

STADT- UND INNENSTADTENTWICKLUNG



Landesfinale **Start-up BW Local** So gründungsfreundlich ist Baden-Württemberg!

STRATEGIEN FÜR WIRTSCHAFTSFLÄCHEN UND -STANDORTE



EINZELHANDEL: STEUERUNG UND ENTWICKLUNG



MARKETING FÜR STANDORTE



ERFOLG 2.0



Historie zur
imakomm
als Beilage
im Heft

NEUE WEGE
ENTSTEHEN
BEIM GEHEN

Themenübersicht

TITELTHEMA

Erfolg 2.0: Wie Kommunen ihre erfolgreiche Standortentwicklung zukunftsfest machen	Seite	1-3
Deutschlands Kommunen gemeinsam beflügeln	Seite	4-5

FACHARTIKEL

Stadt- und Innenstadtentwicklung: Zukunftslabor Wirtschaftsstandort	Seite	6-8
Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung: Interkommunales Einzelhandelskonzept	Seite	9-12
Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte: Gewerbeflächenstrategie Stadt Mössingen	Seite	13-15
Marketing für Standorte: Oberkich – Professionalisierung 2.0	Seite	16-19

NEWS

Aus der Projektarbeit	Seite	20-23
-----------------------	-------	-------

VERANSTALTUNGEN

Veranstaltungen	Seite	24
-----------------	-------	----



Weitere themenbezogene Informationen finden Sie innerhalb dieses Symbols.



www.imakomm-akademie.de
Facebook: @imakommakademie

ERFOLG 2.0

Wie Kommunen ihre erfolgreiche Standortentwicklung zukunftsfest machen

Erfolgreiche Standortentwicklung ist schwer genug. Noch schwerer scheint es, Erfolge der Entwicklung in einem Quartier, in der Innenstadt oder in der gesamten Kommune auf Jahre hin zu verstetigen. Wie Kommunen mit nachweislich erfolgreichen Projekten aus der Standortentwicklung dies für die kommenden Jahre versuchen, möchte die KONKRET-Ausgabe an Beispielen von Klein- und Mittelstädten zeigen.



Impulse und Projekte für eine erfolgreiche Standortentwicklung sind schwer. Nicht nur Finanzen und widerstrebende Interessen begrenzen die Instrumente hierfür. Noch schwerer scheint nachhaltiger Erfolg. Denn: Nicht nur, dass allein schon aus finanziellen Gründen speziell städtebauliche Akzente nicht permanent gesetzt werden können. Auch bis dato erfolgreiche Umsetzungsstrukturen – beispielsweise ein Innenstadtmaking gemeinsam von Stadt und Gewerbe – scheinen an Wirkung zu verlieren. Ganz zu schweigen von sich immer schneller und heftiger wandelnden Rahmenbedingungen für die Standortentwicklung.

Blickt man auf Kommunen mit nachweislich erfolgreichen Standortentwicklungen, dann scheinen sich für diese Verstetigung u. a. folgende subjektiv ausgewählte Trends aktuell abzuzeichnen:

Trends 2.0 im Marketing für Standorte:

- In der Vergangenheit professionalisierte Instrumente wie beispielsweise ein Citymanagement werden ergänzt um ein professionalisiertes „Dach“: **Stadtmaking wird institutionalisiert**. Auslöser scheinen geplante Projekte wie beispielsweise ein gesamtstädtischer Markenbildungsprozess

zu sein. Dessen Koordination und Umsetzung muss verortet werden. Aber auch Effizienzüberlegungen sowie der verschärfte beihilfe- und vergaberechtliche Rahmen lassen Kommunen v. a. zu einer verwaltungsinternen Lösung greifen.

- **„Innenstadt goes erneut digital“**: Nach einer Euphorie für Projekte zu Online-Marktplätzen folgte Ernüchterung: Umfassende Lösungen mit Shop- und Logistiklösungen waren zu komplex, scheiterten meist. Anspruch und (technische, ab und an auch mentale) Wirklichkeit im stationären Handel klafften zu weit auseinander. Das Thema wird durch Förderprogramme und Wettbewerbe weiter befeuert. Die neuerlichen Versuche scheinen realistischer, es wird in Phasen gedacht, eher mit „digitalen Schaufern“ begonnen.
- Speziell **„dem Citymarketing gehen die Akteure aus“**. Durch den weiteren Rückgang der Zahl an inhabergeführten Geschäften

im Handel, Aufgabe von Gastronomiebetrieben auch aufgrund von Personalmangel usw. verlieren Handels- und Gewerbevereine weiter Aktive. Es zeichnen sich Projektansätze ab, bei denen City- und Stadtmaking auch das Thema Fachkräfte angehen. Zudem fokussieren Institutionen wie einzelne IHKs gerade einen Teil ihrer Aktivitäten noch stärker auf das Stützen der Wirtschaftsvereinigungen – v. a. bei kleineren Kommunen.

- Marketing für Standorte sieht sich äußerst volatilen Trends gegenüber. Viele Themen können gar nicht auf Basis langjähriger Erfahrungen erarbeitet werden – sie fehlen schlichtweg. Wo neue Inhalte nötig sind, scheinen immer mehr Standorte **neue methodische Ansätze bei der Suche nach erfolgreichen Lösungen** zu wagen. So versucht beispielsweise die Stadt Mengen mit neuen Akteuren und neuen Instrumenten (Abwandlung eines „Design Thinkings“) proaktiv künftigen Leerständen zu begegnen.

” *Dem Citymarketing gehen die Akteure aus.* “

Trends 2.0 in der Stadt- und Innenstadtentwicklung:

- Anspruch versus Wirklichkeit. Wie der aktuelle Smart City Readiness Check des Deutschen Städte- und Gemeindebundes sowie des TÜV Rheinland zeigt, besteht selbst bei den 500 größten Kommunen des Landes noch erheblicher Nachholbedarf bei Themen wie e-government und digitaler Infrastruktur. Es scheint gerade bei Klein- und Mittelstädten zu gelten: „Wir arbeiten noch an den technischen Basics“ (Breitband, freies WLAN im Zentrum usw.). Für eine Smart City werden bisher nur insulare Lösungen statt einer Gesamtstrategie angestrebt. In klassischen ISEKs ist das Thema weiter rudimentär – wird aber künftig berücksichtigt werden müssen. **Die Frage „Was machen wir nun mit/aus der Infrastruktur?“ wird sich in naher Zukunft stellen.**
- Der Rahmen für Stadtentwicklung ist enorm – die Ressourcen hierfür sind es nicht. Das wird auch künftig so bleiben. Es scheinen immer häufiger Stadtentwicklungsprozesse zu starten, die daher richtigerweise auf eine **künftige Schwerpunktbildung** setzen und **Anreizsysteme für Beteiligung** ableiten. Online-Beteiligungsformate werden künftig ein Format von mehreren sein, statt bisherige zu ersetzen. Erfolgreiche Stadtentwicklungsprojekte scheinen genau dies zu berücksichtigen.



Regelmäßig neue Downloads zu den genannten Themen finden Sie unter:
www.imakomm-akademie.de

Angekündigt werden diese auf der Facebook-Seite der imakomm bzw. wie der Newsletter ca. ein Mal pro Monat.

Trends 2.0 bei der Einzelhandelssteuerung und -entwicklung:

- Bei der gesamtstädtischen Einzelhandelssteuerung tritt die Frage der **Konsolidierung von Handelslagen** immer mehr in den Vordergrund anstelle einer wachstumsorientierten Flächenpolitik.
- In diesem Zusammenhang werden klassische, rein städtebaulich bzw. **planungsrechtlich orientierte Einzelhandelskonzepte immer mehr ergänzt** um Fragen wie „Alternative Nutzungen?“, „Entwicklungsmaßnahmen zur Stärkung der Online-Kompetenz des bestehenden Handels?“ usw.
- Ebenfalls aufgrund von Marktanteilsverschiebungen zwischen den Vertriebsformen im Handel und wenig neuen Handelsansiedlungen in zentralen Lagen laufen manche Kommunen **Gefahr, dem Kompromiss „Bevor gar nichts mehr geht, dann doch lieber eine Ansiedlung außerhalb der Innenstadt“ zu erliegen.**
- Raumordnerische Vorgaben zur Steuerung bleiben daher essenziell.

Trends 2.0 bei Wirtschaftsflächen und -standorten:

- Die Aufgaben einer Wirtschaftsförderung werden immer mehr auch von kleinen Kommunen institutionalisiert. Aufgrund begrenzter

finanzieller Ressourcen scheinen künftig häufiger **interkommunale Strukturen** angestrebt zu werden. Ob diese tatsächlich „funktionieren“, bleibt abzuwarten.

