

KONKRET

makomm
AKADEMIE

PROJEKTE | FORSCHUNG | LÖSUNGEN | TRENDS | in der Kommunalentwicklung

April 2020



LEBENSWIRKLICH



**STADT- UND
INNENSTADTENTWICKLUNG**



EHRlich



**EINZELHANDEL: STEUERUNG
UND ENTWICKLUNG**

BETEILIGUNG



ZUGEHEND



**STRATEGIEN FÜR
WIRTSCHAFTSFLÄCHEN
& -STANDORTE**



LOHNEND



**MARKETING FÜR
STANDORTE**

Themenübersicht

TITELTHEMA

Thesen Beteiligung: lebenswirklich, ehrlich, zugehend, lohnend Seite 1-2

Praxisbeispiel Bürgerbeteiligung in der Stadtentwicklung: Das Beispiel Filderstadt. Seite 2-5

FACHARTIKEL

Stadt- und Innenstadtentwicklung:
Bürgerbeteiligung bei integrierten Stadtentwicklungskonzepten Seite 6-8

Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung:
Einzelhandelskonzept als Startrampe für gemeinsamen Aufbruch Seite 9-12

Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte:
Regionale Strategie und kommunale Planungshoheit Seite 13-15

Marketing für Standorte:
City- und Stadtmarketing. Mehr Transparenz – mehr Schultern Seite 16-19

NEWS

imakomm INTERN Seite 20

Aus der Projektarbeit Seite 21-23

VERANSTALTUNGEN

Veranstaltungen Seite 24



Weitere themenbezogene
Informationen finden Sie
innerhalb dieses Symbols.



imakomm AKADEMIE GmbH
www.imakomm-akademie.de
www.xing.com/companies/imakommakademie
www.facebook.com/imakommakademie
www.linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh

THESEN

BETEILIGUNG: LEBENSWIRKLICH, EHRlich, ZUGEHEND, LOHNEND

Die Legitimität von kommunalpolitischen Entscheidungen, ja sogar kommunalpolitische Entscheider selbst werden zunehmend mehr als infrage gestellt. Dabei soll doch unter anderem partizipative Stadtentwicklung diese Legitimität von Kommunalpolitik erhöhen. Grund genug, Formen der Akteursbeteiligung bei unterschiedlichen Facetten einer ganzheitlich verstandenen Stadtentwicklung zu betrachten. Nicht umfassend, nicht theoretisch, sondern anhand von Praxisbeispielen bei Stadt- und Innenstadtentwicklungsprojekten, Einzelhandelssteuerung und entwicklung, Marketing für Standorte und Wirtschaftsfördermaßnahmen.



Die neue KONKRET-Ausgabe will punktuell herausarbeiten, was wir (subjektiv!) unter „guter“ Beteiligung verstehen. Bewusst wollen wir aus unseren Projekterfahrungen auch zeigen: Vorsicht vor „Beteiligungsinflation“. Bürger- und Akteursbeteiligung muss vielmehr (1) lebenswirklich, (2) ehrlich, (3) zugehend und (4) lohnend sein. Was wir damit meinen:

1. Auch Kommunalpolitik wird zunehmend zu einem Kommunikationsprozess, bei dem Bürger/innen nicht nur an Planungen/Konzepten beteiligt werden, sondern dessen Inhalte und Instrumente („Nicht schon wieder eine Stärken-Schwächen-Analyse!“) auch motivierend sein müssen. Ohne (mehr) Motivation der Bürger/innen keine (steigende) Beteiligungsbereitschaft; stattdessen sinkende Legitimität politischer Entscheidungen. Das bedeutet aber nicht, dass „die Halle bei der Bürgerinformationsveranstaltung voll wird, nur weil ein Clown in den Pausen ein motivierendes Rahmenprogramm gibt“. Gemeint ist vielmehr: **Kommunale Beteiligungsverfahren müssen auch Formate und Medien einsetzen, welche die Lebenswirklichkeit der Menschen im Privaten und Beruflichen schon längst bestimmen.** Beispiel: Im Markenbildungsprozess der Stadt Roth (ca. 25.600 Einwohner, Mittelfranken, Bayern) haben Stadt und imakomm eine „klassische“ Bürgerinformationsveranstaltung mit einer Facebook-Watch-Party gepaart. Vergleichbar mit einer rollierenden Berichtsschleife in verschiedenen Fußballstadien wurden in der Veranstaltungshalle und parallel in einem Facebook-Forum Markenelemente erarbeitet und für alle sichtbar on- und offline zusammengeführt. *Weitere Facetten zeigt der Artikel von **Carina Killer** zum Thema ISEKS.*
2. **Beteiligung muss ehrlich sein.** Den zu Beteiligten müssen die Möglichkeiten, aber auch die Grenzen der Beteiligung aufgezeigt werden. Und in der Kommunalpolitik sind Erwartungen zu relativieren: Aus vielfältigen Gründen (kulturelle Barrieren, kein Beteiligungswille usw.) wird ein auch noch so gut vorbereitetes Beteiligungsverfahren nur einen kleinen Bevölkerungsanteil erreichen können. Die Reichweite eines Verfahrens muss realistisch eingeschätzt und kommuniziert werden – bis hin zum Verzicht auf Bürger- und ggf. auch Akteursbeteiligung, wenn es sich beispielsweise um reine Expertise – ggf. im Vorfeld eines Beteiligungsprozesses – handelt. ***Julia Bubbel** zeigt in ihrem Artikel zum Thema Wohnraumentwicklung Beteiligungsformate auf, die gänzlich auf Bürgerbeteiligung verzichten.*
3. Die zentrale Werkstatt-Veranstaltung zum Stadtentwicklungskonzept um 19 Uhr in der Stadthalle ist für alle offen – doch kaum besucht. Besser: Eine Kombination aus Projektgruppe (Forum, Initiativkreis usw. = ein repräsentativer Querschnitt unterschiedlicher Milieus und Interessensgruppen in der Kommune) mit aufsuchenden Verfahren (Zielgruppenworkshops usw.) bei sich üblicherweise weniger beteiligenden Akteursgruppen (Menschen mit Migrationshintergrund, Schüler/Jugendliche usw.). **Gute Beteiligung ist nur gegeben, wenn die Beteiligungsformate sich den Zielgruppenbedürfnissen anpassen. Tatsächlich an Zielgruppen angepasste Beteiligungsformate zeigt **Heike Büttner** in ihrem Artikel zu unterschiedlichen Ansätzen bei der Weiterentwicklung von Stadtmarketingmodellen auf.**
4. Mittlerweile gilt ebenso: **Gute Beteiligung ist nur dann gegeben, wenn die Akteure überhaupt die Möglichkeit haben, sich tatsächlich und gestaltend einzubringen.** Nur dann entsteht Zufriedenheit. Notwendig sind also beispielsweise eine Verständlichkeit des Themas und der Zusammenhänge sowie der Austausch der Akteure „auf Augenhöhe“. Und notwendig ist auch seitens der Kommunalpolitik bzw. -verwaltung,

„nach“ dem Prozess aufzuzeigen, inwiefern sich Ergebnisse daraus nun in Entscheidungen und Umsetzungsprojekten sichtbar wiederfinden. **Matthias Prüller** und **Melanie Wiesmann** zeigen in ihrem Artikel *Grenzen von Beteiligung speziell bei der Erstellung von Einzelhandelskonzepten* auf.

Ob sich diese vier Erfahrungen der imakomm auch in der Stadt Filderstadt (ca. 46.000 Einwohner, Metropolregion Stuttgart) widerspiegeln, zeigt der folgende Artikel von Thomas Haigis, langjähriger Bürgerreferent der Stadt Filderstadt, auf.



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

„Eine Facette lebenswirklicher Beteiligung: Das Internet muss von den Kommunen als öffentlicher Raum des Dialoges anerkannt und genutzt werden, denn: Die Bürger/ innen werden nur erreicht mit Formaten und Medien, welche die Lebenswirklichkeit der Menschen im Privaten und Beruflichen schon längst bestimmen.“

Praxisbeispiel:

Bürgerbeteiligung als Bestandteil der Stadtentwicklung in der Stadt Filderstadt – Möglichkeiten und Grenzen

In Filderstadt (ca. 46.000 Einwohner, Metropolregion Stuttgart) gehört eine fest verankerte, systematische Bürgerbeteiligung in nahezu allen Handlungsfeldern seit 20 Jahren zur Stadtentwicklung. Neben der organisatorischen Einrichtung eines Referates für Bürgerbeteiligung als Stabstelle direkt beim Oberbürgermeister und einer entsprechenden Projektgruppe innerhalb der Verwaltung wurden die ersten Spielregeln für kommunale Bürgerbeteiligung in Deutschland in einem Abstimmungsprozess mit dem Gemeinderat, der Bürgerschaft und der Verwaltung aufgestellt und vom Gemeinderat beschlossen. Bürgerbeteiligung in Filderstadt erfolgt stets im Kräfterdreieck Bürgerschaft, Politik und Verwaltung. Die informellen Beteiligungsprozesse werden immer vom Gemeinderat mit der Definition der Rahmenbedingungen beschlossen und verstehen sich als Einbindung der Bürgerschaft in politische Entscheidungsprozesse und ausdrücklich als Vorbereitung der Entscheidung durch den Gemeinderat.

Filderstadt-Bernhausen: Stadtentwicklung mit Bürgerbeteiligung in allen kommunalen Handlungsfeldern



Wann, wer und wie viele?

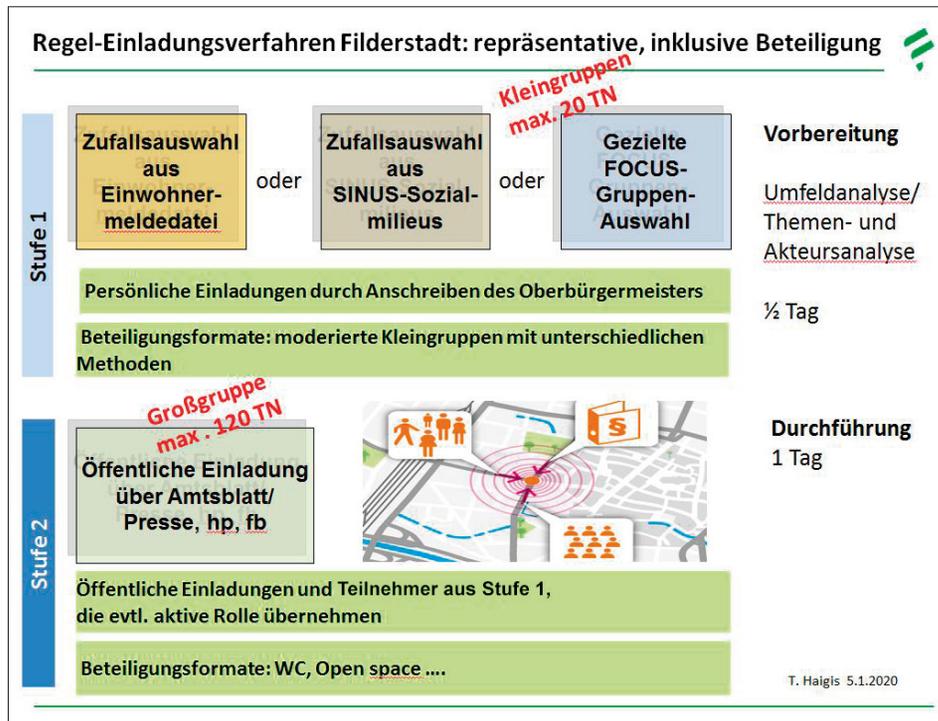
Bürgerbeteiligungsprozesse sind mit Herausforderungen verbunden, die in allen Kommunen festzustellen sind. Als erste Frage stellt sich stets, **wann** der richtige Zeitpunkt zum Start eines Beteiligungsprozesses gekommen ist: Ganz am Anfang eines Projektes, wenn die Einflussmöglichkeiten durch die Bürgerschaft noch hoch sind, oder erst dann, wenn Pläne schon fast fertiggestellt sind und nur noch wenige Details veränderbar sind?

