

# konkret klimakomm

AKADEMIE

## Wir müssen reden!

Zielführende Beteiligung in der  
Stadt-/Standortentwicklung

Special:  
Sneak Preview –  
intern –  
Entwicklungen

# Wir müssen reden!

Zielführende Beteiligung in der Stadt-/Standortentwicklung

**Freitag, 8. November 2024**

10.00 bis 11.30 Uhr (Login ab 9.30 Uhr)

Eine digitale Veranstaltung zur imakomm konkret-Ausgabe September 2024 – hochkarätige Erfolgsbeispiele: tiefgehend, ehrlicher Austausch, Takeaways.

Digital



imakomm

AKADEMIE

Takeaway-Notes  
zu jedem Vortrag

90 Minuten –  
knapp gehalten,  
voller Inhalt

Vortrag &  
Diskussion

Kostenlose  
Teilnahme

**Herzliche Einladung** zur imakomm NUTZBAR am 08.11.2024 von 10.00 bis 11.30 Uhr – gewohnt digital, aber länger, vollgepackt mit Praxisbeispielen und Einblicken in die Erfahrungen unserer Kundinnen und Kunden.

## imakomm NUTZBAR Freitag, 8. November 2024

# Wir müssen reden!

Zielführende Beteiligung in der Stadt-/Standortentwicklung

- 9.30 Uhr **Ankommen/Login**
- 10.00 Uhr **Einführung und Überblick imakomm**
- 10.10 Uhr **Stadtentwicklung & Partizipation**  
**Dr. Saskia Goldberg, imakomm**  
**Viel besser als du denkst!**  
**Die Identität und Besonderheiten einer Kommune in ein Entwicklungskonzept integriert. Das Beispiel Einhausen**
- 10.25 Uhr **Innenstadtentwicklung & Einzelhandel**  
**ppa. Matthias Prüller, imakomm**  
**Dr. Saskia Goldberg, imakomm**  
**Neugestaltung einer Ortsdurchfahrt:**  
**Bürgerbeteiligung als Schlüssel zum Erfolg.**  
**Tipps zum Vorgehen am Beispiel Hausach**
- 10.50 Uhr **Marketing für Standorte**  
**Dr. Christian Eckert, imakomm**  
**Dr. Peter Markert, imakomm**  
**Stärkung von Gewerbevereinigungen.**  
**Erfolgreiche Ansätze aus ganz Deutschland**
- 11.05 Uhr **Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte**  
**Julia Bubbel, imakomm**  
**Intelligente Beteiligung bei der Konzept- und Flächenentwicklung: Bürger, Unternehmen, Träger öffentlicher Belange (TöBs)**
- 11.20 Uhr **Kurze Fragen, klare Antworten**
- 11.30 Uhr **Ende der Veranstaltung**  
**unmittelbar danach:**  
**Versand der Takeaways an alle Teilnehmenden**

Die Teilnahme ist kostenlos, eine Anmeldung jedoch obligatorisch.



Hier gelangen Sie zur Anmeldung. Alternativ können Sie sich per Mail an [info@imakomm-akademie.de](mailto:info@imakomm-akademie.de) anmelden.

Eine Bestätigung erhalten Sie nach erfolgter Anmeldung per Mail.

Ca. zwei Wochen vor der Veranstaltung senden wir Ihnen Ihre Zugangsdaten (Login) zu.

**Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!**

# konkret imakomm AKADEMIE

In dieser  
Ausgabe

## Marketing für Standorte

- 15 Hammelburg
- 16 Gewerbevereinigungen, deutschlandweit
- 18 Esslingen
- 19 Nordenham
- 21 Waldeck

## Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte

- 24 Giengen an der Brenz
- 25 Rimbach im Odenwald

## Sneak-Preview – intern – Entwicklungen

- 28 Sneak Preview – Appetithappen zur Innenstadt
- 32 intern – Das Team im Team
- 34 Zuwendungs- und Vergaberecht im Stadtmarketing

## Stadtentwicklung & Partizipation

- 04 Rainau
- 05 Einhausen

## Innenstadtentwicklung & Einzelhandel

- 08 Cham
- 09 Freudenstadt
- 11 Rottweil
- 12 Hausach
- 13 Gaggenau

Hinweis zu gendergerechter Sprache: Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Publikation das generische Maskulinum verwendet. Die verwendeten Begriffe/Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter und meinen diese gleichermaßen und gleichbedeutend.



