Stadtmarketing?

BR: Unabhängige, kreative und eine besondere Stilrichtung prägende Menschen wie z.B. der Fotograf Andreas Gursky, der Autor Malcolm Gladwell, der Schauspieler Jürgen Vogel oder die Band Depeche Mode faszinieren und begeistern mich. Fussball, (Halb-)Marathon laufen und fotografieren sind meine Hobbies. Das Wichtigste für mich sind aber definitiv die Familie und langjährige Freunde.

SV: Herzlichen Dank.

Begeisternde Innenstadtentwicklung



„Bitte mehr davon“, „weiter so“, „eine Veranstaltung echt mit Praxisbezug“ – so oder so ähnlich lauteten die schriftlichen Anmerkungen zum Praxisworkshop „Beispielhafte Innenstadtentwicklung“ am 19. November 2013. Gemeinsam mit der Stadt Mengen, der IHK Ulm und der IHK Bodensee-Oberschwaben durfte die imakomm AKADEMIE über 90 Gäste – Bürgermeister, Wirtschaftsförderer, Vertreter/innen von Handels- und Gewerbevereinen usw. – begrüßen. Und der Workshop schien zu begeistern! Neben Good-Practice-Beispielen zum Thema Innenstadtentwicklung stand v.a. der Stadtmarketingpreis-Sieger 2013, die Stadt Mengen, im Fokus. Gerne organisieren wir „mehr davon“ – die Planungen laufen auf Hochtouren!

Sperrgebietsverordnung Stadt Ravensburg



Statt „Skandal im Sperrbezirk“ soll in Ravensburg weiterhin eine geordnete Entwicklung im Bereich der Bordelle und bordellähnlichen Betriebe, soweit sie nicht im Rahmen der von der imakomm AKADEMIE ebenfalls erarbeiteten Vergnügungsstättenkonzeption gesteuert werden können, erfolgen. Hierfür hat das Oberzentrum (ca. 49.500 Einwohner, Planungsregion Bodensee-Oberschwaben) die imakomm AKADEMIE mit der inhaltlichen Grundlage für eine entsprechende Sperrgebietsverordnung beauftragt.

Praxisorientiertes Einzelhandelskonzept Tauberbischofsheim



Nachdem die imakomm AKADEMIE gemeinsam mit und für die Stadt des Fechtsports bereits Themen im Bereich Innenstadtmarketing und Leerstandsmanagement lösen durfte, geht Tauberbischofsheim (ca. 13.200 Einwohner, Planungsregion Heilbronn-Franken) nun mit uns gemeinsam auch das Thema gesamtstädtische Einzelhandelssteuerung an. Besonderheit: Selbstverständlich sind dabei Mindestinhalte eines Einzelhandelskonzeptes zu erarbeiten. Darüber hinaus sollen aber auch in der Praxis eben dennoch vorkommende Fragestellungen, die dann in vielen Städten zum Abweichen vom eigenen Konzept führen („Steuerung über Abweichungen / Ausnahmen“), im Konzept antizipiert und

darin ebenfalls gelöst werden. Somit soll das Einzelhandelskonzept sehr praxisorientiert werden und Ansiedlungs-, Erweiterungs- und Verlagerungsanfragen tatsächlich wesentlich vereinfachen.

Evaluierung und Strategieoffensive der Standortagentur Neckar-Alb



Die Region Neckar-Alb mit 66 Städten und Gemeinden und ca. 690.000 Einwohnern betreibt seit zehn Jahren intensiv ein regionales Standortmarketing. Umgesetzt wird dieses von der Standortagentur Neckar-Alb (verkürzter Titel). Dabei ist der Zuschnitt der Inhalte und der Struktur der Agentur besonders. Doch sind die Ziele gemäß Gesellschaftervertrag noch richtig? Waren bisherige Ansätze der Imagebildung erfolgreich? Sind künftig inhaltliche und strukturelle Änderungen, also eine neue Strategie, notwendig? Diese Fragen sollen im Rahmen des Projektes beantwortet werden. Eingesetzt wird ein ausgeklügelter Methodenmix, im Rahmen dessen beispielsweise weit über 20.000 Unternehmen deutschlandweit online zum Standortwahlverhalten und ihre Sicht auf die Region befragt werden sollen.

IMPRESSUM

imakomm AKADEMIE GmbH

Ulmer Straße 130 (Wi.Z)
73431 Aalen

Vertreten durch die Geschäftsführer
Dr. Peter Markert und Dr. Bernd Radtke

Kontakt:

Fon +49 7361 52829-0
Fax +49 7361 52829-20
E-Mail: info@imakomm-akademie.de

Internet-Adresse:

www.imakomm-akademie.de

Redaktionsleitung:

Dr. Peter Markert

Gestaltung:

projektteam AG, Bopfingen

Bildnachweise:

S. 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 11 / 13 / 14 / 19 / 20 /
21 / 22 / 23 imakomm AKADEMIE
S. 1 / 3 / 4 Stadt Hockenheim
S. 6 / Hans Thalmann, Stadt Ochsenhausen
S. 8 / 9 Gemeinde Korb
S. 9 / 10 Karl Huber Fotodesign
S. 10 Stadt Nagold
S. 11 IHK Bodensee-Oberschwaben, Bund
der Selbständigen Baden-Württemberg
e.V., Stadtmarketing Oberkirch
S. 12 / 15 / 16 / 24 Stadt Mengen

S. 14 / 15 Stadt Süßen

S. 17 / 18 fair-media GmbH

S. 19 / 20 isin+co Consultants

S. 22 Stadt Ellwangen

S. 24 Stadt Tauberbischofsheim / Isaphoto,
Standortagentur Neckar-Alb, nasared -
Fotolia

Haftungshinweis:

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

www.imakomm-akademie.de

imakomm AKADEMIE GmbH | Ulmer Straße 130 | 73431 Aalen | Fon: +49 7361 52829-0 | Fax: +49 7361 52829-20



**Strategische
Kommunal-
entwicklung**

Kompetenz



**Markt- und
Standort-
analysen**



Seriosität

**Marken-
strategien**