Eine weitere Herausforderung ist, **wer und wie viele** sich aktiv am Prozess beteiligen. Erfahrungen in Filderstadt und vergleichbaren Kommunen zeigen, dass sich auf direkte Anfrage 60 % gar nicht dafür interessieren; 30 % zeigen zwar Interesse, nehmen sich aber nicht die Zeit für eine Veranstaltung. **Nur 3 bis 5, maximal 10 % interessieren sich und nehmen dann auch tatsächlich an einer Veranstaltung teil.**

Die ungleiche Beteiligungsbereitschaft ist auch messbar: **Teilnehmende mit überdurchschnittlichem Einkommen und Bildungsabschluss sind in der Regel 3-fach überrepräsentiert.** Hinzu kommt noch, dass man sowohl Jugendliche als auch Menschen mit Migrationshintergrund mit Standardeinladungen und Veranstaltungen so gut wie nicht erreicht. Das gleicht Filderstadt mit einem direkt gewählten Jugendgemeinderat oder mit einem ständigen Forum „Interkulturelles Miteinander“ aus.

Filderstadt stellt an sich den Anspruch, seine Beteiligungsverfahren mit einer repräsentativen Anzahl an Teilnehmenden mittels eines **zufallsausgewählten Einladungsverfahrens** durchzuführen, das in manchen Fällen auch noch mit zufallsausgewählten SINUS-Sozialmilieus oder auch mit einer gezielten Fokusgruppenauswahl ergänzt wird. Das **zweistufige Regel-Verfahren** garantiert durch die Aufarbeitung des Beteiligungsgegenstandes mit Bürgerbeteiligung bereits eine Beteiligung der Bürgerschaft an der Vorbereitung des eigentlichen Verfahrens selbst (**Stufe 1**). Diese erste, nicht öffentliche Vorbereitungsgruppe mit maximal 20 Teilnehmenden wird so moderiert, dass beispielsweise sprachlich unterschiedlich ausdrucksstarke Personen gleichwertig miteinander kommunizieren können. Durch die Zufallsauswahl entsteht ein repräsentatives Bild des vorgegebenen Themas für die

Zweistufiges Verfahren bringt Anspruch auf eine repräsentative und inklusive Beteiligung.



Das zweistufige Beteiligungsverfahren hat sich über die Jahre in Filderstadt bewährt

„Reichweite von guten Beteiligungsverfahren: nur 3 bis 5, maximal 10 % der betroffenen Bürger/-innen nehmen tatsächlich teil.“

dann in der **Stufe 2** öffentlich durchgeführte eigentliche Bürgerbeteiligungsveranstaltung. Idealerweise wirken die Teilnehmenden der Vorbereitungsgruppe auch aktiv in der öffentlichen Veranstaltung mit. In der zweiten Stufe der Bürgerbeteiligung sollten auch nicht mehr als 120 Personen aktiv mitwirken.

Nicht überziehen! Möglichkeiten und Grenzen klar kommunizieren!

In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass Beteiligungsveranstaltungen **höchstens sechs Stunden** dauern dürfen, ansonsten gehen Teilnehmende vor Ende des Prozesses nach

Hause oder bleiben gleich ganz weg. Bereits im Einladungsschreiben muss für den Teilnehmenden klar kommuniziert werden, was sie konkret erwartet, was die Ziele und die Mitgestaltungsmöglichkeiten sind. Es muss zudem die Rede davon sein, was die **Grenzen** und die unterschiedlichen Erwartungen anbelangt, was mit den Ergebnissen geschieht, wie die Informationsflüsse vorgesehen sind und welches Ziel die Stadt mit dem Beteiligungsverfahren insgesamt verfolgt. Diese **Prozesstransparenz** muss sich auch während der Veranstaltungen und nach dem Prozess in den Entscheidungs- und Umsetzungsphasen noch fortsetzen.

Ein idealtypischer Ablauf eines Beteiligungsprozesses in Filderstadt



T. Haigis, 05.01.2020

i
 Ein Fact-Sheet zu unterschiedlichen „Typen“ von Stadtentwicklungskonzepten bzw. kommunalen Leitbildern findet sich auf www.imakomm-akademie.de zum Download.

Fazit: Vielseitig und zuverlässig anwendbares Verfahren

Das zweistufige Beteiligungsverfahren wird in Variationen in Filderstadt seit vielen Jahren erfolgreich angewandt. Es eignet sich sowohl für hochkomplexe Beteiligungsprozesse wie beispielsweise dem Integrierten Stadtentwicklungskonzept mit seinen zehn Handlungsfeldern und Stadtteilkonzepten als auch für die Erarbeitung von Fachplanungen wie dem Mobilitätsentwicklungsplan, dem Integrationskonzept oder auch dem Nachhaltigkeitsleitbild und Konzept für die Stadt sowie Beteiligungsprozesse auf Projektebene. Es eignet sich für nahezu alle Zielgruppen und Lebenslagen einer Stadt sowie für Beteiligungsverfahren in größeren und kleineren Sozialräumen, von der Nachbarschaft bis zur Größe eines Stadtteils.

Praxishinweise zu informellen Bürgerbeteiligungsverfahren

Beteiligungsverfahren dürfen nicht starr angewandt werden, es gibt sie nicht von der „Stange“: **Jedes Verfahren erfordert eine spezifische und sorgfältige Vorbereitung** und muss stets im **Dialog** zwischen Bürgerschaft, Politik und Verwaltung erfolgen. Die Bürgerschaft sieht in einem transparenten Verfahren eine Beteiligungsmöglichkeit, das die Chance bietet, in der Politik und Verwaltung eine positive Wirkung zu zeigen, und auch eine konkrete Chance zur Umsetzung hat. Der Gemeinderat bleibt in Bürgerbeteiligungsverfahren dabei zu jeder Zeit souverän der Entscheidung, beschließt den Prozess mit seinen Rahmenbedingungen, beschließt die Maßnahmen und Projekte und trifft letztendlich auch die abschließende Entscheidung zur Umsetzung durch die Bereitstellung der finanziellen Mittel.



Dipl.-Geogr. Thomas Haigis
 ehemaliger Referent für Bürgerbeteiligung der Stadt Filderstadt
thaigis@filderstadt.de

BÜRGERBETEILIGUNG BEI INTEGRIERTEN STADTENTWICK- LUNGSKONZEPTEN: SICHERHEIT MIT „KLASSIK“, SUBSTANZ UND MOTIVATION MIT „MODERNE“

Bürgerinnen und Bürger bringen sich aktiv bei Planungen und Entwicklungen mit ein – vor allem dann, wenn das eigene Lebensumfeld wie beispielsweise das Wohnviertel oder der Lieblingsladen in der Innenstadt betroffen sind. Daher hat in den letzten Jahren vor allem die informelle Beteiligung der Bürgerschaft auf kommunaler Ebene rasant an Bedeutung hinzugewonnen. Für den Beteiligungswillen gilt dies sicherlich auch. Für die tatsächliche Beteiligungsbereitschaft wohl nicht in gleichem Maße. Stellenweise sind partizipative Verfahren in der Stadtentwicklung sogar

Pflicht, wie beispielsweise bei integrierten Stadtentwicklungskonzepten (ISEKs). Denn im Rahmen der Erstellung eines förderfähigen ISEKs ist Beteiligung rechtlich vorgeschrieben. Und diese kann bei „guter“ Durchführung neue Perspektiven eröffnen – auf allen Seiten, nämlich Bevölkerung, Politik und Verwaltung. Grundsätzliche Überlegungen werden im Artikel mit empirischen Ergebnissen einer Studie im süddeutschen Landkreis Esslingen (Metropolregion Stuttgart) konfrontiert, im Rahmen derer die Beteiligungsprozesse bei der Aufstellung von ISEKs analysiert wurden.

Bürgerbeteiligung bei ISEKs: Rechtliche Leitplanken

Bund und Länder stellen im Rahmen der Städtebauförderung qualitative **Anforderungen** an ein zu erstellendes Integriertes Stadtentwicklungskonzept (= ISEK), die es bei dessen Erarbeitung zu beachten gilt. Mit anderen Worten: Soll ein ISEK tatsächlich die Grundlage für die Beantragung von Fördermitteln für städtebauliche Sanierungsmaßnahmen oder für einen städtebaulichen Entwicklungsbereich sein, ist die Einhaltung dieser Kriterien dringend anzuraten. Niedergeschrieben sind diese Kriterien überwiegend im Städtebaurecht in den Paragraphen 136 bis 186 BauGB sowie in den jeweiligen Verwaltungsvereinbarungen zwischen Bund und Ländern (vgl. Paragraph 164b BauGB). Neben inhaltlichen Anforderungen werden in diesem Zusammenhang auch **Elemente** festgeschrieben, welche beim Aufstellungsprozess Beachtung finden müssen. Einer dieser verpflichtenden Bausteine ist die Beteiligung verwaltungsexterner Akteure wie beispielsweise der Bürgerschaft.

Bürgerbeteiligung in der Praxis: (nicht) so einfach

Aus den gesetzlichen Regelungen lässt sich für die Praxis eine einfache Faustregel ableiten: **Keine Bürgerbeteiligung – kein förderfähiges ISEK**. Verbindliche Regelungen über die Dauer, die Intensität und das Teilnehmerfeld gibt es nicht. Was im ersten Moment simpel klingt, kann für Städte und Gemeinden im Prozess jedoch

§137 BauGB

Verankerung der formellen Beteiligung im Rahmen von Sanierungsmaßnahmen in einem städtebaulichen Entwicklungsbereich

Die Sanierung soll mit den Eigentümern, Mietern, Pächtern und sonstigen Betroffenen möglichst frühzeitig erörtert werden. Die Betroffenen sollen zur Mitwirkung bei der Sanierung und zur Durchführung der erforderlichen baulichen Maßnahmen angeregt und hierbei im Rahmen des Möglichen beraten werden.

schnell zu einer Herausforderung werden. Neben finanziellen und personellen Ressourcen ist für eine erfolgreiche Beteiligung vor allem eines notwendig: ein professionelles Beteiligungsmanagement.

Beteiligungsmanagement:

I. Planungsphase: Gut geplant ist halb gewonnen

Eine gut durchdachte Bürgerbeteiligung zeichnet sich durch eine sorgfältige Planung der Beteiligung im Voraus aus. Diese beginnt mit der Schaffung von **klaren Zuständigkeiten**: „Welches Ressort ist federführend? Wie sind die Rollen im Projekt verteilt? Wer stellt die Ressourcen zur Verfügung?“ Dies sind die ersten Fragen, die es zu klären gilt.

Sind intern klare Strukturen geschaffen, so kann die Planung der Beteiligung angegangen

werden. Vor allem bei Partizipation im Rahmen von ISEKs ist darauf zu achten, dass eine Anschlussfähigkeit der Beteiligung in dem laufenden Verfahren besteht. Das heißt, dass sowohl der Zeitpunkt als auch die Themen der Beteiligung sorgfältig auszuwählen sind. Nur so kann gewährleistet werden, dass die generierten Ergebnisse auch in die weiteren Planungs- und Entscheidungsprozesse mit einfließen können. Der **Umgang mit den Ergebnissen** aus der Beteiligung ist im Vorfeld festzulegen und sollte klar nach außen kommuniziert werden. Denn auf diese Weise lassen sich falsche Erwartungen an das Verfahren vermeiden. Transparenz, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit sind drei Komponenten, die eine Beteiligung von Beginn bis zum Ende – und im besten Fall noch darüber hinaus – begleiten sollten.