- Die **Aufgaben einer Wirtschaftsförderung erhalten neue Akzente**: Das Thema Fachkräfte scheint langfristig hohe Bedeutung zu behalten, die Befähigung kleiner Gewerbebetriebe, sich der Digitalisierung stellen zu können, gewinnt an Bedeutung.
- **Wachstumsmanagement und Vertriebsansatz**: Bei der Flächenentwicklung scheinen die Kommunen in zwei Lager zu rutschen: Jene, die einen teils enormen Nachfrageüberhang haben, und jene, die Flächen vermarkten wollen. Letztere scheinen nicht selten mit Widerständen gegen eine Wirtschaftsflächenentwicklung bevölkerungsseitig konfrontiert. Nicht nur raumordnerisch bedingt werden künftig **begründbare Strategien für die Flächenentwicklung** an Bedeutung gewinnen.



Dr. Peter Markert,
imakomm AKADEMIE GmbH
Geschäftsführender Gesellschafter
markert@imakomm-akademie.de



ppa. Matthias Prüller
imakomm AKADEMIE GmbH
Leiter Geschäftsfeld Markt- und Standortanalysen
prueller@imakomm-akademie.de

Deutschlands Kommunen gemeinsam

Ausgezeichneter Ort: Die Bürger von Treptitz haben ihre Abwasser- und Energieinfrastruktur selbst in die Hand genommen.



Deutschlands Kommunen stehen zum Teil vor massiven Herausforderungen. Ein konstruktiver Beitrag könnte die deutschlandweite Sensibilisierung für die Bedeutung der Kommunen und deren Potenziale sowie eine aktive Unterstützung der engagierten Kräfte vor Ort darstellen. Denn: Der Zustand unserer Dörfer, der kleinen und mittleren Städte entscheidet über Deutschlands Zukunft und ist damit eine nationale Gemeinschaftsaufgabe.

Deutschland Land der Ideen



Credit: Deutschland – Land der Ideen / Roman Hänslar

Über die vielschichtigen Herausforderungen, vor denen Deutschlands Kommunen derzeit stehen, ist schon viel berichtet und diskutiert worden. Und sicher hat es eine besondere Brisanz, dass die gesellschaftlichen Megatrends, wie beispielsweise der demografische Wandel, die Digitalisierung und Veränderung der Arbeitswelt sowie die Auswirkungen der Globalisierung, aber auch individuelle Transformationsprozesse hier besonders offen zutage treten. Insbesondere das viel zitierte „Henne-Ei-Problem“, also die Spirale aus sich gegenseitig verstärkenden Entwicklungen – der Wegzug junger Talente und Familien, Gebäudeleerstand, Rückzug des Einzelhandels und fehlendes kulturelles Angebot –, macht die Zukunft der Kommunen zu einer Aufgabe von übergeordnetem Interesse.

Ganzheitlicher Standortmarketingansatz als Leitmotiv

Im Jahr 2005 haben sich die Bundesregierung und die deutsche Wirtschaft, vertreten durch den Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), zu einem weltweit einmaligen Projekt zusammengefunden. Gemeinsam beschlossen sie, die umfassende und ganzheitliche Darstellung des Wirtschafts-, Wissenschafts- und Kulturstandorts hierzulande als gemeinsame Aufgabe zu verstehen. Mit Gründung der Initiative und Einführung der Marke „Deutschland – Land der Ideen“ werden seither eine Reihe von Maßnahmen und Projekten gebündelt, um die Attraktivität Deutschlands im In- und Ausland zu vermitteln.

Neben dem Aufbau von positiver Reputation für den Standort Deutschland versteht sich die Initiative heute vor allem als Impulsgeber und Dialogplattform. Ziel ist es, ein positives Innovationsklima in allen gesellschaftlichen Bereichen zu unterstützen und darüber einen aktiven Beitrag zu einer offenen Denklanschaft zu leisten.

beflügeln

Ideen sichtbar machen, Wissen teilen

Ideen und Innovationen deutschlandweit identifizieren und das Wissen für andere nutzbar machen: Dieses Prinzip der Initiative hat sich als erfolgreich bewährt. So konnten bereits in den Jahren 2014/2015, gemeinsam mit der Deutschen Bank, im Innovationswettbewerb „Ausgezeichnete Orte im Land der Ideen“ Impulsgeber und Projekte gefunden werden, welche die eingangs genannten Herausforderungen auf kommunaler Ebene erfolgreich adressieren. Die Initiatoren haben eindrücklich bewiesen, dass die Themen Innovation und Zukunftsgestaltung nicht notwendigerweise von den kreativen Ballungszentren dieses Landes ausgehen. Denn innovativ ist, was bei der Lösung von ganz konkreten Problemen hilft. Entsprechend breit gefächert sind die Projekte und deren Angebote inhaltlich aufgestellt: Von der eigenständigen und selbstverantwortlichen Verlegung eines Breitbandnetzes über ein Zentrum für das Anwerben von Fachkräften in Kommunen bis zum fortschrittlichen Zusammenschluss von Einzelhändlern, Immobilienbesitzern und der Verwaltung – die Liste für eine zukunftsfähige Gestaltung von Kommunen ist lang und als Initiative für Deutschland haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, dieses Wissen für potenzielle Nachahmer bestmöglich verfügbar zu machen.

In sich anschließenden Trendreports durch das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), wurde zum einen das Potenzial der Projekte herausgestellt; zusätzlich wurden konkrete Handlungsempfehlungen für Kommunen bis 2024 abgeleitet (vgl. Trendreport Land – Innovationslabor Land schafft Zukunft).

Vernetzung der Akteure und Einsatz neuer Methoden

Der ganzheitlichen Einbindung aller relevanten Akteure und Disziplinen kommt im Standortmarketing eine wichtige Bedeutung zu. Denn neben der fachlichen Expertise und der gebündelten Kompetenz ist dies auch für die anschließende Umsetzung der identifizierten Maßnahmen von besonderer Bedeutung. Nur wenn sich alle Beteiligten als „Co-Autoren“ einer Idee fühlen können und diejenigen, die von den Umsetzungen betroffen sind, rechtzeitig mit ins Boot geholt werden, können die unterschiedlichen Transformationsprozesse gelingen.

Hinzu kommt, dass sich auch auf Methodenebene in den letzten Jahren vieles getan hat. Aus diesem „Werkzeugkoffer“ lassen sich einige Instrumente, die insbesondere in der Wirtschaft bereits erfolgreich Anwendung finden, gezielt auf Kommunen übertragen. Von der Analysephase bis zur konkreten Umsetzung der Maßnahmen sind wir es gewohnt, in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Partnern agile Methoden oder Aspekte des „Design Thinkings“ anzuwenden, um gemeinsam und auf Augenhöhe mit den Teilnehmern neue Perspektiven zu identifizieren und adäquate Maßnahmen zu erarbeiten.

Identifikation und neues „Wir-Gefühl“ schaffen

Durch den intensiven Austausch mit den motivierten Bürgerinnen und Bürgern unseres Landes ist in den letzten 13 Jahren eine flächendeckende und gut zu aktivierende Innovationsdatenbank mit über 3.000 Einträgen entstanden. Dieses Netzwerk sowie die Expertise von „Deutschland – Land der Ideen“ im Hinblick auf modernes Standortmarketing wollen wir in Zukunft aktiv einbringen, um einen stärkeren Beitrag zur Entwicklung einzelner Regionen zu leisten. Ziel unserer Aktivitäten ist es, insbesondere den Transfer guter Ideen und den Dialog mit einzelnen Kommunen zu fördern, verschiedenste Akteure vor Ort und deutschlandweit miteinander zu vernetzen und so gemeinsam konkrete Lösungsansätze für die Zukunftsfähigkeit von Kommunen und Regionen zu entwickeln.

Wir sind davon überzeugt, dass insbesondere unsere neutrale Absenderschaft sowie der Leitgedanke der Initiative „Deutschland ist ein Land der Ideen“ identitätsstiftendes Potenzial besitzen und wir dazu beitragen können, bei den Menschen vor Ort ein neues Gemeinschaftsgefühl zu wecken. Dieser Aufgabe im Sinne des Standorts Deutschland wollen wir uns mit all unserer Expertise und im Verbund mit engagierten Partnern vor Ort in Zukunft noch konsequenter stellen. Packen wir es an!