**imakomm-akademie.de**

[xing.com/companies/imakommakademie](https://www.xing.com/companies/imakommakademie)

[facebook.com/imakommakademie](https://www.facebook.com/imakommakademie)

[linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh](https://www.linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh)

Stadtentwicklung  
& Partizipation



## Rainau

### Allianzen für die Gemeindeentwicklung. Ein besonderer methodischer Ansatz

Rainau (ca. 3.400 Einwohner, Region Ostwürttemberg) gehört zu den „**fleißigen Bienen**“ in Sachen Gemeindeentwicklung: Beinahe alle Maßnahmen der aktuellen Entwicklungsstrategie Rainau 2030 sind bis heute umgesetzt. Doch neue Herausforderungen machen keinen Halt – das künftige Erfolgsrezept daher: eine agile Gemeindeentwicklung, die auf Herausforderungen nicht nur reagiert, sondern proaktiv Allianzen für die Gemeindeentwicklung bildet. Nämlich dort, wo sie gebraucht werden: in den Nachbarschaften vor Ort, sprich Ortsteilen.

Dazu geht Rainau einen bedeutungsvollen Schritt und signalisiert auch anderen Kommunen: Nur gemeinsam mit ko-kreativen Ansätzen in den Ortsteilen kann Gemeindeentwicklung nachhaltig funktionieren. In Rainau heißt das „**Dorfgemeinschaft(en)-Gedanke**“ und wird in den kommenden Jahren Leitgedanke der Fortschreibung des Leitbildes sein. Wichtig dabei: Die Besonderheiten der Ortsteile stets mitdenken und in eine umsetzungsorientierte Handlungsstrategie überführen.

Der „Dorfgemeinschaft(en)-Gedanke“ baut auf der Überlegung auf, das zu fördern, **was die Bürgerschaft selbst tun kann** und dort zu unterstützen, wo die Gemeinde gebraucht wird. Der Ansatz dabei: Bürger werden selbst aktiv, agieren aber – wo nötig – stets mit Unterstützung durch die Gemeinde. Das neue Leitbild, das nun mit imakomm startet, sucht konkrete Lösungen beispielsweise für die Sicherung des Ehrenamts und die bedarfs- und generationengerechte Versorgung in den Ortsteilen. Anreize, die Beteiligung und Engagement schmackhaft machen und Bürger motivieren, werden dabei zum Teil der Lösung. Diese Anreize können vielfältig gestaltet sein, zum Beispiel durch Anerkennung und Wertschätzung, Zuschüsse, oder die Möglichkeit, eigene Ideen und Vorschläge umzusetzen. All dies soll in einem „**Rainauvertrag**“ festgehalten werden und somit den „Dorfgemeinschaft(en)-Gedanke“ strukturell einbetten.



Dr. Saskia Goldberg  
imakomm  
Stadtentwicklung & Partizipation  
goldberg@imakomm-akademie.de



Anneke Hauser  
imakomm  
Stadtentwicklung & Partizipation  
Marketing für Standorte  
hauser@imakomm-akademie.de



Christoph Konle  
Gemeinde Rainau  
Bürgermeister  
christoph.konle@rainau.de



Annabel Stoffel  
Allianz für Beteiligung e.V.  
Projektleitung  
annabel.stoffel@afb-bw.de



Und noch eine Besonderheit: Bereits bei der Erarbeitung des Leitbildes kommen kreative Beteiligungsmethoden zum Einsatz – zielgruppenorientiert und zielgerecht. Gestartet wird mit Zukunftswerkstätten in den Ortsteilen.

Die Fortschreibung des Leitbildes wird im Rahmen des Programms „**Quartiersimpulse**“ gefördert. Das Förderprogramm „Quartiersimpulse“ der Allianz für Beteiligung und des Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Integration ist Teil der Landesstrategie „Quartier 2030 – Gemeinsam. Gestalten.“ und wird finanziert aus Landesmitteln, die der Landtag von Baden-Württemberg beschlossen hat.