Empirische Befunde

So weit, so theoretisch. In einer empirischen Studie im Rahmen einer universitären Abschlussarbeit an der **Universität Stuttgart (Fachrichtung Planung und Partizipation)** wurden im Zeitraum Juli/August 2019 insgesamt **23 Städte und Gemeinden im Landkreis Esslingen** online zu ISEKs im Allgemeinen und Beteiligungsformen bei ISEKs im Speziellen befragt. Von den teilnehmenden Kommunen besitzen acht derzeit kein ISEK, sodass mit dieser Studie im Umkehrschluss insgesamt 15 ISEKs für in Summe 251.000 Einwohner/innen (= 47 % der Gesamtbevölkerung im Landkreis) erfasst wurden.

Interessant: Gemäß Studie befinden sich derzeit 20 % der ISEKs im Landkreis Esslingen in der Planungsphase, 47 % sind hingegen in der Umsetzungsphase. 33 % der ISEKs sind bereits abgeschlossen.



II. Umsetzungsphase: Beteiligte aktivieren und Formate umsetzen

Sind die Ziele und Rahmenbedingungen abgesteckt, so kann der Entwurf des Beteiligungsprozesses beginnen. Der entscheidende Schritt ist in dieser Phase die Auswahl eines geeigneten Beteiligungsformats. Die Liste der Beteiligungsformen hat sich seit den 1960er-Jahren unglaublich verändert, sie ist heute lang und bunt. Von informativen Verfahren wie der klassischen Informationsveranstaltung über Zukunftswerkstätten bis hin zur digitalen Beteiligung gibt es ein breites Spektrum an Formaten. Entscheidend bei der Auswahl ist, dass das Format an das Projekt angepasst ist und die entsprechenden Ergebnisse liefert.

Welches Format gewählt wird, hängt davon ab, welche Interessensgruppe angesprochen werden soll. Ziel einer jeden Beteiligung ist ein möglichst *repräsentatives* Beteiligungsbild. Dementsprechend lohnen Anstrengungen/Investitionen in die Ansprache und Motivation der Bürgerschaft bzw. einzelner Interessengruppen. Um leere Stuhlreihen und ein „einseitiges“ Teilnehmerfeld zu vermeiden, kann die Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle sinnvoll sein. Auch die Zufallsrekrutierung über die Register der Einwohnermeldeämter ist in dieser Hinsicht zielführend. Einzelne „beteiligungsschwache Gruppen“ können im Verfahren auch noch nachträglich über Zielgruppengespräche eingebunden werden.

Empirische Befunde

Die Studie im Landkreis Esslingen hat aufgezeigt, dass es vor allem die „klassischen“ **Formate** wie Informationsveranstaltungen und Workshops/Zukunftswerkstätten sind, die Anwendung finden. Die beiden Formate werden in allen Fällen miteinander kombiniert.

III. Anwendungsphase: Ergebnisse bewerten und verwenden

Nach einem Abschluss des Beteiligungsverfahrens gilt es, die erarbeiteten Ergebnisse zu dokumentieren. Bei mehrstufigen Verfahren empfehlen sich zudem das Setzen von Meilensteinen sowie die Anfertigung von Zwischenberichten. Um eine Transparenz zu gewährleisten, können Dokumentationen an die Teilnehmenden direkt weitergeleitet oder der gesamten Bürgerschaft zur Verfügung gestellt werden. Die in der Vorplanung festgelegte Verwendung der Ergebnisse ist nun aufzuzeigen.

Empirische Befunde

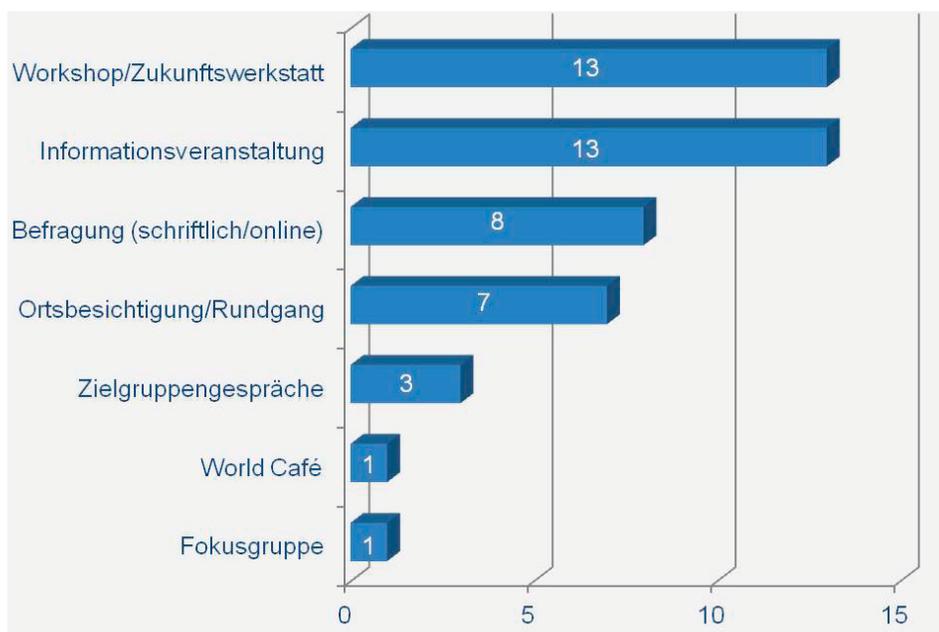
Interessant: Die Studie im Landkreis Esslingen zeigt, dass der Einfluss der Ergebnisse aus den Beteiligungsveranstaltungen auf die Inhalte des jeweiligen ISEKs stark variieren kann. Die Kommunen gaben grundsätzlich „(im Durchschnitt“) an, dass **die Bürgerbeteiligung zumindest „einen gewissen Einfluss“ auf die tatsächliche Ausformung bzw. das Ergebnis des „eigenen“ ISEKs hat**

(Durchschnittsbewertung des Einflusses auf einer Punkteskala von 0 (kein Einfluss) bis 100 (sehr stark)). Diese durchschnittliche Bewertung, ausgedrückt in einem Mittelwert (arithmetisches Mittel), basiert allerdings auf kommunal sehr unterschiedlichen Bewertungen.

Fazit: Bürgerbeteiligung: Sicherheit mit „Klassik“, Chance auf bessere Ergebnisse mit „Moderne“

Auffallend: Jene Kommunen, welche die Beteiligungsergebnisse letztlich als sehr gewinnbringend und substanziell für das Endergebnis des ISEKs einstufen, sind nahezu solche Kommunen, deren Beteiligungsverfahren modernere Beteiligungsformate (beispielsweise Zielgruppengespräche, „World Café“) häufiger anwenden!

Den *Königsweg* für ein gutes Beteiligungsverfahren gibt es aber wohl dennoch nicht. So müssen partizipative Verfahren immer auf die jeweiligen Gegebenheiten vor Ort und vor allem auf das Projektziel ausgelegt werden. Für das ISEK bedeutet dies: Je nach Zielsetzung sind der Zeitpunkt, die Themen und die Akteure einer Beteiligung bedacht auszuwählen. Aber auch die Auswahl des Formats ist für den Erfolg der Beteiligung entscheidend, so die Studie im Landkreis Esslingen.



Übersicht der Beteiligungsformate, die im Rahmen der ISEK-Aufstellung von Städten und Gemeinden im Landkreis Esslingen Anwendung fanden
n = 14 Kommunen, Mehrfachnennungen



Carina Killer, M. Sc.
imakomm AKADEMIE GmbH
Stadt- und Innenstadtentwicklung,
Marketing für Standorte
killer@imakomm-akademie.de

ETTlingen: EINZEL- HANDELSKONZEPT ALS STARTRAMPE FÜR GEMEINSAMEN AUFBRUCH

„Mehr als nur planungsrechtliche Steuerung!“ – Das Einzelhandelskonzept des Mittelzentrums Ettlingen in der Technologieregion Karlsruhe greift nicht nur über den Einzelhandel hinausgehende Nutzungen wie gastronomische Angebote oder Dienstleistungen in seinen strategischen Überlegungen auf. Das Konzept liefert auch zentrale Aussagen, welche unmittelbaren Handelsthemen und welche mit Einzelhandel auch nur mittelbar verbundene Themen vorrangig in den nächsten Jahren angegangen werden sollten, um bestehende Wettbewerbsvorteile des Einkaufs- und Erlebnisstandortes zu erhalten oder sogar

auszubauen. Ganz wesentlich dabei: Die Strategie wurde im Rahmen einer gezielten Beteiligung gemeinsam mit den betroffenen Akteuren vor Ort erarbeitet. Dabei wurden die zu erarbeitenden Themen „abgeschichtet“ – planungsrechtliche Fragestellungen wurden eher als Input angewandt und bildeten informative Elemente, andere Themen wurden wechselseitig mit den Akteuren tatsächlich ausgearbeitet. Für dieses Vorgehen waren spezifische Beteiligungsformate – je nach Thema und Projektphase – nötig. Die Ergebnisse bilden nun den Ausgangspunkt, quasi die „Startrampe“ für eine arbeitsteilige Umsetzung.

Starke Innenstadt in einem schwierigen räumlichen Umfeld

Die Stadt Ettlingen mit knapp 40.000 Einwohnern (davon nur gut 23.000 Einwohner in der Kernstadt) liegt im „Speckgürtel“ der zweitgrößten baden-württembergischen Stadt Karlsruhe. Bei einer Einzelhandelszentralität der Großstadt Karlsruhe von ca. 118 % bedeutet dies, dass für die umliegenden Städte und Gemeinden ein erhöhter Wettbewerbsdruck besteht, denn: Die Stadt Karlsruhe versorgt damit rechnerisch ca. 56.000 Einwohner mehr, als sie selbst an Einwohnern besitzt.

Vor diesem Hintergrund hat Ettlingen, wie viele weiteren Kommunen im Umland von Großstädten, mit Kaufkraftabflüssen zu kämpfen. Nichtsdestotrotz besitzt Ettlingen eine **städtebaulich sehr attraktive Altstadt mit einem durchgängigen Einzelhandelsbesatz und sehr hoher Aufenthaltsqualität**. Basis ist die seit Jahren bestehende restriktive Ansiedlungspolitik außerhalb der Innenstadt und die damit verbundene Konzentration von Einzelhandel in der Innenstadt.

Schaffung zeitgemäßer Handelsflächen verbunden mit dem Ziel der räumlichen Konzentration

Gleichwohl bedeutet dies nicht etwa einen Stillstand der Einzelhandelsentwicklung mangels fehlender Entwicklungsflächen in einer historischen Altstadt, sondern eine Entwicklung mit Augenmaß. So konnten bisherige Randbereiche der Innenstadt gezielt durch Einzelhandel mit größeren Flächeneinheiten gestärkt werden – ohne dabei der Altstadt zu schaden! Effekt: Bisher nicht vorhandene Angebote sind nicht – wie meist üblich – „draußen“ verortet, sondern deutlich näher an die Altstadt herangerückt. Damit kann auch die Altstadt durch Kopplungseffekte profitieren. Entscheidend dabei: die **städtebauliche Anbindung der neuen Innenstadtlagen** an die bestehenden zentralen Einkaufsachsen, sodass der gesamte innerstädtische Bereich als eine zusammenhängende Innenstadtlage wahrgenommen wird.