Über „Deutschland – Land der Ideen“

Die Initiative „Deutschland – Land der Ideen“ wurde 2006 von der Bundesregierung und der deutschen Wirtschaft, vertreten durch den

Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), gegründet.

Gemeinsam mit engagierten Partnern aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft realisiert das Team von „Deutschland – Land der Ideen“ Innovationswettbewerbe, Publikationen, Ausstellungen, Delegationsreisen sowie virtuelle Plattformen. Durch Begegnung, Vernetzung und eine spezifische Beratung trägt die Initiative so zu einem Klima bei, in dem aus Ideen konkrete Lösungen für die Zukunft werden.

Die Ideen und Menschen des Netzwerks stehen für Inspiration, Offenheit und mutiges Handeln. Sie sind die Botschafter für ein zukunftsfähiges und weltoffenes Deutschland.
www.land-der-ideen.de



ppa. Anke Müller
Land der Ideen Management GmbH
Leitung Projektmanagement
mueller@land-der-ideen.de



Stefan Volovinis
Land der Ideen Management GmbH
Leitung Kommunikation
volovinis@land-der-ideen.de

ZUKUNFTSLABOR WIRTSCHAFTS- STANDORT

Mit proaktiven Ansätzen noch besser werden, um langfristig gut zu bleiben

„Umbau einer Innenstadt“ – so lautete die Überschrift im KONKRET-Artikel von März 2010. Die Innenstadt des Unterzentrums Mengen (ca. 9.800 Einwohner) hat seitdem eine landesweit beachtete Entwicklung durchlaufen, prämiert mit dem Stadtmarketingpreis 2013. Damit die Dynamik in der Innenstadtentwicklung beibehalten wird, wird nun ein proaktives Leerstandsmanagement gestartet, welches die Zielgruppen von morgen definieren und bereits heute ansprechen will.

Schwierigkeit: Alles hängt zusammen

Der Befund scheint trivial – und wird doch viel zu wenig verinnerlicht. Insulare Konzepte wie ein planungsrechtliches Einzelhandelskonzept greifen zur Entwicklung einer Innenstadt zu kurz. Ebenso rein städtebauliche Konzepte. Dies wurde in Mengen erkannt. 2009 wurde mit der imakomm zusammen ein ganzheitliches Innenstadtentwicklungskonzept erarbeitet.

Ergebnis waren fünf Schwerpunkte für die Entwicklung ab 2010. So wurden erhebliche Investitionen in verkehrliche Änderungen und städtebauliche Aufwertungen definiert sowie neue Funktionen für die Innenstadt ausgeformt, also Besuchsgründe für einzelne Zielgruppen. Gewagt, aber erfolgreich: Gestartet wurde als erste Maßnahme mit einer Entschleunigung in der Innenstadt durch Einführung einer Tempo-30-Zone. Planungsrechtlich wurde die Innenstadt in drei Zonen differenziert mit dem Ziel, in der zentralen Zone Handelsansiedlungen zu forcieren. Dies ist geglückt mit der Eröffnung eines innerstädtischen Fachmarktzentums. Etabliert wurde

die Stelle einer Wirtschaftsförderung, die auch die Umsetzung eines Leerstandsmanagements übernahm.

Messbare Erfolge

2013 erhielt das besondere Konzept der Mengener Innenstadtentwicklung den Stadtmarketingpreis des Landes Baden-Württemberg. 2016 evaluierte die imakomm die Entwicklung. Allein schon an Handelskennziffern lässt sich

der Erfolg zeigen: Die Zahl an Handelsbetrieben in der Innenstadt konnte in den sechs Jahren, in denen andere Städte zum Teil herbe Verluste hinnehmen mussten, gehalten werden. Die Verkaufsfläche wurde gesteigert. Die Zentralität des Handelsstandortes stieg von 142 % auf 162 %, die Bindungsquote um zehn Prozentpunkte. Die Zahl leer stehender Ladenlokale wurde in der zentralen Innenstadtzone von neunzehn auf sechs reduziert.

„ Allein über Wachstum kann die Innenstadt künftig nicht weiterentwickelt werden. “



Fluch des Segens

Der Erfolg bringt heute eine kuriose Situation mit sich: Es besteht **Marktsättigung** in vielen Branchen im Handel und bei Dienstleistungen, Ansiedlungen gelingen daher kaum noch. Allein über Wachstum kann die Innenstadt also künftig nicht weiterentwickelt werden.

Künftige Innenstadtfunktionen heute antizipieren

Das Gesicht der Innenstadt von Mengen wird sich – sollte nicht frühzeitig agiert werden – also trotz hervorragender Entwicklung in den vergangenen zehn Jahren verändern. Funktionsverluste drohen. Für die Mengener keine Option. Folgerichtig wurde ein Projektansatz für 2019 mit der imakomm entwickelt, der folgende Ziele hat:

- Ergänzend und künftig immer wichtiger für eine belebte Innenstadt: **Neue Zielgruppen** – sowohl als Kunden der Innenstadt als auch als Akteure (Dienstleister, Gastronomen, Händler, Start-ups usw.) – sind zu definieren.
- Eventuell gänzlich neue **Anreize für diese Zielgruppen** müssen erarbeitet werden.
- Eventuell gänzlich neue **Formen der Zielgruppenansprache** sind abzuleiten.
- Damit: **Perspektiven auch für Immobilienbesitzer und bestehende Ladenlokale** durch Frequenzsicherung bieten

Nur mit neuen Instrumenten können auch neue Lösungen gefunden werden

Doch wer weiß denn schon, welche künftigen Funktionen die Innenstadt von Mengen einnehmen kann und soll? SWOT-Profile und ähnliche Instrumente scheinen diese Antwort kaum geben zu können.

Daher wurde mit Verwaltungsspitze und Wirtschaftsförderung ein **neuer Ansatz** definiert. „Das Neue“ daran (Auswahl):

- **Methodischer Ansatz:** Bewusst wird auf klassische Analyseinstrumente weitestgehend verzichtet. Stattdessen soll schnell eine Vielzahl an Entwicklungsoptionen und künftigen Nutzergruppen gesammelt und diese „virtuell ausprobiert werden“. Das Vorgehen orientiert sich am Ansatz des „Design Thinkings“ und wurde von der imakomm auf die Anforderungen Mengens übertragen (sogenannter „**imakomm-K-8-Ansatz**“).
- **Neue Akteure:** Bewusst wird eine **Lenkungsgruppe** für die Erarbeitung neuer Funktionen, Nutzergruppen und Akteure installiert, die auch mit Persönlichkeiten besetzt ist, die mit Mengen nur mittelbar oder gar nichts zu tun haben. Zwei Beispiele: So nimmt beispielsweise die „Land der Ideen Management GmbH“



Einen Pressebericht zum Projekt finden Sie auf: www.imakomm-akademie.de

teil, um deutschlandweite und internationale Ideen zur zukunftsorientierten Innenstadtentwicklung beitragen zu können. Der Einzelhandelsverband Baden-Württemberg steuert Expertise speziell aus dem Bereich Handel bei. Wichtig: Bereits früh werden potenzielle Akteure eingeladen, um Anforderungen an die künftige Innenstadt exemplarisch zu beschreiben.

Wer nicht wagt, der nicht gewinnt

Der Ansatz zum Aufbau eines **proaktiven Leerstandsmanagements** ist neu. Eine Garantie für einen nachhaltigen Erfolg des Projektes gibt es mangels Vorlagen/Erfahrungswerten nicht. Doch sollte sich dieser (teilweise) einstellen, dürfte die Stadt Mengen auch dieses Mal wieder frühzeitig den richtigen Schritt mit Wirkung getätigt haben, da das Projekt weit über ein Leerstandsmanagement hinausgeht!



Manuel Kern

Wirtschaftsförderung Stadt Mengen
manuel.kern@mengen.de



Dr. Peter Markert

imakomm AKADEMIE GmbH
Geschäftsführender Gesellschafter
markert@imakomm-akademie.de

INTERKOMMUNALES EINZELHANDELS- KONZEPT

Oftersheim – Plankstadt – Schwetzingen: Anpassung erfolgreicher Steuerungsinstrumente für eine Handelslandschaft 2.0

Als „Quadratur des Kreises“ war das interkommunale Einzelhandelskonzept für das Mittelzentrum Schwetzingen (ca. 22.000 Einwohner) sowie die Gemeinden Oftersheim (ca. 12.200 Einwohner) und Plankstadt (ca. 10.300 Einwohner) in der KONKRET-Ausgabe von März 2010 bezeichnet worden.