#### Fazit

Gemeindeentwicklung mal anders, aber zukunftsfest: Ko-kreative Ansätze werden künftig immer wichtiger. Sie können Kommunen finanziell und personell entlasten und fördern ein besseres Miteinander mit bürgernahen Lösungen.

## Einhausen

### Viel besser als du denkst! Den Einhausen-Faktor für die Gemeindeentwicklung nutzen

Die Gemeinde Einhausen (ca. 7.000 Einwohner) bietet enorm viel Lebensqualität: intakte Natur und dennoch die Nähe zu Städten wie Darmstadt und eine Infrastruktur, die bei Kommunen dieser Größe selten so umfassend ist wie hier. Sport- und Freizeitanlagen werden so auch von Einwohnern aus teilweise größeren Nachbarkommunen gerne genutzt. Die erholsame Umgebung mit der teilweise renaturierten Weschnitz sowieso. Und als sei dies nicht schon gut genug, ist auch das Engagement der Einwohner nachweislich überdurchschnittlich. Die Vereinswelt lebt. Hohes Engagement und Lebensqualität – in dieser Intensität quasi der „**Einhausen-Faktor**“.



Marktplatz Einhausen – zentral und sogleich multifunktional.

Gleichwohl sieht sich auch Einhausen zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Und auch der „Gewöhnungseffekt“ – die Gemeinde bietet nunmal sehr viel – ist nicht von der Hand zu weisen. Lebensqualität als Selbstverständlichkeit. Die Gemeinde geht die Herausforderungen an, indem die bereits im Jahr 2014 durchgeführte Zukunftswerkstatt erneuert wird. In Zusammenarbeit mit imakomm werden derzeit **Leitlinien** und Maßnahmen für die künftige Gemeindeentwicklung definiert.

Im Zuge der Leitbild-Erstellung wurden unterschiedliche Beteiligungsformate bereits angewandt – von einer Bürgerbefragung über Expertenrunden bis hin zu einer projektbegleitenden Steuerungsgruppe. Letztere evaluiert Zwischenergebnisse und arbeitet diese weiter aus. Auch im Prozess war der Einhausen-Faktor wieder spürbar, eben dieses gute Miteinander innerhalb der Bevölkerung, in Vereinen sowie zwischen Privaten und der Gemeindeverwaltung. Und dieser **Faktor** wird nun bei der Umsetzung des Leitbildes **strategisch** und als Kraftstoff für künftige Bemühungen **genutzt**.

Der Einhausen-Faktor soll integraler Bestandteil des Leitbildes werden. Er findet sich sowohl in einem eigenen Schwerpunkt als auch als Querschnittsthema im Leitbildentwurf wieder.

Das Leitbild Einhausen soll – so die Gemeindevertretung es im Herbst ohne Änderungen beschließt – vier Schwerpunkte umfassen. Einer davon umfasst den Einhausen-Faktor: „**Einhausen-Faktor erlebbar machen: Leben und Erleben an der Weschnitz**“:

- Ziel dieses Schwerpunktes ist es nicht nur, den Standort via Events und Aktionen zu beleben. Fokussiert und gefördert werden sollen v. a. gemeinsam umgesetzte Aktionen. Ebenso soll auch die Aufenthaltsqualität im Ort für alle und möglichst gemeinsam mit allen weiter gestärkt werden. Schließlich sollen diese Vorzüge auch noch besser vermarktet werden. Die Transparenz aber auch die Nicht-Selbstverständlichkeit des Angebotes sollen sichtbar gemacht werden.
- Angelegt im Entwurf des Leitbildes ist zudem die gemeinsame Umsetzung von Maßnahmen. Nicht nur die Gemeindeverwaltung soll Player der Gemeindeentwicklung sein, sondern ebenfalls die Bürgerschaft sowie Vereine, Kindergärten, Schulen sowie weitere interessierte Akteursgruppen. Sie sollen in den Umsetzungsprozess integriert und mit der Umsetzung von Maßnahmen betraut werden.

Der Einhausen-Faktor bildet nicht nur einen eigenen Schwerpunkt im Leitbildentwurf, er ist zudem auch ein **Querschnittsthema**: Um das Engagement und das Gemeindeleben weiterhin so erfolgreich beibehalten zu können, ist es von größter Bedeutung, das hohe Mitmach-Engagement der Bevölkerung speziell in der Gemeindeentwicklung auch strukturell zu verankern, ohne dieses durch



Erlebnis Einhausen – Spielplatz, Buchschrank sowie auch Weschnitz direkt nebenan.