Ein Inhalt des Einzelhandelskonzeptes: Empfehlungen hinsichtlich der städtebaulichen Entwicklung von Quartieren, hier Umfeld von Stadtpark und Stadtbahnhof Ettlingen, auch um bestehende Handelslagen herum. Dadurch wird die Integration und Versorgungsfunktion dieser Handelslagen erhöht, gleichzeitig werden Anbindungen an die eigentliche 1a-Lage Leopoldstraße optimiert.

Vor dem Hintergrund der Entwicklung der letzten Jahre wurde eine Anpassung der planungsrechtlichen Grundlagen in Form der Fortschreibung des Einzelhandelskonzeptes nun notwendig, weil die an die Innenstadt angeschlossenen neuen Handelsflächen planungsrechtlich außerhalb der abgegrenzten Innenstadt (= zentraler Versorgungsbereich) verortet waren, obwohl klare Kopplungseffekte zueinander zu erkennen waren.

Neues Handelskonzept: Innenstadtausweitung nur dort, wo positive Effekte auf die Altstadt zu erwarten sind

Neben einer leichten Anpassung der Grundsätze der Einzelhandelssteuerung, der Ettlinger Sortimentsliste sowie des Standortkonzeptes für die Gesamtstadt war die modifizierte Abgrenzung des Zentralen Versorgungsbereichs wichtiger Inhalt des neuen Einzelhandelskonzeptes. Hierbei wurde das Augenmerk nicht nur darauf gelegt, den aktuellen Besatz zu sichern. Es wurden auch mögliche **Entwicklungsflächen „mit Augenmaß“ einbezogen**, damit eine Stärkung der Innenstadt weiterhin möglich ist, die kompakte Struktur der Innenstadt weiterhin erhalten bleibt und Führungsvorteile zwischen den Betrieben fortbestehen können.

In der Konsequenz bedeutet dies: Lagen, welche die Altstadt und ihre zentralen Achsen tatsächlich weiterhin stärken können, besitzen konzeptionelle Entwicklungsmöglichkeiten: Kundenfrequenzabbrüche werden damit vermieden.

Strategische Innenstadtentwicklung nach Funktionsräumen: Das Handelskonzept ermöglicht Wohnraumentwicklung und mehr

Neben diesen „klassischen“ planungsrechtlichen Inhalten werden im Konzept aber zudem weitere strategische Aspekte einer Innenstadtentwicklung aufgegriffen. Durch die **Bildung von funktionellen Schwerpunkten** für verschiedene innerstädtische Lagen werden klare Entwicklungsprioritäten für einzelne Bereiche und Nutzungen gesetzt: Sei dies für gastronomische Lagen im Umfeld des Ettlinger Schlosses, frequenzbringende Dienstleister in innerstädtischen 1b-Lagen oder aber auch die Konzentration auf Wohnbebauung in Lagen, die künftig kaum mehr für Einzelhandel reaktiviert werden können. Solch klare Aussagen sind erforderlich, damit diese Lagen nicht „mehr schlecht als recht“ künstlich am Leben erhalten werden, um dann letztendlich doch als „Leerstandsfrage“ zu enden, die auch hinsichtlich der danach folgenden.

„ Ein zeitgemäßes Einzelhandelskonzept ermöglicht moderne Handelsflächen für zentrenrelevante Angebote – aber nur an jenen Standortlagen, die nachweislich bestehende 1a-Lagen stärken und tatsächlich zur funktionalen Innenstadt gehören. Und sie definieren frequenzerhaltende oder gar steigernde Nutzungen abseits von Einzelhandel, um insgesamt eine multifunktionale Innenstadt zu erhalten.“

Zudem Inhalt: Marketingansatz zum Ausbau von Wettbewerbsvorteilen – ein zentraler Inhalt auch bei der Beteiligung

Gerade auch im „Kampf“ um Kaufkraftbindung mit größeren Städten bedarf es aber auch mehr denn je des Ausbaus von „Argumenten“ für den Einkaufs- und Erlebnisstandort. Angesprochen ist der Ausbau **bestehender Wettbewerbsvorteile für den Einkaufsstandort als zwingender Bestandteil des Einzelhandelskonzeptes. Genau diese Themen bedürfen aber einer Beteiligung von Akteuren – parallel zu den eher „trockenen“ planerischen Inhalten des Einzelhandelskonzeptes.**

Grundsätzlich: Frühzeitige und gezielte Beteiligung als wichtige Basis

Entscheidend ist dabei unter anderem auch die Wahl des Beteiligungsformats bei der Konzepterstellung. Eine reine Information über die geplante strategische Ausrichtung des Einkaufs- und Erlebnisstandortes wird kaum zu einer zukünftig hohen Umsetzungsbereitschaft von Händlern, Gastronomen, Immobilieneigentümern usw. führen, da schlicht und einfach die Identifikation mit den „von extern“ vorgeschlagenen Maßnahmen fehlen würde.

Folgerichtig ist das geeignete Beteiligungsformat zu finden. Anders als bei umfassenden Beteiligungsprozessen wie bei einem ganzheitlichen Stadtentwicklungskonzept hat sich hierbei

ein gezielter und schlanker Beteiligungsprozess bewährt:

1. Die Analysephase muss **umfassende Beteiligungsmöglichkeiten enthalten** – schließlich sind beispielsweise Flächenprognosen nur auf Basis auch persönlicher Planungen einzelner Handelsbetriebe praxistauglich. Daher erfolgen Befragungen, Tiefeninterviews, Expertenrunden. Wichtig: Auch über Handelsthemen hinausgehende Fragestellungen und erste Ideen für Maßnahmen sind zu eruieren.
2. Die Analyseergebnisse werden dann einer Projektgruppe komprimiert dargestellt – als Begründungsmaterial für die dann zu diskutierende Grundsatzstrategie. Details zum Fachkonzept der planungsrechtlichen Steuerung des Einzelhandels würden die Akteure schlichtweg überfordern. **Dafür wird die Grundsatzstrategie umso ausführlicher evaluiert – schließlich muss sie akzeptiert sein; die planungsrechtliche Steuerung ist dann „nur“ ein Instrument zu deren Absicherung bzw. Umsetzung.** Daraus werden Wettbewerbsvorteile, die mit konkreten Maßnahmen zu hinterlegen sind, gemeinsam abgeleitet.
3. Die Projektgruppe ist ein **Abbild des Einkaufs- und Erlebnisstandortes**, umfasst also Einzelhändler, Gastronomen, Dienstleister, Vereinsvertreter usw., aber auch

Immobilien Eigentümer, Verwaltung und Politik.

4. Die Projektgruppe bearbeitet meist Zwischenergebnisse des ganzheitlichen Einzelhandelskonzeptes und entwickelt diese weiter – der Prozess muss ganz bewusst schlank bleiben.

Beteiligungsansatz in Ettlingen – ausgewählte Ergebnisse

Im Rahmen der Erstellung des Einzelhandelskonzeptes Ettlingen fanden bereits in der Analysephase erste Möglichkeiten zur Einbringung einzelner Ideen der Akteure vor Ort statt. Neben der Durchführung von Kurzinterviews bei den Händlern vor Ort wurden im Rahmen einer „**Expertenrunde**“ (bestehend aus Vertretern der Werbegemeinschaft Ettlingen, aber auch nicht organisierten Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Gastronomiebetrieben) zentrale Zukunftsaufgaben identifiziert und erste Ideen für notwendige Umsetzungsmaßnahmen ausgetauscht. Diese wurden in die Entwürfe einer Strategie eingebaut und einer **Projektgruppe** vorgelegt.

Die Zahl und der Ablauf der „Expertenrunden“ wurden bewusst schlank gehalten – um somit auch prozessual eine **Konzentration auf Fragen der Grundsatzstrategie und von Umsetzungsmaßnahmen** zu erreichen.



Hohe Aufenthaltsqualität in der Innenstadt von Ettlingen als wesentlicher Wettbewerbsvorteil – hier Stadtgarten Ettlingen

Im Ergebnis standen nicht eine Vielzahl möglicher anzugehender Aufgaben und Maßnahmen, sondern zwei – auf den ersten Blick durchaus überraschende – zentrale Zukunftsthemen.

1. Der wichtigste Wettbewerbsvorteil wird vernachlässigt! Das muss wieder geändert werden! Atmosphäre und Aufenthaltsqualität sind DIE Stärken der Ettlinger Innenstadt und stehen auch klar im Fokus aller Akteure vor Ort. Dennoch hat sich über die Jahre in gewisser Weise ein „Ausruhen“ auf dieser Stärke eingeschlichen. In der Konsequenz bröckelt an der einen oder anderen Hausmauer der Putz, der letzte Neuanstrich ist etliche Jahre her. Klar: In Ettlingen ist das Jammern auf hohem Niveau! – Mit anstehenden Umbaumaßnahmen im öffentlichen Raum legt die Stadt vor; für private Eigentümer gilt es, rechtzeitig nachzuziehen. Denn ohne eine ausreichend gute Atmosphäre und Aufenthaltsqualität, die den Standort von den teilweise stärkeren Einzelhandelsstandorten im Umland abhebt, kann es selbst für Ettlingen trotz aller städtebaulich sehr hohen Qualität dann nicht mehr reichen.

2. Die Mobilisierung der eigenen Händler als Herausforderung! Neu ist diese Problematik mit Blick auf die geringer werdende Zahl aktiver Mitglieder in Gewerbevereinen in vielen Kommunen nicht. Auch hier kann Ettlingen im Vergleich zu anderen Städten noch eine gute Basis an Aktiven aufweisen. Aber: Das Schwinden einer „Mitmach-Kultur“ macht auch vor Ettlingen nicht halt. Dies wurde als ein wichtiger Handlungsschwerpunkt von Händlern vor Ort nicht nur erkannt, sondern nochmals explizit in den Fokus gerückt und mit Maßnahmen „unterfüttert“.

Motivierende Beteiligung auch im Fokus der Politik

Die notwendige Einbindung von Handel, Gastronomie und Dienstleistungsbetrieben, um „Leben in der Stadt“ zu haben, wurde auch in der öffentlichen Diskussion während der Beschlussfassung des Einzelhandelskonzeptes im Gemeinderat betont. Bei dieser wurde im Übrigen erstmalig die Videokonferenz-Funktion der Medientechnik im Bürgersaal der Stadt Ettlingen eingesetzt – im weiteren Sinne damit auch eine Form eines neuen „Beteiligungsformats“.



i
Den Ablauf eines Einzelhandelskonzeptes finden Sie aufgeführt u. a. in der KONKRET-Ausgabe von Mai 2016 unter: www.imakomm-akademie.de



ppa. Matthias Prüller
imakomm AKADEMIE GmbH
Gesellschafter
Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung, Stadt /Innenstadtentwicklungskonzepte, Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte
prueller@imakomm-akademie.de



Melanie Wiesmann
imakomm AKADEMIE GmbH
Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung
wiesmann@imakomm-akademie.de

REGIONALE STRATEGIE UND KOMMUNALE PLANUNGSHOHEIT –

WIE REGIONALE LEITLINIEN DIE KOMMUNALE UMSETZUNG ERLEICHTERN KÖNNEN

Flächensparen, Nachverdichtung, Innenentwicklung – handlungsleitende Begriffe, wenn es um eine Flächenentwicklung geht und sinnvollerweise von den Städten und Gemeinden auch bewusst verfolgt wird. Dem steht aber häufig entgegen, dass das Gefühl (zumeist ohne quantitative Belege) eher für erhöhte Bedarfe und für neue Flächen spricht, egal, ob es um fehlenden Wohnraum oder nur eingeschränkte Entwicklungsflächen für Gewerbebetriebe geht. Angesichts raumordnerischer Vorgaben und überlokaler Entscheidungsradien von Unternehmen und

Bürger/ innen bedürfen die Kommunen einer Flächenentwicklungsstrategie, die aber auch eine interkommunale oder gar regionale Betrachtungsweise einnimmt. Denn: Einflüsse „von außen“ auf Angebot und Nachfrage wachsen und sind als Faktor für die eigene Strategie nicht zu unterschätzen. Der Blick über die Gemeindegrenze kann sich somit lohnen und eine Betrachtung auf Regions- oder Kreisebene für alle Seiten Sinn ergeben. Und: Je nach räumlicher Ebene sind unterschiedliche Beteiligungsformate bzw. Kombinationen solcher anzuwenden.