Bilanziert werden kann ein sehr erfolgreiches „Kreis-Quadrat“! Umwälzungen in der Handelslandschaft machen eine Fortschreibung des Konzeptes nun notwendig. Dafür müssen die erfolgreichen planungsrechtlichen Regelungen neu justiert werden. Ein Werkstattbericht.



„Luft zur Entwicklung der eigenen Nahversorgung“ gibt das interkommunale Leitbild zur Einzelhandelssteuerung und -entwicklung. So konnte die Nahversorgungssituation in der Gemeinde Oftersheim mit Ansiedlung eines Edeka-Marktes, später auch eines Drogeriemarktes stabilisiert werden.

Siedlungsstruktur zwingt zu gemeinsamem Handeln

Die Siedlungsstruktur lässt es wie eine Gesamtstadt aussehen. Für Außenstehende ist an vielen Stellen nicht erkennbar, welche Gebäude beispielsweise noch zu Oftersheim oder schon zu Schwetzingen gehören. Konsequenz u. a.: Die Einzelhandelsentwicklung in einer der drei Kommunen tangiert immer auch die Handelsentwicklung in den beiden anderen. Ein Zusammenhang, der für viele städtische Regionen gilt.

Die bis 2009 eher lückenhafte bzw. nur bei konkreten Ansiedlungsvorhaben entstehende Abstimmung bei der Einzelhandelsentwicklung **schadete allen drei Kommunen**. Bei manchem Ansiedlungsvorhaben galt das „Windhund-Verfahren“ – zu Lasten der leer ausgehenden Kommunen. Während Schwetzingen die beiden anderen Kommunen in der Nahversorgung über die Maßen mitversorgte, taten die Gemeinden dem Mittelzentrum durch (drohende) Ansiedlungen bei innenstadtrelevanten Gütern weh.

Folgerichtig rauften sich die Kommunen zusammen und beschlossen die **Erarbeitung eines interkommunalen Einzelhandelskonzeptes**. Alle drei Kommunen sollten sich als Einzelhandelsstandort individuell weiterentwickeln können, gleichzeitig aber im Sinne der anderen Kommunen auf bestimmte Ansiedlungen verzichten. So sollte die Nahversorgung in den beiden Gemeinden auf-/ausgebaut werden können, während Schwetzingen tatsächlich als Mittelzentrum gestärkt werden sollte. Gleichzeitig sollte so beispielsweise auch der Aufbau eines professionellen City- und Stadtmarketings nicht konterkariert werden.

Lösung: Leitbild mit klaren planungsrechtlichen Regelungen

Unter der Koordination des Nachbarschaftsverbandes Heidelberg-Mannheim verständigten sich die drei Kommunen auf ein von der imakomm ausgearbeitetes Leitbild zur Einzelhandelssteuerung und -entwicklung. Beispiele:

1. **Stärkung der Nahversorgung in integrierten Lagen:** Im Kern bedeutet dies den Verzicht auf Stärkung von Standortlagen, die nicht integriert sind. Und: Schwetzingen verzichtete zugunsten von Oftersheim und Plankstadt auf Vorhaben im nahversorgungsrelevanten Bereich, bis ein grundsätzlicher **Ausgleich** in den Nahversorgungsstrukturen erreicht wurde. Zudem verpflichteten sich alle Kommunen, **bauplanungsrechtliche Lücken zu schließen**.
2. **Stärkung der mittelzentralen Funktion** von Schwetzingen: Oftersheim und Plankstadt verpflichteten sich beispielsweise, Bebauungspläne so anzupassen, dass zur Schwetzingener Innenstadt konkurrierende Entwicklungen nicht (mehr) entstehen konnten.
3. **Strukturlösung:** Der Nachbarschaftsverband koordiniert die Umsetzung des Leitbildes und der planungsrechtlichen Maßnahmen.

” WOLFGANG LEBERECHE
Wirtschaftsförderung Stadt Schwetzingen

Planungsrecht und interkommunale Abstimmung – beides bildet in diesem Fall einen Erfolgsfaktor beispielsweise für unsere Innenstadtentwicklung.



Die interkommunale Abstimmung wirkt – alle drei Kommunen haben Entwicklungspotenziale genutzt

Nachweislich hat sich die interkommunale Abstimmung bzw. Verpflichtung dazu gelohnt – für alle drei Kommunen. So konnte Schwetzingen beispielsweise die **innerstädtische Verkaufsfläche** um ca. 1,5 % **erweitern** von rund 14.765 m² im Jahr 2009 auf heute etwa 14.975 m². Diese zwar geringe, aber dennoch realisierte Steigerung der Verkaufsfläche ist in Zeiten zunehmender Leerstände, Konkurrenzdruck des Online-Handels und der umliegenden, verdichteten Region positiv und beweist die Bedeutung der Stadt als Einkaufsstandort.

Die Nahversorgungssituation blieb stabil, **nicht integrierte Lagen wurden sogar abgebaut**. Das Mittelzentrum konnte seine zentralörtliche Funktion als Handelsstandort ausbauen – die Einzelhandelszentralität stieg auf nunmehr rund 174 %.

Eine Abwärtsspirale bei der Handelsqualität in Richtung Lebensmittel-Discount ist nicht zu erkennen – hier fand gar eine Flächenreduktion durch Filialschließungen um ca. 1.000 m² statt.

Gleichzeitig erhielten Oftersheim und Plankstadt **„Luft“ zur Weiterentwicklung** eigener Handelsstrukturen, v. a. im Bereich Nahversorgung. Moderne Anbieter aus dem Bereich Lebensmittel und Drogeriewaren wurden in Oftersheim angesiedelt, die innerstädtische Versorgung wurde erhalten.

Umwälzungen in der Handelslandschaft: Instrumente des Konzeptes müssen adäquat angepasst werden

Drei Beispiele:

Entwicklungsmöglichkeiten sind neu zu bewerten:

Das interkommunale Einzelhandelskonzept wies u. a. **Ansiedlungspotenziale** nach Warengruppen

für jede Kommune aus. Diese waren/sind keine Obergrenzen für Ansiedlungen. Gleichwohl geben sie eine Orientierung für die Sinnhaftigkeit von Vorhaben.

Mittlerweile sind u. a. aber genau diese Orientierungswerte nicht mehr aktuell: Vorhaben wurden realisiert, Ansiedlungspotenziale nehmen aufgrund des steigenden Marktanteils des Online-Handels zudem ab. Entsprechend analysiert die imakomm seit Ende 2018 den Bestand neu. Dies erfolgt **sortimentsstark**, da sich innerhalb einer Warengruppe bzw. eines einzelnen Ladenlokals die Sortimentzusammenstellung bzw. die Sortimentsschwerpunkte in den vergangenen Jahren teilweise spürbar verändert haben.

„Vom Rand in die Mitte“: Die auch architektonisch ansprechende und sich optimal integrierende Kaufland-Filiale in der Innenstadt von Schwetzingen ist auch ein Ergebnis des interkommunalen Einzelhandelskonzeptes.



Das Standortkonzept ist zu überarbeiten:

Die planungsrechtlichen Instrumente, die nachweislich zu erfolgreichen Handelsentwicklungen geführt haben, bleiben dem Grunde nach unverändert, sie werden allerdings neu akzentuiert. Beispiel: Branchen, in denen sich Betriebskonzepte wesentlich verändert haben, werden neu beurteilt.

Zudem haben sich neue **Nahversorgungslagen** – gewollt – entwickelt. Diese sind als solche zu **qualifizieren** und konzeptionell jeweils mit einer Positiv- bzw. Negativliste von noch möglichen / nicht erwünschten Sortimenten zu hinterlegen.

Online-Affinität des Handels ist Thema – und wird künftig im Einzelhandelskonzept mit berücksichtigt werden:

Planungsrechtliche Steuerungsinstrumente, die „Sprache“ eines solchen Konzeptes, können lediglich die Entwicklung des stationären Einzelhandels steuern. Eine Stärkung und Entwicklung der Einzelhandelslandschaft beispielsweise in Bezug auf Strategien zur Bewältigung der Herausforderungen des Online-Handels sind mit diesem Instrumentarium nur mittelbar möglich.

Das Konzept wird in seiner Fortschreibung 2018/19 um eine Analyse der Online-Affinität mithilfe des „**imakomm-Online-Barometers**“ ergänzt. Ergebnisse daraus sollen zu grundsätzlichen Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Einzelhandelslandschaft führen.