Formalismus zu ersticken. Deshalb enthält der Leitbild-Entwurf themen-/schwerpunktübergreifende Formate wie bspw. die Fortführung der Zukunftswerkstatt alle zwei Jahre

Der Leitbild-Entwurf definiert städtebauliche Maßnahmen als Elemente für mehr Identität.

Und schließlich soll der Einhausen-Faktor zu noch mehr Identifikation mit der Gemeinde beitragen. Hintergrund: Die Weschnitz schafft nicht nur eine besondere Aufenthaltsqualität, sondern bringt auch städtebauliche Herausforderungen mit sich. Mit dem Zusammenschluss der einst getrennten Ortschaften Groß- und Klein-Hausen auf jeweils einer Seite des Flusses wurde das Thema

Identifikation mit der Gesamtgemeinde sowie die städtebauliche Verbindung beider Räume immer wichtiger. Zudem haben sich am Rande der Gemeinde mittlerweile neue Wohngebiete gebildet, wodurch ebenfalls der Zusammenhalt der „alten“ sowie „neuen“ Wohngebiete virulent wurde. „Gemeinsam-Projekte“ sollen dies mit angehen.

**Fazit**

Jede Gemeinde – das ist unsere Überzeugung – hat eigene Identitäten und Besonderheiten. In Einhausen zählen das hohe Engagement und Lebensqualität in einer außergewöhnlichen Intensität mit Sicherheit dazu. Dies muss sich in einem kommunalen Leitbild nicht nur als Buzzword in der Präambel wiederfinden, sondern in Schwerpunkten, Querschnittsthemen und Strukturen. Der Leitbildentwurf in Einhausen erfüllt diesen Ansatz. Wir sind gespannt auf die kommunalpolitischen Diskussionen im Herbst.



Anneke Hauser  
imakomm  
Stadtentwicklung & Partizipation  
Marketing für Standorte  
hauser@imakomm-akademie.de



Dr. Saskia Goldberg  
imakomm  
Stadtentwicklung & Partizipation  
goldberg@imakomm-akademie.de



**Innenstadtentwicklung & Einzelhandel**

## Cham

### Innenstadtkoordinatorin für den zukunftsorientierten Dialog



Auf Grund der naturräumlichen Lage wird Cham auch als „Die Stadt am Regenbogen“ bezeichnet.

Strukturwandel im Einzelhandel, Gewerbevereine an der Belastungsgrenze, zunehmende Leerstände, usw. – die vielfach zitierten **Innenstadt-Buzzwords** machen auch vor der Handels- und Hochschulstadt Stadt Cham (rund 17.500 Einwohner, Oberzentrum in der Region Oberpfalz) nicht halt.

Gleichwohl: Cham verfügt über **Potenziale** für eine attraktive Positionierung und Vermarktung des Standorts: Dazu zählen erstaunlich viele individuelle Handelsangebote mit einer Einzelhandelszentralität von über 265, ein Technologie Campus Cham als Zweigstelle der Technischen Hochschule Deggendorf, viele engagierte private Akteure sowie innovative Ansätze zur Attraktivierung der Innenstadt – beispielsweise themenbezogene Erlebniswege für Kinder in Innenstadtpassagen.

Die Konstellation aus Handlungsbedarfen und Potenzialen war der Anstoß für die Stadt Cham, gemeinsam mit der imakomm Strukturen zu erarbeiten, mit welchen „die vorhandenen PS effizient auf die Straße“ gebracht werden können.

Cham hat wirklich Potenzial. Die Herausforderung bestand darin, die vorhandenen PS nun effizient auf die Straße zu bringen.