Ein hoher Bedarf an Wohnraum in Mittel- und Oberzentren hat auch große Auswirkungen auf die Verflechtungsbereiche und sogar ganze Regionen. So auch ein Ergebnis der Wohnraumstrategie für die IHK-Region Ulm, erarbeitet durch die imakomm.

„Richtige Flächenentwicklung“ – beim Einzelhandel scheinbar leichter als bei Wohnraum und Wirtschaftsflächen

Während Kommunen beim Einzelhandel inzwischen recht genau wissen oder ermitteln lassen können, welche Entwicklungspotenziale bestehen, ist bei Wohn- und Gewerbeflächen, gerade bei Klein- und Mittelstädten, dieses Wissen nicht selten begrenzt. Entsprechend können kaum die richtigen Flächenentscheidungen getroffen werden – weder nach Standorten noch quantitativ.

Die Flächenbedarfe für Wohnraum, insbesondere aber für Gewerbe- oder gar sämtliche Wirtschaftsflächen, sind unter anderem deshalb schwer zu prognostizieren, weil deren Umfang nicht allein von Bedarfen vor Ort abhängt, sondern von mittel- bis langfristigen Entscheidungen, die auch von außerhalb der Kommunen beeinflusst werden. Und: Zunehmende Mobilität oder auch die Vergleichbarkeit von (Flächen-) Angeboten einer Kommune durch „digitale Transparenz“ der Angebote führt dazu, dass aktive Steuerung und Flächenentwicklung und auch deren Vermarktung immer wichtiger, aber auch schwieriger werden.

Auch aus Eigennutz: Eine Flächenstrategie v. a. bei Gemeinden und Kleinstädten muss mit einer überörtlichen Gesamtbetrachtung von Bedarfen und Anforderungen erfolgen.

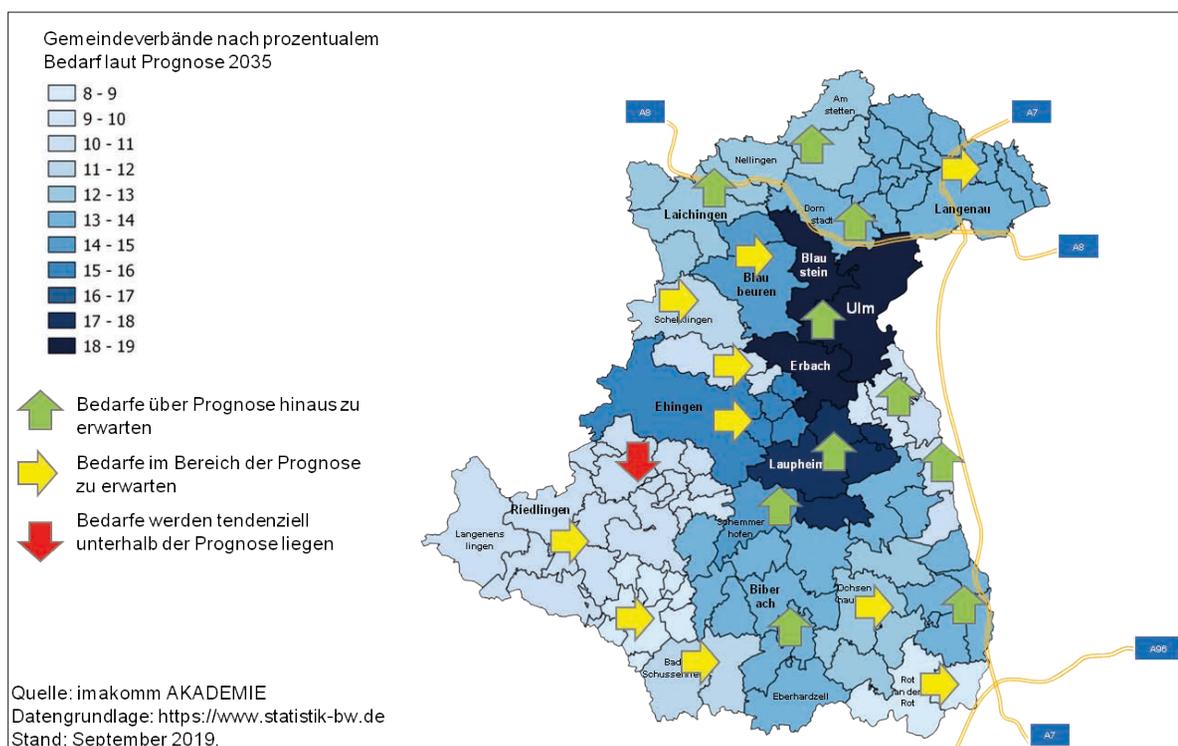
Kommunale Flächennachfrage wird aber v. a. bei kleineren Kommunen sehr von Entwicklungen im räumlichen Umfeld und in der Region beeinflusst. Flächenmangel in größeren Zentren lässt Unternehmen und wohnraumsuchende Bevölkerungsgruppen bei wachsendem Druck immer weiter ins Umland blicken, sodass ein Ansiedlungsdruck eben auch Standorte in einem wachsenden Radius um Zentren betreffen kann und für kleinere Kommunen im ländlichen Raum Wachstumspotenziale mit sich bringen kann. Fehlt bei diesen Kommunen eine „richtige“ Flächenstrategie, können Nachfrage und Chancen daraus kaum in Wert gesetzt werden. Konsequenz für kleine Kommunen und Gemeindeverbände: Eine Abschätzung der jeweiligen Flächenentwicklungen im „eigenen“ Gemeindegebiet muss – zunächst unabhängig von raumordnerischen Vorgaben (Stichwort: Eigenentwicklung) – auch die überörtlichen Entwicklungen einbeziehen.

Eine Flächenstrategie – gleich ob für Wohnraum oder Wirtschaftsbetriebe – sollte gerade bei Gemeinden und Kleinstädten mit einer überörtlichen Gesamtbetrachtung beginnen.

Auch für überörtliche Akteure wie Regionalverbände, Kammern oder Landkreise bzw. Gemeindeverbände/Verwaltungsgemeinschaften ergeben sich wachsende Hürden bei der Flächenentwicklung. Denn wenn in den Kommunen keine frühzeitige Flächenplanung erfolgt, können fehlende Flächenreserven – gleich ob Innenentwicklungspotenziale oder tatsächlich neu zu erschließende Flächen – ein überörtliches Problem darstellen, das zu steigenden Grundstückspreisen, einem weiter wachsenden Fachkräftemangel und qualitativ gesehen zu einem Angebot führt, das am Bedarf vorbeigeht und Hemmnis für ganze Regionen werden kann.

Empfehlungen auf Basis zahlreicher überörtlicher (interkommunaler, landkreisweiter oder regionaler) „Flächenprojekte“ der imakomm:

„Während Kommunen beim Einzelhandel inzwischen recht genau wissen, welche Entwicklungspotenziale bestehen, ist dieses Wissen beim Wohnraum(flächen)bedarf, insbesondere aber bei den künftigen Bedarfen an Wirtschaftsflächen, oftmals begrenzt.“



Einschätzung des Wohnungsbedarfs in der IHK-Region Ulm auf Basis einer Kombination von Prognosemodellen sowie realen Gegebenheiten / infrastrukturellen Planungen auf kommunaler Ebene

1. Überörtliche Studien zu Flächenpotenzialen oder gar echte Flächenkonzepte (Wohnraum, Wirtschaftsflächen) sind sinnvoll – auch und gerade für die Kommunen, sofern die Studien/Konzepte kleinen Kommunen Orientierungswerte für deren jeweilige Flächenbedarfe errechnen und in einen überörtlichen Zusammenhang stellen. Die Prognose für größere Raumeinheiten – Gemeindeverbände, Landkreise, Regionen – ist allein schon statistisch bedingt valider – die Schwierigkeiten bei kleinräumigen Ungenauigkeiten können minimiert werden. Daraus abgeleitete Konzepte können auch strategische Ansätze für eine einzelne Kommune aufzeigen, wie zum Beispiel sinnvolle Branchenempfehlungen im Rahmen einer kommunalen „Arbeitsteilung“.
2. Gleichwohl gilt aber bei einem überörtlichen Ansatz: Die örtlichen Ausgangsbedingungen sind entscheidend. Und für eine Akzeptanz der zu erarbeitenden Gesamtstrategie – für jede Kommune und im räumlich-funktionalen Zusammenhang als räumliche Einheit – ist eine Beteiligung der Kommune und idealerweise weiterer betroffener Akteure (Bürger/ innen, Unternehmen usw.) bei der Konzepterarbeitung allein schon aus Akzeptanzgründen unabdingbar. Salopp formuliert: Lokales Know-how ist lokal vorhanden und überörtliche Strategien müssen dennoch lokal akzeptiert sein.

Konzepte für strategische Flächenentwicklung nach Ebenen

Regionale Ebene = Rahmendaten ohne kleinräumige Planung | mit gezielter Beteiligung

Wesentliche Inhalte: Gesamtüberblick Entwicklungspotenziale | Darstellung Herausforderungen und Lösungsansätze mit übergemeindlicher Relevanz | Beachtung größerer Infrastrukturprojekte und sich ändernder Rahmenbedingungen | Ansätze für gemeinsame Herangehensweise an ausgewählte Themen, Zusammenarbeit | Argumentationsgrundlage für Planungsschritte auf allen Ebenen

Denkbare Einbindung: Expertenrunde / Einzelgespräche mit ausgewählten Kommunen unterschiedlicher Raum- und Größenkategorien, ausgewählte Unternehmen, regionale Experten / Multiplikatoren | ggf. Befragung aller Kommunen

Interkommunale Ebene = bilateraler Austausch und gemeinsame Umsetzung mit Nachbarkommunen ohne gesondertes Konzept | gezielte und breite Beteiligung

Wesentliche Inhalte: Zusammenarbeit in Planung (Schaffung Ausgleichsflächen, Flächennutzungsplanung) | Umsetzung (Entwicklung interkommunale Gewerbe- und Wohngebiete) | Austausch zu Nachfrage und Angebot (Flächendatenbanken) | Wissensaustausch oder Aufgabenteilung. Basis: regionale und kommunale Strategie!