Ausblick:

Die Fortschreibung des Einzelhandelskonzeptes ist nötig – gerade weil das bisherige Konzept erfolgreich war und dieser Erfolg verstetigt werden soll. Dazu werden Instrumente angepasst und um Empfehlungen in Bezug auf den Online-Handel ergänzt werden. Ziel ist auch im Jahr 2019, wie bereits 2010, eine Beschlussfassung des Konzeptes gemäß § 1 (6) Nr. 11 BauGB.



Den Artikel zum ersten interkommunalen Einzelhandelskonzept Oftersheim – Plankstadt – Schwetzingen stellen wir Ihnen auf Anfrage als PDF-Datei gerne zur Verfügung.
(info@imakomm-akademie.de)



Wolfgang Leberecht
Wirtschaftsförderung Stadt Schwetzingen
wolfgang.leberecht@schwetzingen.de



ppa. Matthias Prüller
imakomm AKADEMIE GmbH
Leiter Geschäftsfeld Markt- und Standortanalysen
prueller@imakomm-akademie.de



Teresa Nitsche
imakomm AKADEMIE GmbH
Projektleitung Markt- und Standortanalysen
nitsche@imakomm-akademie.de

GEWERBEFLÄCHEN- STRATEGIE STADT MÖSSINGEN

Neue Akzente für den Wirtschaftsstandort

Standortmarketing hat in Mössingen Tradition. Bereits 2012 wurde ein professionelles Standortmarketing speziell für den Wirtschaftsstandort etabliert. Seit rund sieben Jahren sind wesentliche Aufgaben daraus in der Umsetzung begriffen. Nach dem Fokus auf Bestandspflege und Netzwerkaufbau, neue Strukturen in der Wirtschaftsförderung und Innenstadtentwicklung sollen nun weitere Akzente gesetzt werden: eine gezielte Flächen- und Ansiedlungsstrategie für die Stärkung des Gewerbestandortes. Dazu wird ein besonderer Ansatz gewählt.





Klarer Ausgangspunkt 2012: Weiteres „Aufblühen“ speziell des Wirtschaftsstandortes

Themen zur Standortprofilierung waren und sind in Mössingen vorhanden, beispielsweise das Thema Gesundheit (Naherholung, Kurklinik usw.), eine dynamische Bevölkerungsentwicklung, der touristische Ansatz aufgrund geologischer Besonderheiten usw. Allerdings – so der Befund 2012 – fehlte es an Strukturen für dessen systematische Weiterentwicklung und eine klare Strategie.

Folgerichtig wurde gemeinsam mit der imakomm im Jahr 2012 ein „Standortmarketingkonzept Wirtschaftsstandort Mössingen“ in einem dialogorientierten Prozess erarbeitet. Neben den klaren Stärken als Naherholungs-, Wohn- und auch Schulstandort sollten darin Kernthemen und konkrete Projekte zur Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandortes definiert werden.

Vier Kernthemen definiert

Für die nächsten Jahre wurden vier zentrale Aufgaben – sogenannte Kernthemen – abgeleitet:

1. Die Innenstadt tatsächlich zu einem Zentrum machen, in dem **Markenelemente** der Stadt (Blumen / Aufblühen, Industriegeschichte usw.) auch erlebbar werden. Dazu notwendig waren und sind auch weiterhin erhebliche **städtebauliche Investitionen**. Zahlreiche Vorhaben sind bereits umgesetzt und gelungen ins Stadtzentrum integriert, wie das Pausa-Gelände (Industriebranche Textildruckfirma), in der nun in hoch attraktivem Umfeld Institutionen wie die Stadtbücherei, Gastronomie, Regionalverband usw. verortet sind wie auch das Gesundheitszentrum in der Stadtmitte von Mössingen.
2. **Netzwerke am Standort ausbauen und Abstimmungsstrukturen Verwaltung – Wirtschaft forcieren**: letztlich **Bestandspflege** und aktive Unterstützung für ansässige Betriebe. Dazu bedurfte es einer **100 %-Stelle** Wirtschaftsförderung, die geschaffen wur-

de und sich seitdem erfolgreich mit den Belangen der wirtschaftlichen Entwicklung auseinandersetzt.

3. **Flächen, Köpfe, Bestandsergänzungen**: Subsummiert sind hierunter Themen wie **Fachkräfte**, aber auch das Thema Beratung von Mössinger Betrieben bei innerstädtischen Verlagerungen.
4. **Tourismusangebot ausbauen**: Bewusst wurde dieser Bereich der Wirtschaftsförderung zugeordnet. Aufgaben waren u. a. das „Schnüren“ neuer **touristischer Angebote**.

Salopp formuliert: Die Strategie der Jahre 2012 bis 2018 zielte stark auf Optimierungen am Standort Mössingen und die Zusammenarbeit „zwischen den Akteuren“ ab. Wichtig für die erfolgreiche Umsetzung waren die Wiederbesetzung einer 100 %-Stelle Wirtschaftsförderung zuzüglich Mitarbeiter und deren inhaltliche Neuausrichtung.



Die Strategie der Jahre 2012 bis 2018 zielte stark auf Optimierungen am Standort Mössingen und die Zusammenarbeit „zwischen den Akteuren“ ab. Nun sollen in den nächsten Jahren gezielt Flächen entwickelt und Akzente im Branchenportfolio gesetzt werden.



Zielgerichtete Flächenentwicklung für bestehende und neue Unternehmen rückt in den Fokus

Zahlreiche Projekte und Maßnahmen, die zu den Kernthemen ausgearbeitet wurden, sind umgesetzt. Für die kommenden Jahre werden nun zusätzlich **neue Akzente** gesetzt, denn: Die gesamte Region Neckar-Alb weist eine dynamische Entwicklung allein schon bei den Beschäftigtenzahlen auf. Dies schlägt sich in Flächenbedarfen von Unternehmen in nahezu allen der 66 Kommunen nieder, auch in Mössingen. Durch den Regionalverband wurde daher 2018 eine regionsweite Studie zur Gewerbeflächenentwicklung erarbeitet, um bestehende Flächenpotenziale und künftige Anforderungen an diese zu identifizieren.

Basis: Gewerbeflächenstrategie wird erarbeitet mit besonderem Ansatz

Neben der reinen Entscheidung über die Hardware – potenziell denkbare Gewerbeflächen – stellen sich nun auch weitere Fragen: Welche **Flächen** sollen nach welcher **Priorität** für welche Branchen entwickelt und vermarktet werden? Wie können die **bestehenden Gewerbegebiete strategisch weiterentwickelt** werden?

Die nicht selten mit emotionalen Diskursen behafteten Flächenfestlegungen sind also bereits erfolgt. Die Strategie, die zu erarbeiten ist, fokussiert nun auf **vier zentrale Fragestellungen** und verfolgt damit einen besonderen Ansatz:

1. **Differenzierte Bedarfe analysieren:** Entscheidend für die Flächenvermarktung ist die Kenntnis der benötigten Flächenbedarfe in ha bzw. m². Doch das reicht nicht. Die Bedarfe müssen differenziert werden nach „Bedarfe von innen“ (= Bestandsentwick-

lung Mössinger Betriebe) und „Bedarfe von außen“. Zu eruieren ist darüber hinaus, welche Branchen innerhalb von Gewerbe, Industrie und Bürodienstleistungen denn tatsächlich Nachfrager sind bzw. werden können – mit Blick auf Mössingen aber auch auf die Bedarfe innerhalb der Region Neckar-Alb.

2. **Realistische „Standorttypen“ definieren:** Aber neben einer Bestimmung von Nachfragepotenzialen ist eine Übertragung auf Flächen – eben ein Standortkonzept – wesentlich für die Gewerbeflächenstrategie. Denn die Standortanforderungen der Branchen sind unterschiedlich. Damit ergeben sich auch unterschiedliche Standorttypen (Beispiele: urbanes, von Bürodienstleistungen geprägtes Gebiet, klassisches Handwerkergebiet usw.). Mit diesem Vorgehen sollen Diskussionen wie „Wir brauchen v. a. Hightechfirmen“ oder „Flächen nur für Mössinger Betriebe“ versachlicht und in eine konkrete Umsetzung gebracht werden.
3. **Optimierung bestehender Gebiete:** Sind Bedarfe und realistische Standorttypen bekannt, können auch bestehende Gebiete durch verkehrliche, städtebauliche und sonstige Infrastrukturmaßnahmen verbessert, langfristig ggf. auch neu strukturiert werden. Ansätze und Möglichkeiten der weiteren Nachverdichtung sind dabei ebenfalls einzubeziehen.
4. **Vertriebsansatz:** Weit über „übliche“ Gewerbeflächenentwicklungskonzepte hinausgehend sollen auch Vertrieb und Vermarktungsmaßnahmen definiert werden. Hier wird erarbeitet, welche Branchen wo und mit welchen Mitteln auch für den Standort Mössingen gewonnen werden bzw. wie

bestehende Firmen langfristig gehalten werden können und mit welchen Ansätzen sich der Standort Mössingen nach außen positionieren könnte. Dabei auch notwendig: eine Priorisierung und Zeitabfolge bei der Entwicklung und Vermarktung von Flächen.