Im Schulterschluss mit den Akteuren vor Ort wurden wesentliche Anforderungen an ein künftiges Miteinander definiert. Zwei zentrale Ansätze sind das Ergebnis:

1. Eine **Struktur aus Formaten** für ein zielgerichtetes und effizientes Miteinander von Händlern, Gastronomen, Eigentümern, usw. Die vorliegende Lösung wurde gemeinsam mit einer interdisziplinär besetzten Pro-



Dr. Christian Eckert  
imakomm  
Marketing für Standorte  
eckert@imakomm-akademie.de



Anja Frühbeiser  
imakomm  
Marketing für Standorte  
fruehbeisser@imakomm-akademie.de



Martin Stoiber  
Stadt Cham  
Erster Bürgermeister  
martin.stoiber@cham.de

jektgruppe, u. a. mit Mitgliedern des Gewerbevereins Cham erleben e. V. und des Stadtrats, aus vielen Lösungsalternativen als die optimale herausgearbeitet.

2. Eine „**Kümmerer-Stelle**“, die in und mit diesen Formaten hauptamtlich und professionell die Koordination und Umsetzung von gemeinsam definierten Aufgaben übernimmt.

Ein Erfolgskriterium dieser Stelle wird insbesondere auch in der Koordination der Ideen und Aktiven liegen. Die Stelle wurde zum 15. Juli 2024 nicht stadtverwaltungsintern besetzt, sondern von Anja Frühbeiser von imakomm als „**Standortkoordinatorin**“ übernommen. Inhaltlich übernimmt sie jene Aufgabenbereiche, bei denen die bisher rein ehrenamtlich und von der Stadt getragenen Strukturen schlicht an Kapazitätsgrenzen gestoßen waren: Ergänzende Events, Netzwerkveranstaltungen, Begleitung von Betrieben, usw. Weitere Aufgaben werden in den Bereichen Nutzungsmanagement und Kommunikationsmaßnahmen liegen.

**Anja Frühbeiser** wird das Projekt für die nächsten zwei Jahre Vollzeit vor Ort in Cham übernehmen. Mit Sitz in der Tourist-Info am Chamer Marktplatz bleibt sie dennoch imakomm-lerin und ist in Prozesse und Weiterbildungsangebote der imakomm voll integriert. Letztlich eine Win-Win-Win-Situation!

#### Fazit

Strukturmodelle für die Entlastung aller müssen individuell sein und von den Akteuren vor Ort getragen werden. In Cham erfolgt dies nach der bisherigen sehr guten Zusammenarbeit nun in Form der bei imakomm neu geschaffenen Stelle „Standortkoordination Cham“. Wir freuen uns auf diese weitere Vertiefung des Miteinanders Cham–imakomm!

## Freudenstadt

### Fokussierung auf das Wesentliche – nicht mehr, sondern mehr gebündelte Partizipation für die Innenstadtentwicklung



Freudenstadt – Heimat von Deutschlands größtem Marktplatz.

Allein schon für Stadtplaner eine besonders spannende Stadt: Das Mittelzentrum Freudenstadt (ca. 24.000 Einwohner) ist die Heimat von Deutschlands größtem Marktplatz und bietet auch sonst städtebaulich spannende Ensembles. Aber auch Freudenstadt steht mitten in der **Transformation seines Zentrums**. Im Rahmen des Förderprogramms „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ (ZIZ) wurden hierfür zentrale Ziele definiert. Sie betreffen insbesondere die Anpassung und Stärkung des Einzelhandels, die nachhaltige Gestaltung von Entwicklungsflächen sowie die aktive Einbeziehung der Bürgerschaft und anderer Akteure:

1. „**Innenstadtakteure fit für die Zukunft machen**“: Hierbei geht es beispielsweise darum, den Einzelhandel und andere Akteure durch Maßnahmen wie Store-Checks, Fortbildungsangebote und Marketingmaßnahmen zu stärken.
2. „**Räume entwickeln**“: Entwicklungsflächen sollen nachhaltig und durch Nutzungsmischung gestaltet werden. Dies umfasst die Identifikation und Aufwertung zentraler Achsen der Wegeführung sowie die Schaffung neuer Quartiere unter Einbeziehung von Grünräumen und Wegebeziehungen.

3. „**Wandel der Stadt gestalten und kommunizieren**“: Der Wandel der Stadt soll aktiv gestaltet und kommuniziert werden. Hierbei ist es wichtig, die positiven Veränderungen sichtbar zu machen und das Engagement der Bürger sowie der Gewerbetreibenden zu fördern.