Denkbare Einbindung: Zusammenarbeit unter Nachbarkommunen in flexibler Abstimmung mit Betroffenen nach Themenfeldern und ggf. öffentlichen Teilnehmungsformaten

Intrakommunale Ebene = kleinräumige individuelle Strategie und Umsetzung | umfassende Beteiligung

Wesentliche Inhalte: Strategie für wirkliche Umsetzung nach Zeitstufen | konkrete Nutzungen (Branchen, Wohnformen) | Ansätze der Nachverdichtung | Berücksichtigung von Flächenpotenzialen bei Abschätzung Bedarfe | Schaffung Akzeptanz für Umsetzung

Denkbare Einbindung: Alle Betroffenen und Profiteure einbinden, aber auch in die Pflicht nehmen: Gemeinderat, Bürger, Unternehmen, Immobilieneigentümer usw.; ggf. weitere Teilnehmungsformate

Win-win-Situation bei überörtlichen Konzepten

Mit der Entwicklung eines eigenen Flächenkonzeptes besteht für einen Regionalverband oder auch für eine IHK ein klarer Rahmen, auf dessen Grundlage die weitere Abstimmung mit Kommunen und Unternehmen erfolgen kann. Gerade wenn ein Wohnraumkonzept über eine rein quantitative Bedarfsbestimmung hinaus ermittelt, welche genauen Wohnraumtypen fehlen und welche Rahmenbedingungen die Entwicklung solcher hemmen, können Kommunen gezielt unterstützt werden. Und: Sämtliche Kommunen haben vergleichbare Prognosedaten (Versachlichung) und können bei der Konzepterstellung finanziell entlastet werden.

Für Kommunen ergeben sich durch überörtliche Konzepte für weitere Entscheidungen wichtige, nützliche Grundlagen, die sie für eigene Entwicklungen und Entscheidungen nutzen können. Voraussetzung stellt aber eine Akzeptanz dar, über einen räumlichen Wettbewerb hinaus auch die Vorteile nutzen zu wollen.



Kommen Sie bei Fragen zu weiteren Details zur strategischen Flächenentwicklung gerne auf uns zu
 [(0 73 61) 52 82 90 |
 bubbel@imakomm-akademie.de]

„Kommunen müssen auch überörtlich denken, um vor Ort erfolgreich zu handeln.“



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

CITY- UND STADTMARKETING

MEHR TRANSPARENZ – MEHR SCHULTERN

„Dem City- und Stadtmarketing gehen die Akteure aus“ – diese und ähnliche Schlagzeilen bringen die Misere vieler City- und Stadtmarketingmodelle pointiert auf den Punkt. Keine Frage – die Anzahl an freiwillig Engagierten ist begrenzt, die Bereitschaft, sich langfristig beispielsweise in Vereinen zu binden, schwindet: Viele City- und

Stadtmarketingorganisationen müssen daher ihre bestehenden Formen der Zusammenarbeit überdenken, um wieder mehr Schultern zu gewinnen. Dafür geeignete Kooperationsansätze sind so individuell wie die jeweiligen Standorte selbst. Wie unterschiedlich maßgeschneidert diese sein können, zeigen aktuelle Beispiele aus Bayern und Baden-Württemberg.



Paradigmenwechsel: Von der abstrakten Standortverbundenheit zum konkreten Nutzen und zu agileren Strukturen

Stand bislang die Ansprache idealistischer Motive zur Beteiligung beim City- oder Stadtmarketing im Mittelpunkt, die u. a. auf die starke Verbundenheit zum Standort setzte, so zeigt sich, dass heute der individuelle Nutzen für die verschiedenen Stakeholder in den Mittelpunkt gerückt werden muss. Das fast „übliche“ Zugehören zu einem Gewerbeverein als Netzwerk, zu einem „den Standort“ stärkenden Stadtmarketing verliert als Argument an Bedeutung. Die Marketing-Strukturen müssen immer stärker individuellen Nutzen von Personen/Unternehmen, zumindest aber von unterschiedlichen Branchen, zusätzlich bedienen. Nur dann „wird mitgemacht“.

Zudem werden übliche Marketing-Strukturen wie Vereine als „aus der Zeit gefallen“ empfunden. Eine Begründung drängt sich auf: Die aktuelle Arbeitswelt zeichnet sich durch eine Projektorientierung in der Zusammenarbeit und eine zunehmende Agilität von Strukturen aus. Dies scheint klassische Organisationsformen eines City- oder Stadtmarketings wie v. a. den City- oder Stadtmarketingverein infrage zu stellen.

„ Im City- bzw. Stadtmarketing scheint heute immer mehr zu gelten: Engagement „für den Standort“ als alleiniges Motiv verliert an Bedeutung. Der konkrete Nutzen für eine Branche, ein Unternehmen oder gar eine Person sowie eine Projektorientierung anstelle einer als „Vereinsmeierei“ empfundene Netzwerkzugehörigkeit fordern bestehende Strukturen heraus.

Personen und Unternehmen erwarten also auch im City-/Stadtmarketing flexiblere Strukturen. Es werden scheinbar immer häufiger solche City-/Stadtmarketingstrukturen gewünscht, welche natürlich dem Standort förderlich sind, die sich aber auf konkrete Projekte konzentrieren und dabei nicht zwingend auf formaljuristischen Strukturen beruhen.

Nicht lösbar? Doch! Beispiele für grundlegende Ansätze:

1. Wichtig ist die Schaffung einer **gemeinsamen Wissens- und Willensbasis**, welche die Stakeholder und deren Motive bzw. Nutzenerwartungen ausreichend berücksichtigt. Darauf sind bestehende City-/Stadtmarketingstrukturen, beispielsweise Vereine, nicht selten zu wenig ausgerichtet. Beispiele: **Die Satzung spricht oftmals eher allgemeine Themen einer stärkeren Standortverbundenheit an** („gemeinsame Vermarktung des Standortes“, „Stärkung der Attraktivität der Stadt“ usw.). **Zweck des Vereins und tatsächliche Mitgliederstruktur sind oft nicht mehr kongruent** („Akquise von Einwohnern, Unternehmen und Arbeitskräften“ als ein Zweck gemäß

Stadtmarketingsatzung, faktisch werden aber v. a. Innenstadt-Events durchgeführt, weil die Mitgliederstruktur zu 60 % aus Einzelhändlern besteht). **Die Arbeit des Vereins wird in themenbezogenen Ausschüssen organisiert.**

2. Dies stellt an die Stadtmarketingverantwortlichen die Aufgabe einer **ausgeprägten Netzwerkkommunikation**, der ein transparentes Regelwerk zugrunde liegen sollte. Einzelhändler, Dienstleister und Gastronomen erwarten einen konkreten Sinn bzw. Nutzen bei einer Beteiligung sowie die Möglichkeit, selbstständig entscheiden zu können, wann sie Projektverantwortung bei einer konkreten Aktion übernehmen – anstelle Zeit in endlosen Abstimmungsschleifen zu „verbrennen“.

Wie wichtig Transparenz und gemeinsames Verständnis von City- und Standortmarketing in den jeweiligen Kommunen ist, zeigt auch die imakomm-Studie zum Standortmarketing in Klein- und Mittelstädten:

Top 5 der Stolpersteine für die Zukunftsfestigkeit eines Standortmarketings

- fehlende Zeit zur Umsetzung
- fehlende finanzielle Mittel
- unterschiedliches Verständnis eines „Standortmarketings“
- fehlendes Engagement verschiedener Partner
- überzogene Erwartungen

Konkreter Nutzen (Beispiele) für verschiedene Stakeholder-Gruppen eines City-/Stadtmarketings (nicht abschließend)

Stakeholder-Gruppen	Nutzen
Handel	<ul style="list-style-type: none"> • Kaufkraftbindung • Unterstützung von Gründer/-innen
Industrie und Handwerk	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung/Sicherung von Fachkräften • Mehrwert durch Mitarbeiter- und Kundenevents
Immobilieigentümer	<ul style="list-style-type: none"> • Schutz der Einnahmen durch „gesunde“ Mieter • Wertsicherung der Immobilie durch attraktives Umfeld
Stadt	<ul style="list-style-type: none"> • Generierung von Steuereinnahmen • Steuereinnahmen ermöglichen Finanzierung von freiwilligen Aufgaben
Vereine und Schulen	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung/Sponsoring • Gewinnung von Mitgliedern (Vereine)

Quelle: imakomm, 2019

Individuelle Antworten auf ähnliche Herausforderungen

Allein anhand von zwei parallel verlaufenden „Change-Prozessen“ in bestehenden City- und Stadtmarketingstrukturen in den beiden Mittelstädten Fürstentfeldbruck (ca. 37.300 Einwohner, Bayern) und Öhringen (ca. 23.800 Einwohner, Baden-Württemberg) lässt sich zeigen, wie individuell die Lösungen bei überarbeiteten Marketing-Strukturen trotz vergleichbarem Vorgehen sein können, ja sein müssen.

Egal, ob Neuaufbau oder Modifikation bestehender Marketing-Strukturen: „Faktor Mensch“ und der rechtliche Rahmen sind richtungweisend

Allen Projekten ist zunächst gemein: Der **Faktor Mensch** muss viel stärker berücksichtigt werden.

Sinnvolle Lösungen müssen gemeinsam erarbeitet werden (Akzeptanz), logisch-sachlich begründet sein, aber auf der emotionalen Ebene ansprechen. Schließlich sind Widerstände oft nicht logisch, sondern emotional. („Unser bald hundertjähriger Gewerbeverein MUSS bestehen bleiben, der hat Tradition.“ „Wir hatten schon mal einen Stadtmarketingversuch, das ist gescheitert, so etwas bringt nichts.“) Der „Change-Prozess“ muss dabei aber ganz bewusst agil sein, schnell zu Lösungen kommen, statt – wie das oftmals zu verändernde „Objekt“ selbst – aus langsamen und formalen Treffen, üblichen Stärken-Schwächen-Workshops und breiten Teiligungsformaten zu bestehen.

Beihilfe- und vergaberechtliche Anforderungen schließen zudem vormals angewandte Marketingstrukturen aus: Werden EU-weit geregelte

verbindliche Schwellenwerte einer Stadtmarketingorganisation überschritten, ist diese schlichtweg illegal. Dies führt zu einer **stärkeren formalen Trennung der Akteure, die eigentlich „gemeinsame Stadtmarketing-Sache“ machen sollen**, nämlich Kommune und private Akteure.

„Change-Prozess“ bestehender Stadtmarketingstrukturen bzw. Neuaufbau in zehn Schritten

Die folgende Übersicht zeigt die idealtypischen zehn Schritte für den Aufbau bzw. den Umbau von City-/Stadtmarketingstrukturen. Sie haben sich in der Praxis bewährt. Dazu haben wir Ihnen Ausschnitte der individuellen Konsequenzen und Lösungen in den beiden Städten Fürstentfeldbruck und Öhringen skizziert.