Fazit und Ausblick

Der zusätzliche Schwerpunkt bei der Entwicklung des Wirtschaftsstandortes Mössingen baut auf der bisherigen Strategie des Standortmarketings auf. Er wird vordergründig gewählt, um die Dynamik am Wirtschaftsstandort und in der gesamten Region zu „managen“. Er dient v. a. aber auch dazu, langfristig eine diversifizierte Wirtschaftsstruktur zu erhalten und bestehenden Betrieben Perspektiven geben zu können.



Claudius Mähler
Stabsbereich Wirtschaftsförderung
der Stadt Mössingen
c.maehler@moessingen.de



Julia Bubbel
imakomm AKADEMIE GmbH
Projektleitung Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte
bubbel@imakomm-akademie.de



OBERKIRCH: PROFESSIONA- LISIERUNG 2.0



Schärfung und Ergänzung von Stadtmarketingstrukturen für die künftigen Herausforderungen

»Nur wenige Städte können mit einer so großen Fülle von Events aufwarten wie Oberkirch« – so oder so ähnlich lauten immer wieder Schlagzeilen zur Innenstadt der Stadt Oberkirch (ca. 20.100 Einwohner). Seit 2010 besteht das Stadtmarketing in Vereinsform, ein PPP-Modell mit dem Fokus auf Citymarketing und mit hauptamtlicher Geschäftsführung. Kontinuierlich wurden seitdem in-

krementelle Weiterentwicklungen betrieben (siehe beispielsweise KONKRET-Ausgabe von April 2017): Änderungen bei Projektgruppen, bei inhaltlichen Schwerpunkten. Nun steht der nächste große Schritt an: Tatsächlich ein Stadtmarketing als Dach für Ansätze wie Tourismus- und Citymarketing. Ein Vorgehen, das in nicht wenigen Städten derzeit zu beobachten ist.

Stadtmarketingverein Oberkirch – die Historie

Das Mittelzentrum Oberkirch im südwestlichen Baden-Württemberg hat wahrlich viel zu bieten – allein schon landschaftlich zwischen Schwarzwald und Oberrhein-Ebene. Und dennoch arbeiteten in den 1990er- und 2000er-Jahren zahlreiche Institutionen (Werbegemeinschaft, Stadtverwaltung usw.) u. a. auch am Erhalt und Ausbau einer attraktiven Innenstadt.

Gleichwohl zeigte sich wie in vielen Städten: Doppelstrukturen erforderten viele Abstimmungen und belasteten v. a. ehrenamtlich für ein Stadt- und Innenstadtmarketing Tätige. Jede einzelne private Organisation hatte zudem mit fehlenden Aktiven zu kämpfen – auch dies ein Befund in zig weiteren Städten. Zudem bestand kein gemeinsames Ziel, wie denn speziell die Innenstadt weiter an Attraktivität gewinnen könne. – Etwa über weitere Events? Über die Ansprache welcher Zielgruppen?

Vor diesem Hintergrund erarbeitete die imakomm in den Jahren 2009/10 zusammen mit den Akteuren ein Modell für ein zukunftsfähiges Innenstadtmarketing. Nach eineinhalb Jahren intensiver Vorarbeit wurde im Juni 2010 der Stadtmarketing Oberkirch e. V. gegründet, der – unabhängig von seinem Namen – die Bündelung aller Kräfte für ein Innenstadtmarketing übernehmen sollte. Dabei wurden einzelne Institutionen, beispielsweise die Werbegemeinschaft, mit dem neuen Verein verschmolzen. Das Ziel war klar: Bündelung bestehender Kräfte, eine übersichtlichere Vermarktungsstruktur als bisher und eine professionelle, sprich hauptamtliche Geschäftsführung.

Ganzheitliches Innenstadtmarketing in PPP-Form

Inhaltlich fokussiert der Verein klar auf die Innenstadt, versteht sein Innenstadtmarketing aber themenübergreifend – von Events über Werbung bis hin zu Nutzungsmanagement. Entsprechend steht der Verein allen Personen/Institutionen offen, explizit auch Immobilieneigentümern, Industrie, Handwerk und Einwohnern zur Verfügung. Entsprechend muss diesen Stakeholdern auch satzungsgemäß ein Nutzen geboten werden.

Finanzielle Beiträge nach Nutzen

Selbstverständlich profitieren die einzelnen Stakeholder in unterschiedlichem Maße von einem Innenstadtmarketing. Entsprechend sind

die Mitgliedsbeiträge nach Branchen und damit Nutzen gestaffelt: Unterschiedliche Grundbeiträge zuzüglich der Beiträge je Beschäftigtem (Vollzeitäquivalente) sorgen auch dafür, dass kleinere Betriebe zudem weniger finanzielle Aufwendungen haben. Angestrebt wurde und wird in etwa eine 50:50-Finanzierung zwischen Stadt und Privaten.

Nachweislich erhebliche Erfolge

Und das Innenstadtmarketing ist nachweislich erfolgreich: Auch überregional beachtete Events wie „Oberkirch leuchtet“ sind Anziehungspunkt.

Eine (noch?) geringe Leerstandsquote zeigt auch aus Anbietersicht die Attraktivität des Standortes. Gleichwohl wurden, teilweise wiederum zusammen mit der imakomm, im Laufe der Jahre die Strukturen und Inhalte des Innenstadtmarketings modifiziert. Neue Fragestellungen wie beispielsweise eine weitere Profilierung des gesamten Standortes Oberkirch („Markenbildung“), also weit über die Innenstadt hinausgehend, zeigen zudem auch Grenzen des Innenstadtmanagements auf. Es zeigt sich: Nach einer Reduktion von Strukturen scheint ein „Dach“ über den Verbliebenen zu fehlen.

„Vielmehr ist zentraler Erfolgsfaktor die Berücksichtigung des Faktors Mensch! Vertrauliche Einzelgespräche mit betroffenen Ämtern sind allein schon in der Analysephase entscheidend, werden zum Stolperstein, wenn sie unterbleiben.“



Geballte Frauenpower für das (Innen-) Stadtmarketing Oberkirch: Citymanagerin Iris Sehlinger (l.) und Wirtschaftsförderin Nadine Klasen (r.)

Noch eine Marketingstruktur – warum?

Die Stadt Oberkirch hat also seit Jahren professionalisierte Vermarktungsstrukturen für die Innenstadt, aber auch in den Bereichen Wirtschaftsförderung, Kultur, Tourismus usw. Dies gilt besonders auch für die Stadtverwaltung und deren Fachbereiche. Gleichwohl fehlt verwaltungsintern eine Bündelung von Inhalten/Aufgaben im Sinne eines ganzheitlichen Stadtmarketings.

Warum ist eine solche Bündelung notwendig? Beispiel: Ein Stadtmarketing hat u. a. die Aufgabe der Etablierung eines einheitlichen Außenauftritts der Stadt mit klar erkennbaren Botschaften (Profilierung). Dazu ist eine koordinierende Stelle mit entsprechenden Kompetenzen zwingend. Fehlt diese, entsteht keine klare Botschaft nach außen, keine Marke, welche die Identität der Stadt nach außen trägt. Konsequenz: unterschiedliche Botschaften – siehe „Große Kreisstadt in der Ortenau“, „Weinstadt Oberkirch“ usw. – und keine zielgruppenspezifische Ansprache sowie ein strategisch ausgerichtetes Kommunikationskonzept.



Thema „Stadt als Marke“ – für viele Städte
Anlass zur Ergänzung bestehender Stadtmarketingstrukturen



Also Bündelung. Gibt es Alternativen?