Das Innenstadtkonzept hat drei wesentliche Besonderheiten: Es bündelt unterschiedlichste Fachkonzepte in einem Roten Faden, setzt bei der Umsetzung auf die „Willigen“ und definiert als ein wichtiges Auswahlkriterium für Maßnahmen deren Konsistenz zur Marke der Stadt Freudenstadt.

Ein zentrales Element des Freudenstädter Konzepts ist die Bündelung der Aussagen vieler verschiedener Konzepte in einen gemeinsamen **Roten Faden**. Die in den Fachkonzepten enthaltenen Maßnahmen wurden im Gesamtzusammenhang priorisiert, um so Investitionsentscheidungen zu erleichtern.

Ein weiteres Element der Freudenstädter Innenstadtentwicklung ist die gezielte **Beteiligung** aller relevanten Akteure. Das Konzept setzt auf das Mitmachen Engagement der Bürgerschaft, der Gewerbetreibenden sowie von Akteuren aus Kunst, Kultur und Tourismus. Das Mitmachen erfolgt bewusst projektbezogen und außerhalb bestehender Strukturen. So sollen die tatsächlich Aktiven besonders gefördert werden.

Wichtiges Auswahlkriterium für Maßnahmen ist die Erfüllung der Ziele des Innenstadtkonzeptes. Die Stadt ist überzeugt davon, dass nur so die vorhandenen, begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen sowohl stadtseitig als auch bei privaten Akteuren effektiv eingesetzt werden können. Maßnahmen, die diese Ziele nicht unterstützen, sollen genauestens abgewogen werden. Zudem soll bei der Maßnahmenwahl und -umsetzung auch die Positionierung der Stadt (Marke) „**InnenStadt AußenWild**“ berücksichtigt werden. Diese Posi-

tionierung hebt die einzigartigen Vorzüge der Innenstadt hervor und verbindet sie mit den naturnahen Erlebnismöglichkeiten im Umland.

Die Innenstadt soll als attraktiver, lebendiger Ort wahrgenommen werden, der gleichzeitig einen Kontrast zur wilden, naturnahen Umgebung bietet. Diese duale Identität ist ein Alleinstellungsmerkmal, das gezielt kommuniziert, erlebbar gemacht und vermarktet werden soll.

#### Fazit

Das Konzept zur Innenstadtttransformation in Freudenstadt orientiert sich nicht allein am Paradigma der Multifunktionalität. Unterschiedliche Elemente machen es individuell, v. a. die Bündelung von Zielen und Maßnahmen aus unterschiedlichsten Fachkonzepten, die Etablierung von Umsetzungsstrukturen und die Förderung der besonders Aktiven („Willigen“) sowie der Versuch, bei möglichst allen Maßnahmen eine Konsistenz zur (inner)städtischen Marke „InnenStadt AußenWild“ herzustellen.

## Rottweil

### Befragung als Basis für die Innenstadtmobilität. Der Mehrwert für Stadt und Nutzer

Die Stadt Rottweil (ca. 25.500 Einwohner) steht vor der Herausforderung, während der Bauphase eines Parkhauses im Zentrum die Mobilität in der Innenstadt aufrechtzuerhalten. Um die angemessenen Bedarfe eines geplanten Shuttle-Bus-Angebots zu ermitteln, hat die Stadt eine Befragung unter Nutzern des bisherigen Parkplatzes durchgeführt.

Der Nutzen solcher Befragungen ist vielschichtig und kommt sowohl der Stadt als auch den Nutzern zugute. Für die Stadt ermöglicht die Befragung eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die Planung des Shuttle-Services unter Berücksichtigung der tatsächlichen Bedürfnisse. Für die Nutzer bietet die Befragung die Möglichkeit, an der Umsetzung der Mobilitätslösungen teilzuhaben.

Um eine möglichst vielfältige Perspektive zu erhalten, wurden bei der Befragung

unterschiedliche Zielgruppen (beispielsweise Pendler und Besucher zu unterschiedlichen Tageszeiten) erfasst. Durch gezielte Fragen können nun spezifische Anforderungen berücksichtigt werden, was wiederum zu einer bedarfsgerechten Gestaltung des Shuttle-Bus-Services führen kann.