Checkliste „Change-Prozess“ City-/Stadtmarketing

	Schritte	Bestehende Organisation	Neuaufbau
1	Facetten/Ziele	<ul style="list-style-type: none"> Überprüfung: Ziele verschriftlicht? Sind Satzung, Mitgliederstruktur und Aktionen kongruent? 	<ul style="list-style-type: none"> Facetten und Ziele definieren, begründen! Wirklich neue Organisation notwendig? Alternative: informelle Zusammenarbeit?
2	Gezielte Analyse und Dialog	<ul style="list-style-type: none"> Sind Prozesse verschriftlicht? Was sind Gründe für den Rückgang der Beteiligung? 	<ul style="list-style-type: none"> Ziele definieren: Wer deckt diese aktuell ab? Wer sollte dies? Warum bisher nicht? Key-Stakeholder und deren Motive definieren!
3	Vorausschau Zukunftsfestigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Sind Zukunftsthemen abgedeckt? Falls nein: Können diese von den Organisationen abgedeckt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> Welche Zukunftsthemen sind relevant? Wie können diese berücksichtigt werden?
4	Rechtliche Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> Beihilfe- und vergaberechtliche Vorgaben, Vereinsrecht usw.; Prüfung Einhaltung Schwellenwerte, Prüfung De-minimis-Regelung, Inhouse-Fähigkeit usw. 	
5	Bewertung, Schlussfolgerung und Leitlinien	<ul style="list-style-type: none"> Abprüfen fehlende Kongruenz mit Rechtsbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> Leitlinien für künftige Organisation definieren
6	Konzeption	<ul style="list-style-type: none"> Roadmap für Veränderungsprozess definieren Projektgruppe definieren 	<ul style="list-style-type: none"> Split-Modell als Grundansatz Leitlinien für künftige Organisation Auf dieser Basis Roadmap erstellen Projektgruppe definieren
7	Definition Inhalte und Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> Inhalte: Aufgaben und Schwerpunkte konkretisieren Strukturen: „Umverteilung“ von Aufgaben definieren, Zeitanteile ausweisen/ableiten 	
8	Definition finanzielle und personelle Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> „Umverteilung“ von finanziellen Ressourcen und Anpassung von Zeitanteilen und Aufgaben Anpassung von Rechten und Pflichten der Handelnden 	<ul style="list-style-type: none"> „Umverteilung“ von Aufgaben definieren, Zeitanteile ausweisen/ableiten Strukturmodell, Weisungsbefugnisse, Rechte und Pflichten definieren Finanzierung: Differenzierung von Beiträgen ggf. nach Nutzen und/oder Größe
9	Ausformung Struktur/Rechtsform		
10	Gesamtkonzept		

Quelle: imakomm, 2019, und anwaltsKontor Schriefers Rechtsanwälte

Ergebnis der zehn Schritte in den beiden Beispielstädten:



Nur wenige Schritte von der Innenstadt entfernt bieten die Amperauen in Fürstfeldbruck eine kurze Auszeit im Grünen

Fürstfeldbruck

Essenz der Analyseschritte: Es bestehen auffallend viele Initiativen im Sinne eines City- und Stadtmarketings. Eine Zusammenarbeit dieser meist auch branchenbezogenen Initiativen findet zu wenig statt, es besteht sogar ein gewisses Misstrauen. Verwaltungsintern werden zahlreiche Aufgaben mit geringen personellen Ressourcen umgesetzt. Die Innenstadt ist wenig kompakt, bietet gleichzeitig aber überdurchschnittlich viele Entwicklungs- bzw. Flächenpotenziale.

Lösung: Ein **Phasenmodell:** Ein gemeinsames Vorgehen kann hier zunächst nicht im Rahmen einer formal-juristischen Struktur vertieft werden. Über gemeinsame, klar abgegrenzte Projekte, für die eine gemeinsame Finanzierung vorab zugesichert wird (= „**allein Wettbewerb um tolle Ideen**“), werden gemeinsame Themen und eine Arbeitsteilung zwischen den bestehenden Initiativen verfestigt. In einer zweiten Phase soll dann die Formalisierung dieses PPP-Modells sowie eine personelle Weiterentwicklung verwaltungsintern geprüft werden.



Heike Büttner
Marketing für Standorte
buettner@imakomm-akademie.de

i

In der **KONKRET**-Ausgabe September 2019 finden Sie Informationen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen für Strukturen im Bereich City-/Stadtmarketing. Download der Ausgabe unter: www.imakomm-akademie.de



Öhringens Altstadt mit kleinen Gassen, Schloss und Hofgarten ist aufgrund der kurzen Wege optimal für Fußgänger und Radfahrer

Öhringen

Essenz der Analyseschritte: Es bestehen bereits starke Marketingstrukturen sowohl auf privater Seite als auch verwaltungsintern. Der Handels- und Gewerbeverein fokussiert auf Einzelhandels- und Innenstadtthemen. Die Zusammenarbeit mit Destinationen außerhalb der Innenstadt (kaufkraftbindende Fachmarktzentren usw.) ist ausbaufähig. Gleichzeitig kommen einzelne Events/Themen an ihre Grenzen. Die Zusammenarbeit zwischen Kommune und Privaten ist intensiv. Gleichwohl fehlt eine akzeptierte Gesamtstrategie im Sinne eines Stadtmarketings.

Lösung: Bestehende Organisationen müssen kaum modifiziert werden. Dagegen soll eine Stadtmarketingstruktur etabliert werden, bei der Kommune und Private bisherige Stadtmarketinglücken gemeinsam ausfüllen und Rahmenbedingungen für die unbürokratische Integration weiterer Stakeholder ermöglichen: **Qualitätsfokus** bestehender Veranstaltungen, gesamtstädtische Vermarktungsansätze usw. **Mehr Branchen** – Industrie usw. – sollen dabei integriert werden. Gewählt wird eine Netzwerkstruktur mit klarer Geschäftsordnung, aber **ohne Rechtsform**. Sämtliche Aktivitäten sind **projekt-, nicht themenorientiert**.

imakomm INTERN

Bleibt alles anders: Gesellschafterwechsel bei der imakomm

Prof. Dr. Holger Held hat die imakomm mit gegründet, in den 2000er-Jahren entscheidend entwickelt und auch in den 2010er-Jahren in seiner Funktion als Hauptgesellschafter bei strategischen Entscheidungen immer wieder auf richtigem Kurs gehalten. Er gab Mitgesellschafter Dr. Peter Markert auch den nötigen Freiraum zu Gestaltungen. Peter Markert hat sich in der Zeit zum Herz, zum Kopf und auch zum Gesicht nach außen der imakomm entwickelt. Zudem hat sich Matthias Prüller seit 2011 vom Mitarbeiter zum Projektleiter, Büro- und Geschäftsfeldleiter sowie zum Prokuristen gemauert. Eigentlich nun ein logischer Schritt, das Ruder und das gesamte Schiff imakomm den beiden – Geschäftsführer Dr. Peter Markert und ppa. Matthias Prüller – zu übergeben. Und das Schiff imakomm ist hervorragend seetüchtig: Äußerst schlank, mit vier straff gespannten Großsegeln (den Schwerpunkten der imakomm), Top Crew und besonderem Esprit auf dem gesamten Schiff!



Prof. Dr. Holger Held übergibt das „Schiff imakomm“ an den bisherigen Gesellschafter Dr. Peter Markert und den neuen Gesellschafter ppa. Matthias Prüller



„ Vor gut zwölf Jahren entstand im Hause der imakomm der Wunsch nach einer kontinuierlichen Begleitung durch einen Beirat. Dieses Gremium sollte nach Vorstellung der damaligen Gesellschafter, Prof. Dr. Holger Held und Dr. Markert, die Geschäftsführung in strategischen Grundsatzen ebenso beraten wie bei personellen und organisatorischen Entscheidungen und bei Fragen der inhaltlichen Ausrichtung. Aufgrund schon jahrelanger persönlicher Bekanntschaft fragte mich Prof. Dr. Held nach meinem Ausscheiden aus dem Amt des Oberbürgermeisters der Stadt Aalen, ob ich zur Mitwirkung in einem derartigen Beirat bereit sei. Ich sagte gerne zu, zumal ich Prof. Dr. Held in meiner Eigenschaft als Mitglied des Hochschulrates der Hochschule Aalen sehr schätzte als engagierten und profilierten Professor im Bereich der KMUs. Der Beirat hat die Arbeit der Geschäftsführung und die damit verbundene stetige, sehr erfolgreiche Weiterentwicklung der imakomm gerne begleitet und tut dies auch heute noch. Prof. Dr. Held wünschen wir beim Aufbruch zu neuen Herausforderungen von Herzen alles Gute.

Beirat Oberbürgermeister a. D. Ulrich Pfeifle,
Bürgermeister a. D. Harald Ehrler, Dr. Marc Funk



„ Ein schöneres, besser in Schuss gehaltenes Schiff kann man sich gar nicht vorstellen. Daher werden wir sicherlich vieles beibehalten und fortführen. Die imakomm ist – auch ganz entscheidend dank Holger Held – eine Erfolgsgeschichte. Und auch viele Jahre später noch werden wir zurückschauen und merken: ›Dieser schlanke interne Firmenprozess wurde von Holger Held aufgesetzt. Dieser Leerstandsmanagement-Ansatz stammt aus einem Projekt von Holger Held. Diese methodische Überlegung stammt von Holger Held. Und gleichzeitig hoffen wir, dass Prof. Held noch lange ebenso auf die imakomm schaut und sagen wird: ›Das Schiff ist sogar zum Speedboat geworden. Die Erfolgsgeschichte geht unvermindert weiter. Klasse!‹

Geschäftsführender Gesellschafter Dr. Peter Markert,
Gesellschafter ppa. Matthias Prüller

Aus der Projektarbeit

Stadt-/Innenstadtentwicklung

Erfolgreich: Überwältigende Resonanz auf das Erbacher Leitbild!

Über 300 Bürger/ innen von **Erbach (Odenwald)** (ca. 14.000 Einwohner, Odenwaldkreis in Hessen) bescherten dem Abschluss der Konzeptionsphase und dem Start der Umsetzung des **städtischen Leitbildes** einen überwältigenden Rahmen. Und: Rund 75 Anwesende meldeten sich spontan zur Mithilfe bei der Umsetzung von Maßnahmen an. Dies erfolgt in sogenannten „Themenräumen“. Ein Themenraum „Erbach neu gedacht“ fordert sogar ganz bewusst zur Umsetzung verrückter Ideen auf. Allein schon dadurch wird der Leitbild-Slogan „lebendiges Erbach“ authentisch gelebt!

Darüber hinaus durften wir intensive Projekte zur Innenstadtentwicklung beispielsweise in/ für **Osterburken**, (ca. 6.500 Einwohner im Neckar-Odenwald-Kreis, Baden-Württemberg) und **Zell im Wiesental** (ca. 6.400 Einwohner, Landkreis Lörrach in Baden-Württemberg) erfolgreich abschließen.



Neu: Gemeindeentwicklungsplan / Leitbild Mögglingen und Innenstadtentwicklung Großbottwar

Wahrlich etwas geschafft hat die **Gemeinde Mögglingen** (ca. 4.400 Einwohner, Ostalbkreis, Baden-Württemberg) in den zurückliegenden Jahren: von neuen Wohnbauflächen über eine neue Gemeindehalle bis hin zur Ortsumfahrung (Bundesstraße B 29). Nun stellen sich neue Herausforderungen und Chancen aus den bisherigen Projekten müssen intelligent genutzt werden. Dazu erstellt die Gemeinde zusammen mit der imakomm ein Leitbild, welches dann u. a. konzeptionelle Basis für die Ortskernentwicklung und einen städtebaulichen Realisierungswettbewerb sein wird. Wir freuen uns über dieses Projekt in unserer „Heimatregion“!

Nicht minder spannend ist das bereits 2019 begonnene Projekt für die **Stadt Großbottwar** (ca. 8.600 Einwohner, Landkreis Ludwigsburg in Baden-Württemberg). Das Projekt kombiniert planungsrechtliche und städtebauliche Aspekte eines Einzelhandelskonzeptes mit ganzheitlichen Innenstadtentwicklungsmaßnahmen, also auch Marketingüberlegungen (Inhalte und Struktur).



Aus der Projektarbeit

Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung



Erfolgreich: Einzelhandelskonzepte in den Städten Ettlingen und Freudenstadt beschlossen

Die Städte **Ettlingen** (ca. 39.500 Einwohner, Metropolregion Karlsruhe) und **Freudenstadt** (ca. 23.500 Einwohner) hatten die Fortschreibungen ihrer bisher von anderen Büros erstellten kommunalen Einzelhandelskonzepte 2019 der imakomm anvertraut. Anforderung: nicht nur die bloße Aktualisierung planungsrechtlicher Mindestinhalte, sondern beispielsweise auch die detaillierte Ausarbeitung von realistischen Ansiedlungspotenzialen und die Ausarbeitung zum Einzelhandel komplementärer Nutzungsmöglichkeiten. Die Ergebnisse liegen nun vor. Betrachtet man allein die Beschlüsse der kommunalen Gremien und die Rückmeldungen der Auftraggeber, haben wir das Vertrauen jeweils erfüllt – das macht uns stolz!