Eine solche Bündelung kann generell in Städten auf verschiedene Arten erfolgen. Drei Beispiele für Kommunen:

- **Verwaltungsintern eine neue Stelle**, der Aufgaben von anderen Stellen zugewiesen werden. Vorteil einer solchen Lösung kann beispielsweise die Entlastung bestehender Stellen sein. Gleichwohl sind solche Änderungen behutsam und nur unter Beteiligung betroffener Personen umzusetzen.
- **Verwaltungsintern Bündelung der Aufgaben in einer bestehenden Stelle**. Vorteil einer solchen Lösung kann die Tatsache sein, dass Aufgaben einer Einheit zugeordnet werden, die innerhalb der Verwaltungsstrukturen bereits etabliert ist. Nachteile können auch hier durch Emotionen (Neid u. Ä.) entstehen.
- **Verwaltungsintern: Keine neue Stelle, sondern Etablierung eines Koordinationsformates** zwischen Ämtern/Fachbereichen, die Stadtmarketingaufgaben innehaben. Diese Form ist vergleichsweise schnell zu etablieren. Allerdings kann dann beispielsweise eine fehlende Verbindlichkeit sich nachteilig auswirken.

Zu klärende zentrale Fragen bei einer verwaltungsinternen Lösung in Kommunen sind:

- **Inhalte:** Welche zentralen Inhalte/Aufgaben eines Stadtmarketings sollen verwaltungsintern gebündelt werden? Welche Inhalte eines Stadtmarketings sind davon nicht betroffen, weil schon sinnvoll verortet? (= **inhaltliches Konzept**)
- **Verwaltungsinterne Struktur:** Wie soll das verwaltungsinterne Stadtmarketing sinnvollerweise strukturell ausgeformt sein – wo soll es angesiedelt sein? (= **Strukturmodell**)
- **Verwaltungsinterne Struktur:** Welche Kompetenzen und **Weisungsbefugnisse** („Durchgriffsrechte“) kommt dem Stadtmarketing dann zu? Welche **Zeitanteile** stehen zur Verfügung? Welche **Budgets** sind üblich? Wie koordiniert sich das Stadtmarketing verwaltungsintern? **Stellenbeschreibung?** (= **Strukturkonzept**)
- **Übergreifende Struktur:** Welche **Schnittstellen** sind dann in welcher Form „nach außen“ zu definieren?



Zwei zentrale Erfolgsfaktoren

Die Stadt Oberkirch baut nun Strukturen gemeinsam mit der imakomm auf. Die beschriebenen Formate/Modelle sind Alternativen, die dabei u. a. berücksichtigt werden. Das Entscheidende nicht nur in Oberkirch: nicht ein detailliertes, begründbares und funktionierendes Inhalts- und Strukturmodell. Dieses ist schlichtweg Grundvoraussetzung. Vielmehr ist zentraler Erfolgsfaktor die Berücksichtigung des **Faktors Mensch!** Vertrauliche Einzelgespräche mit betroffenen Ämtern sind allein schon in der Analysephase entscheidend, werden zum Stolperstein, wenn sie unterbleiben.

Zudem scheint in vielen Städten kommunalpolitisch die Sinnhaftigkeit eines professionellen Stadtmarketings zweifelhaft, und zwar spätestens dann, wenn dazu Personalstrukturen dauerhaft aufgebaut werden müssen. Folgerichtig ist die Notwendigkeit dieser „Dach-Strukturen“ mit **Benchmarks und Kennziffern** zu verdeutlichen.

Fazit und Ausblick

Das Beispiel Oberkirch steht stellvertretend für viele Klein- und Mittelstädte mit erfolgreichen Marketingstrukturen. Allein schon aus Überlegungen zu Projekten wie einem Markenbildungsprozess wird die Professionalisierung von Strukturen für ein Stadtmarketing als „Dach“ angedacht. Entscheidend dürfte mehr denn je die klare Aufgabentrennung zwischen einzelnen Ansätzen eines Stadtmarketings sein, ebenso wie die Definition klarer Strukturen/Zuständigkeiten und Schnittstellen.

i

Regelmäßige Hinweise auf neue Kennziffern erhalten Sie u. a. unter:
facebook.com/imakommakademie/



Iris Sehlinger
 Geschäftsführerin Stadtmarketing Oberkirch
i.sehlinger@oberkirch.de



Laura Dierks
 imakomm AKADEMIE GmbH
 Projektmitarbeit Marketing für Standorte
dierks@imakomm-akademie.de



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

Aus der Projektarbeit

Stadt- und Innenstadtentwicklung

Stadtentwicklungskonzept Erbach (Odenwald)

Klare Leitlinien für die langfristige Entwicklung Erbachs (Große Kreisstadt im südhessischen Odenwaldkreis mit ca. 15.700 Einwohnern, Regierungsbezirk Darmstadt) – das ist ein zentrales Ziel des Projektes von Stadt und imakomm. Dabei weist der **methodische Ansatz Besonderheiten** auf: Ein gezielter und dennoch breiter Beteiligungsprozess („atmender Prozess“) soll für Geschwindigkeit sorgen. Aufgrund der siedlungsstrukturellen Gegebenheiten sind zudem interkommunale Aspekte bei Lösungen zu berücksichtigen. Und um keine theoretische, sondern eine praxisnahe Vision der künftigen Stadtentwicklung zu erhalten, sollen durch Definition konkreter Projekte künftige Schwerpunkte und Ziele, sprich Leitlinien, abstrahiert werden. Wir freuen uns über dieses spannende Projekt!



Brensbach: Entwicklungsoffensive Ortskerne

Brensbach (ca. 5.100 Einwohner, Odenwaldkreis in Südhessen) steuert seine Entwicklung strategisch mit einem kommunalen Leitbild. Mehrere Handlungsfelder fordern darin multifunktionale und identitätsstiftende Ortszentren. Diese sollen nun gemeinsam mit der imakomm weiter ausgebaut werden, wobei gleichzeitig auch gesamtgemeindliche Entwicklungspotenziale in den Bereichen Gewerbe und Wohnen zu beziffern und dann auf die Ortszentren zu übertragen sind. Damit soll der für ländliche Räume prognostizierte Strukturumbuch aktiv gestaltet werden. Der Ansatz vereint die Quantifizierung von Nutzungspotenzialen, funktionsräumliche Entwicklungskonzepte und konkrete Maßnahmen mit Strukturvorgaben. Das vom Land auch geförderte Projekt begeistert uns – denn der Ansatz ist nicht „klassisch“, sondern tatsächlich (und nicht nur auf dem Papier) ganzheitlich und lösungsorientiert.

Aus der Projektarbeit

Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung

Freudenstadt: Fortschreibung Einzelhandelskonzept

„Planungsrecht und mehr“ – das ist der Inhalt der Fortschreibung des Einzelhandelskonzeptes für die Große Kreisstadt Freudenstadt (ca. 23.200 Einwohner, Regierungsbezirk Karlsruhe). Neben den **planungsrechtlichen Mindestinhalten** eines solchen Konzeptes berechnet die imakomm u. a. Entwicklungspotenziale im Handel unter Berücksichtigung des Online-Handels und bewertet unterschiedliche räumliche Entwicklungsmöglichkeiten/Standorte und damit mögliche Einzelvorhaben. So liegt dann eine objektive Entscheidungsgrundlage für die kommenden Jahre „rund um das Thema Handel“ vor. Zudem sind **Lösungen für die künftige Stärkung und Weiterentwicklung des Bestandes** selbst zu erarbeiten. Damit liefert die imakomm – neben der erfolgreichen Gründung des Stadtmarketingvereins – nun auch den „Schutz- und Entwicklungsrahmen“ für die Innenstadt.



© Stadt Freudenstadt
Foto: Heike Butschkus



Ettlingen: praxisorientiertes Einzelhandelskonzept (Fortschreibung)

Mit den Ettliger Platzhirschen eröffnete im Oktober 2018 unter www.ettlinger-platzhirsche.de ein digitaler Marktplatz für das stationäre Angebot Ettliger Händler, Gastronomen, Dienstleister und Gewerbetreibender. Die imakomm erarbeitet nun den **planungsrechtlichen Rahmen** für die Weiterentwicklung des Handelsstandortes (Mittelzentrum Ettlingen, ca. 39.500 Einwohner, Landkreis Karlsruhe), um diese und weitere Initiativen von und für den bestehenden Handel abzusichern. Im Konzept werden **über Einzelhandelsfragen hinausgehende Lösungen** erarbeitet, u. a. Entwicklungspotenziale zur Frequenzsteigerung in Branchen wie der Gastronomie, bei Dienstleistungen usw. Auch hier dürfen wir, nach Aufbau und temporärer Umsetzung des Citymanagements durch die imakomm, nun zur Fortentwicklung der Einzelhandelssteuerung beitragen!