#### Fazit

Beteiligung der Nutzer im Bereich der Innenstadtmobilität hat einen bedeutenden Mehrwert sowohl für die Stadt als auch für die Nutzer selbst. Wichtig ist allerdings, dass nicht alle Interessen gleichermaßen berücksichtigt werden können, sondern nach Kompromisslösungen gesucht werden muss.



ppa. Matthias Prüller  
imakomm  
Gesellschafter  
prueller@imakomm-akademie.de



Annika Dreßler  
imakomm  
Innenstadtentwicklung  
& Einzelhandelssteuerung  
dressler@imakomm-akademie.de



Dr. Saskia Goldberg  
imakomm  
Stadtentwicklung & Partizipation  
goldberg@imakomm-akademie.de



Annika Dreßler  
imakomm  
Innenstadtentwicklung  
& Einzelhandelssteuerung  
dressler@imakomm-akademie.de



Vadym Rybkin  
imakomm  
Marktforschung  
rybkin@imakomm-akademie.de

## Hausach

### Neugestaltung der Ortsdurchfahrt: Bürgerbeteiligung als Schlüssel zum Erfolg – von Durchgangsstraße zu Innenstadt

Die Stadt Hausach liegt mit rund 6.000 Einwohnern idyllisch im Kinzigtal im Schwarzwald und ist Teil eines Dreier-Mittelzentrums. Der für die Erreichbarkeit der Stadt wichtige Tunnel war jedoch für Instandsetzungsarbeiten längere Zeit gesperrt – und die dadurch stark belastete Hauptstraße, Hausachs Zentrum, in Mitleidenschaft gezogen.

Die Stadt machte aus dieser Not eine Tugend und startete einen Bürgerbeteiligungsprozess, in dem eine neue **Gestaltung der Hauptstraße** Thema war und ist. Ein hierfür gegründeter „**Arbeitskreis Ortsdurchfahrt**“ hat bereits in mehreren Sitzungen zentrale Stoßrichtungen und konkrete Gestaltungsvorschläge entwickelt.

Die Anforderungen und Ideen werden zu einer Grobplanung durch Hinzuziehen von Experten und Begehungen konkreter Räume.

Der Arbeitskreis formuliert jedoch nicht einfach Ideen. Vielmehr lebt die Arbeit vom **Dialog mit wechselnden Experten**, mit denen die Machbarkeit von Ideen geprüft und fachliche Anforderungen besprochen werden.

In den ersten Sitzungen des Arbeitskreises wurden zentrale **Ziele** für die künftige Gestaltung der Hauptstraße definiert. Diese umfassen die Steigerung der Aufenthaltsqualität, die Verbesserung der Situation für Radfahrer und die Sicherstellung der Erreichbarkeit der innerstädtischen Betriebe.



ppa. Matthias Prüller  
imakomm  
Gesellschafter  
prueller@imakomm-akademie.de



Viktorija Stošić  
imakomm  
Innenstadtentwicklung  
Marketing für Standorte  
stosic@imakomm-akademie.de



Diese Ziele wurden im Rahmen einer **Ortsbegehung** von Bürgern gemeinsam mit Verkehrsplanern und Innenstadtexperten entwickelt und in Folgesitzungen vertieft.

In weiteren, begleiteten Sitzungen wurde dann ein **Grobkonzept** erarbeitet. imakomm durfte einzelne Sitzungen moderieren und zudem die Fachexpertise in Form von Anforderungen des Gewerbes einbringen. Ein besonderes Augenmerk im Konzept liegt auf der Gestaltung mit Grün. Künftig sollen ausgewählte Bereiche der Innenstadt als tatsächliche Aufenthaltsräume gestaltet werden – Bereiche, die sowohl gastronomisch genutzt als auch anderweitig gestaltet werden können.

Das Grobkonzept wurde mittlerweile an ein Fachbüro übergeben. Dieses plant nun alle Details und ermittelt die notwendigen **Investitionen/Kosten**. Diese Detailplanungen dienen als Grundlage für weitere Diskussionen im Arbeitskreis und letztlich auch für notwendige Entscheidungen des Gemeinderates.