Neu: Begleitung konkreter Einzelhandelsvorhaben in zahlreichen Städten

Die Anforderungen an belastbare und gerichts-feste gutachterliche Stellungnahmen bzw. raumordnerische und städtebauliche Auswirkungenanalysen steigen immer mehr. Umso mehr freut es uns, dass zahlreiche Kommunen gerade in jüngster Zeit die imakomm mit diesen herausfordernden Projekten betrauen. Unter anderem in folgenden Städten/Gemeinden sind wir jüngst mit Projekten beauftragt worden: **Aalen, Eichstätt (Bayern), Plankstadt, Sinsheim, Schwetzingen, Waldkirch** usw.

Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte



Erfolgreich: Regionale und kommunale Entwicklungsstrategien für Wohnraum- und Gewerbeflächenentwicklung erfolgreich abgeschlossen

„Die Region boomt!“ – so die Überschrift der Pressemitteilung und -konferenz der IHK Ulm Mitte September 2019. Basis hierfür sind zwei nun abgeschlossene Studien der imakomm sowohl zur **Gewerbeflächen-** als auch zur

Wohnraumentwicklung in der länderübergreifenden **Region (Baden-Württemberg, Bayern)**. Beide Male wurde angesichts der strategischen Bedeutung und politischen Brisanz ein sehr differenzierter und umfassender methodischer Ansatz gewählt. Wir freuen uns, dass die Ergebnisse sowohl die fachliche als auch die politische Arbeit von IHK und weiteren regionalen Akteuren unterstützt!

Ebenso erfolgreich durften wir mit/für die **Stadt Mössingen** (ca. 20.500 Einwohner, Landkreis Tübingen, Baden-Württemberg) das **Gewerbeflächenentwicklungskonzept** abschließen. Der Gemeinderat beschloss dieses als künftigen Leitfaden bei gewerblichen Flächenentscheidungen. Das Besondere: Es handelt sich um eine Kombination aus klassischem **Gewerbekonzzept**, **Branchenkonzzept** und **Vermarktungsstrategie**.

Neu: Weitere regionale Wohnraumstudie sowie kommunale Gewerbeflächenentwicklungskonzepte

Die Erfassung der Bestandssituation sowie der zukünftigen Bedarfe auf dem Wohnungsmarkt – das ist das Ziel der Wohnraumstudie für die **IHK-Region Schwarzwald-Baar-Heuberg** (ca. 495.000 Einwohner, südliches Baden-Württemberg). Dabei sollen die Bedarfe unter anderem nach **Teilräumen** und **Wohnformen/-kategorien** (beispielsweise **Wohn- und Gebäudearten**) auf regionaler Ebene prognostiziert werden. Wir freuen uns auf dieses tolle Projekt!

Für die bayerische **Stadt Bobingen** (ca. 17.200 Einwohner, Landkreis Augsburg) wurde eine Fortsetzung des Projektes „**Wirtschaftsförderkonzept und Potenzialanalyse**“ beauftragt.

Aus der Projektarbeit

Marketing für Standorte

Erfolgreich: Standortmarketing Frankenthal (Pfalz) und Tourismusmarketing Weil der Stadt neu definiert

Mehr Stärkung geht nicht: Die **Stadt Frankenthal (Pfalz)** (ca. 48.600 Einwohner, Rheinland-Pfalz) wird die kommenden Jahre sämtliche Facetten eines Marketings für Standorte inhaltlich modifizieren und vor allem strukturell sowie personell neu aufstellen und stärken: Mit einer Stabsstelle im Dezernat des Oberbürgermeisters sollen die Themen City- und Stadtmarketing, Wirtschaftsförderung und Tourismus in Frankenthal mehr Gewicht bekommen. Die Aufgaben soll ein vierköpfiges Team stemmen. Wir freuen uns über die strategischen Entscheidungen auf Basis des imakomm-Konzeptes!

Auch die **Stadt Weil der Stadt** (ca. 19.300 Einwohner, Metropolregion Stuttgart) hat nicht bei null angefangen. Für das bestehende **Tourismusmarketing** durfte die imakomm ein Handlungsprogramm ausarbeiten und mit **Maßnahmen für das Citymanagement verknüpfen**.



Neu: Der Auf- und Ausbau zahlreicher City- und Stadtmarketingstrukturen startet. Ebenso mehrere Citymanagement- und Markenprojekte

Die Aufzählung der seit Herbst 2019 neu beauftragten Projekte im Bereich Marketing für Standorte, speziell zu den Themen **City- und Stadtmarketing**, würde den Rahmen unserer „News“ sprengen. Den meisten Projekten gemein ist: der Umbau bestehender oder der Aufbau gänzlich neuer „moderner“ City- und Stadtmarketingstrukturen, die beispielsweise beihilfe- und vergaberechtskonform sind, die schwindenden finanziellen Möglichkeiten privater Organisationen berücksichtigen und vieles mehr. Wir freuen uns auf die bereits begonnene Zusammenarbeit unter anderem mit **Herzogenaurach** (ca. 23.200 Einwohner, Bayern), **Pfullingen** (ca. 18.800 Einwohner, Baden-Württemberg), **Schramberg** (ca. 21.200 Einwohner, Baden-Württemberg), **Tettngang** (ca. 19.200 Einwohner, Baden-Württemberg).

Zudem dürfen wir für mehrere Kommunen auch bei der Umsetzung die Ärmel hochkrepeln: **Ettlingen** (Fokus: **Baustellenmanagement**), Schneewittchen-Stadt **Lohr am Main** (**ganzheitliches Citymanagement über drei Jahre**) und Schönwald im Schwarzwald (**Umsetzung eines City- und Leerstandsmanagements**).

Markenprojekte sind gestartet in den Städten **Roth** (Bayern) sowie **Ebersbach** (Baden-Württemberg).

Veranstaltungen



NEU

25. März – IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg
Die Innenstadt lebt – wenn die Akteure gemeinsam richtig handeln

Welche Ansätze Händler und Gastronomen haben, um eine erfolgreiche Entwicklung „ihrer“ Innenstadt zu forcieren.

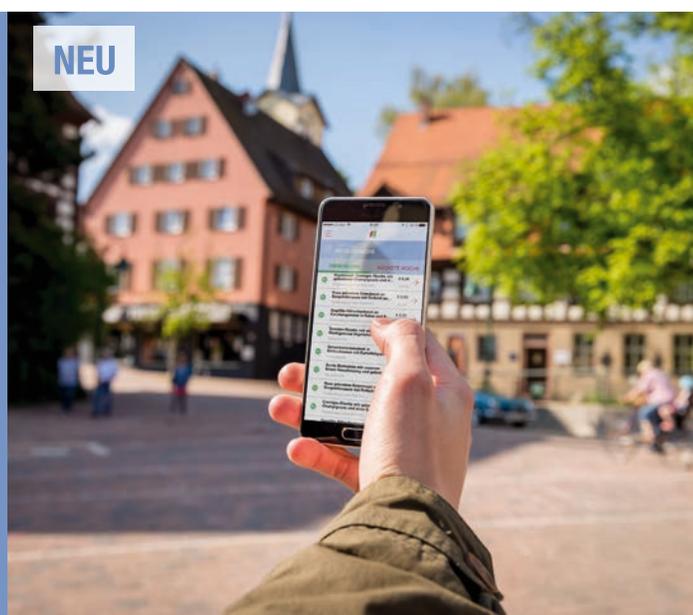
Referent: ppa. Matthias Prüller, imakomm AKADEMIE GmbH

Anmeldung über die imakomm möglich (info@imakomm-akademie.de)

22. April 2020 – Leinfelden-Echterdingen
24. November 2020 – Frankfurt am Main
vhw-Seminar: „Modernes City- und Stadtmarketing – Inhalte, Strukturen, Recht und Finanzen“

Um im Standortwettbewerb zu bestehen, wollen insbesondere Klein- und Mittelstädte ein City- oder Stadtmarketing aufbauen oder weiter professionalisieren. Erlernen Sie daher die belastbare Ableitung der „richtigen“ Marketingschwerpunkte und die Definition effizienter Strukturen zur Arbeitsteilung zwischen Kommunen und Privaten. So kann ein Stadtmarketing erfolgreich und zugleich rechtssicher agieren. Organisation und Kooperationsstrukturen der handelnden Akteure sind zu identifizieren, Chancen und Risiken öffentlich-privater Kooperationsmodelle besser zu beurteilen! Die Teilnehmer/ innen haben weiterhin die Möglichkeit, durch Fragen im Vorfeld aktiv Einfluss auf die Schwerpunktsetzung der Veranstaltung zu nehmen.

Anmeldung über die imakomm möglich (info@imakomm-akademie.de)



NEU

12. November 2020, 09.00 bis 11.00 Uhr
Welche Weichen Händler und Gastronomen (heute) stellen müssen

Herausforderungen für Handelsbetriebe, Gastronomen und Innenstadtvereinigungen. Strukturiert Lösungen finden.

Referentin: Heike Büttner, imakomm AKADEMIE GmbH

Anmeldung über die imakomm möglich (info@imakomm-akademie.de)



NEU

RÜCKBLICK

Mehr als 350 Teilnehmer/ innen
 bei Veranstaltungen von/mit imakomm im Herbst 2019

12. November 2019, Nürnberg | **VHW-Tagesseminar „Modernes City- und Stadtmarketing – Inhalte, Strukturen, Recht und Finanzen“**

24. Oktober 2019, ganztags, ZEISS Forum, Oberkochen | **Fachtagung zu Themen der Smart City: Zukunft 5.0**

22. Oktober 2019, Landkreis Bad Kissingen (Unterfranken, Bayern) | **Impulsveranstaltung „Touristische Kaufkraft nutzen“**

15. und 16. Oktober 2019, Seligenstadt | **Beratertage der IHK Offenbach, imakomm zu den Themen Tourismus + Einzelhandel + Innenstadt sowie Einzelhandelsbetriebe als Marke**



imakomm AKADEMIE GmbH
www.imakomm-akademie.de
www.xing.com/companies/imakommakademie
www.facebook.com/imakommakademie
www.linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh

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

Gestaltung:

projektteam AG, Bopfingen

Bildnachweise:

Titel: © Max Kovalenko
 © Stadt Ettlingen
 © Adobe Stock
 © Fotolia
 S. 1 © imakomm AKADEMIE
 S. 2 © imakomm AKADEMIE
 S. 3 © projektteam AG
 S. 3 © Haigis
 S. 4 © Haigis
 S. 5 © Haigis
 S. 5 © S. Schwarz
 S. 6 © Max Kovalenko
 S. 7 © imakomm AKADEMIE
 S. 8 © imakomm AKADEMIE
 S. 9 © Stadt Ettlingen
 S. 10 © imakomm AKADEMIE
 S. 11 © Stadt Ettlingen

S. 12 © Stadt Ettlingen
 S. 12 © projektteam AG
 S. 13 © Fotolia
 S. 14 © imakomm AKADEMIE
 S. 15 © projektteam AG
 S. 16 © Adobe Stock
 S. 19 © imakomm AKADEMIE
 S. 20 © imakomm AKADEMIE
 S. 20 © projektteam AG
 S. 21 © imakomm AKADEMIE
 S. 21 © Heino Schütte
 S. 22 © Stadt Ettlingen
 S. 22 © Regionalverband Donau Iller
 S. 23 © Klaus Bolte
 S. 23 © Stadt Lohr
 S. 24 © WTVS GmbH Villingen-Schwenningen
 S. 24 © imakomm AKADEMIE
 S. 24 © Pixabay/Russ

Haftungshinweis:

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

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

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