Aus der Projektarbeit

Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte

Titisee-Neustadt: Wirtschaftsförderung und Standortmarketing

Titisee-Neustadt ist Wintersport-, v. a. Skisprung-Eldorado (siehe beispielsweise den FIS Skisprung Weltcup Herren und FIS Skisprung Weltcup Damen im Dezember 2018)! Doch auch die 12.300-Einwohner-Stadt im Landkreis Breisgau-Hochschwarzwald (südwestliches Baden-Württemberg) sieht sich steigenden Anforderungen an Wirtschaftsförderaufgaben gegenüber. Daher ist die imakomm damit beauftragt, zentrale Inhalte einer Wirtschaftsförderstelle, ggf. mit Anteilen eines Innenstadt- und Stadtmarketings, zu erarbeiten. Zudem sind Strukturvorgaben zur verwaltungsinternen Verortung und zu Schnittstellen mit privaten Akteuren zu definieren. Die Anforderung: **kein Gutachten, sondern „schnell auf den Punkt kommen“ mit klaren Begründungen und Empfehlungen.** Wir freuen uns auf dieses sehr umsetzungsorientierte Projekt!



Wettbewerb Start-up BW Local: Allein zwei der neun landesweiten Finalisten im Wettbewerb „Gründungsfreundliche Kommune“ wurden von der imakomm begleitet.

Darauf sind wir ehrlich gesagt auch ein bisschen stolz: 75 Teilnehmer, 45 „ausgezeichnete Orte“ und neun davon durften zudem im Finale um den Sieg „pitchen“. In drei Kategorien standen jeweils drei Teilnehmer im Finale. Am Freitag, 01.02.2019, fand das Finale in der Messehalle Stuttgart statt. Für alle gilt: Gut gemacht! Die **Stadt Rottenburg** und der Landkreis **Biberach** gehören in ihrer jeweiligen Kategorie zu den TOP 3. Herzlichen Glückwunsch! Herzlichen Glückwunsch auch an die Sieger aus Magstadt (Kategorie „Gemeinde“), Konstanz (Kategorie „Stadt“) und Ortenaukreis Kategorie „interkommunale Projekte“. Allesamt spannende Konzepte für eine gründungsfreundliche Kommune!

Aus der Projektarbeit

Marketing für Standorte

Meersburg: Inhalts- und Strukturkonzept Stadtmarketing

Prachtvolle Schlossanlagen, kleine und idyllische Gässchen und wunderschöne Plätze direkt am Bodensee – Meersburg ist ein touristischer Hotspot! Und hat noch mehr Potenzial als ohnehin schon offensichtlich. Dieses soll „gehoben“ und bestehende Stärken wie die Innenstadt noch effizienter vermarktet werden. Zusammen mit der imakomm erarbeitet die Stadt (ca. 6.000 Einwohner, Bodenseekreis, südliches Baden-Württemberg) daher **Prioritäten für das Stadtmarketing**, die **verwaltungsinterne Ausformung** neuer Strukturen sowie **Zeitanteile, Budgets, Schnittstellen** usw. für die künftige noch effizientere Arbeit des Stadtmarketings. Wir freuen uns auf dieses Projekt – tatsächlich dort arbeiten, wo andere Urlaub machen!



Frankenthal (Pfalz): Neukonzeption Wirtschaftsförderung / Stadtmarketing / Tourismus

Die Wirtschaftsförderung der Stadt Frankenthal (Mittelzentrum mit ca. 48.500 Einwohnern in der Metropolregion Rhein-Neckar) ist bisher in einer GmbH verortet, die Themen Stadtmarketing und

Tourismus sind verwaltungsintern organisiert. Neue Überlegungen zu den bestehenden Strukturen und neue Aufgaben veranlassen Überlegungen zu Prioritäten und effizienteren **Arbeitsteilungen**.

Diese werden gemeinsam mit der imakomm nun erarbeitet. Entscheidend bei diesen **organisatorischen und strategischen Überlegungen** sind auch hier die Belastbarkeit des neuen Modells sowie die Berücksichtigung des Faktors Mensch. Dies wird im methodischen Ansatz explizit berücksichtigt. Wir freuen uns über dieses umfassende Projekt im Bereich Marketing für Standorte.

Veranstaltungen



Save the date:
12. November 2019

VHW-Seminar City-/Stadtmarketing
Hotel Centre Ville, Nürnberg

Unverbindliche Reservierungen
bitte an:
info@imakomm-akademie.de



WORKSHOP „Nahversorgung neu denken“

Veranstaltung von: IHK Darmstadt Rhein Main Neckar und imakomm AKADEMIE

**Privatbrauerei
Schmucker
im Mossautal**
08. Mai 2019
12:00-16:30 Uhr

- *Wo sind die Stellschrauben bei der Nahversorgung aus kommunaler Sicht, wie geht Nahversorgung mit Tourismus einher und wie können Akteure besser oder anders als zuvor die Versorgung gewährleisten?*
- *Die Veranstaltung richtet sich an Kommunalvertreter (Bürgermeister, Wirtschaftsförderer usw.) sowie Landkreise und touristische Organisationen des Odenwaldes.*
- *Es steht eine begrenzte Zahl an Plätzen für Personen aus anderen Regionen zur Verfügung. Bitte kommen Sie per Mail auf die imakomm AKADEMIE zu (info@imakomm-akademie.de).*

Der imakomm-Newsletter:

Mit dem imakomm-Newsletter erhalten Sie regelmäßig – etwa monatlich – kostenlose Infomaterialien per E-Mail, immer mit kommunalem Bezug.

Die Infos sind bewusst sehr kurz gehalten.

- Vorträge
- Vorabartikel zum imakomm-Magazin „KONKRET“
- Hinweise auf Publikationen/Studien
- frühzeitige Infos zu Veranstaltungen usw.



Melden Sie sich direkt über unsere Homepage an:
<https://www.imakomm-akademie.de/>

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

Internetadresse:

www.imakomm-akademie.de

Redaktionsleitung:

Dr. Peter Markert
Teresa Nitsche

Gestaltung:

projektteam AG, Bopfingen

Bildnachweise:

Titel: © Stadt Mengen
© imakomm AKADEMIE 2019
© Kaufland Dienstleistung
Süd-West GmbH & Co. KG
© Stadt Oberkirch
AdobeStock © stockpix
S. 1 AdobeStock © vit
S. 2 Fotolia © saquizeta
S. 3 Fotolia © Stihl024
S. 3 © projektteam AG
S. 3 © projektteam AG
S. 4 © Deutschland – Land der Ideen /
Roman Hänslar
S. 4 © Deutschland – Land der Ideen
S. 5 © Deutschland – Land der Ideen
S. 5 © Deutschland – Land der Ideen
S. 6 © Stadt Mengen
S. 7 © Stadt Mengen

S. 8 Fotolia © fotogestoeber
S. 8 © Stadt Mengen
S. 8 © projektteam AG
S. 9 © Stadt Schwetzingen
S. 10 © EDEKA Embach
S. 11 © Kaufland Dienstleistung
Süd-West GmbH & Co. KG
S. 12 © Stadt Schwetzingen
S. 12 © projektteam AG
S. 12 © projektteam AG
S. 13 © Stadt Mössingen
S. 14 © Stadt Mössingen
S. 15 © Stadt Mössingen
S. 15 © Stadt Mössingen
S. 15 © projektteam AG
S. 16 © Stadt Oberkirch
S. 17 © Stadt Oberkirch
S. 18 © Stadt Oberkirch
S. 18 Fotolia © Rawpixel.com

S. 19 © Stadt Oberkirch
S. 19 © Stadt Oberkirch
S. 19 © projektteam AG
S. 19 © projektteam AG
S. 20 © Johannes Kessel | www.lebensform.net
S. 20 © Gemeinde Brensbach
S. 21 © Stadt Freudenstadt, Foto: Heike Butschkus
S. 21 © Stadt Ettlingen
S. 22 © Stadt Titisee-Neustadt
S. 22 © imakomm AKADEMIE 2019
S. 23 © Stadt Meersburg
S. 23 © WFG Frankenthal
S. 24 © Novotel Nürnberg Centre Ville
S. 24 © vhw – Bundesverband für
Wohnen und Stadtentwicklung e.V.
S. 24 Fotolia © Eisenhans

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

| Plieninger Straße 58 | 70567 Stuttgart | Fon: +49 711 661886-90 | Fax: +49 711 661886-99



**Strategische
Kommunal-
entwicklung**

Kompetenz



Leidenschaft



**Markt- und
Standort-
analysen**



frischer



Wind



Seriosität



**Marken-
strategien**