#### Fazit

Die Neugestaltung der Ortsdurchfahrt in Hausach ist ein gutes Beispiel dafür, wie wichtig die aktive Beteiligung der Bürgerschaft bei städtebaulichen Projekten ist. Der „Arbeitskreis Ortsdurchfahrt“ zeigt, dass durch das Engagement der Bürger und die Bündelung ihrer Ideen in einem strukturierten Prozess konkrete und zukunftsweisende Konzepte entwickelt werden können. Die einheitliche und stringente Kommunikation dieser Konzepte trägt dazu bei, dass die geplanten Maßnahmen von der Bevölkerung getragen und unterstützt werden.

## Gaggenau

### Lasst uns drüber reden! Motivierende Formate für die Umgestaltung der Fußgängerzone

Das badische Gaggenau (ca. 30.300 Einwohner) möchte die Innenstadt moderner und zielgruppengerechter gestalten – gemeinsam mit den Betroffenen vor Ort. Die von imakomm erarbeitete Innenstadtstrategie gibt klare Schwerpunkte zur weiteren Innenstadtbelebung vor. Nun läuft die Umsetzungsphase. Gestartet wird mit der **Sanierung der Fußgängerzone**.

Dazu fanden bereits zwei **Beteiligungsabende** mit Innenstadtakteuren und Bürgern statt. Diskutiert wurden konkrete Vorschläge zur Gestaltung, aber auch wahrgenommene Hemmnisse bei der Sanierung.

Die Beteiligung von Bürgern, Innenstadtakteuren und Stakeholdern ist entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung lebendiger und attraktiver Stadträume. In der Gaggenauer Innenstadt von Bedeutung: Themen wie Verkehr und Barrierefreiheit, Gestaltung und Aufenthalt sowie Infrastruktur. Genauso wichtig aber auch: der Austausch zu Erwartungen an die Bauphase und die **Verstetigung der Beteiligung** im weiteren Gestaltungsprozess.

Ein effektives Erwartungsmanagement trägt dazu bei, Missverständnisse zu vermeiden und das Vertrauen beidseitig zu stärken.

Die Besonderheit (und eigentlich Voraussetzung): Zu Beginn der Veranstaltungen wurden die Ziele der Beteiligung klar kommuniziert und die Anbindung der Ergebnisse aufgezeigt – kurzum: geklärt, was die Beteiligung kann und wo Grenzen sind. Entscheidend ist also ein **Erwartungsmanagement**.



ppa. Matthias Prüller  
imakomm  
Gesellschafter  
prueller@imakomm-akademie.de



Dr. Saskia Goldberg  
imakomm  
Stadtentwicklung & Partizipation  
goldberg@imakomm-akademie.de



Die Innenstadt von Gaggenau – schon bald wieder mehr Besuchsgründe und längere Verweildauer? Innenstadtakteure und Bürger in Gaggenau haben im Rahmen von zwei Beteiligungsabenden Impulse diskutiert.

Zu gewährleisten ist zudem ein Spagat – fachliche **Arbeit** und „**Spaß**“, denn je motivierender und „spaßbringender“ Beteiligungsformate sind, desto zufriedener sind die Beteiligten und desto größer fällt auch die Bereitschaft aus, sich weiterhin einbringen zu wollen.

Und es gilt nicht nur in Gaggenau: Essenziell ist es, die **Ängste** der Betriebe und der Kundschaft **frühzeitig anzusprechen** und zu berücksichtigen. Nur so gelingt es auch, Akzeptanz für Veränderungen zu schaffen.

#### Fazit

Die dialogorientierte Beteiligung von Akteuren, Stakeholdern und Bürgern in Fragen der Stadt- und Innenstadtentwicklung ist unerlässlich für die Akzeptanz von Veränderungen. Ansonsten scheinen diese bedrohlich. Motivierende Formate und ein klares Erwartungsmanagement sind maßgeblich für einen echten Mehrwert der Beteiligung.



Annika Dreßler  
imakomm  
Einzelhandelssteuerung  
dressler@imakomm-akademie.de



Philipp Springer  
Stadt Gaggenau  
Citymanagement  
p.springer@gaggenau.de

## Marketing für Standorte

Tagesempfehlung  
 Obstsalat  
 Mit vielen Trauben  
 Eigentlich nur Trauben  
 Fermentierte Trauben  
 Na gut, es ist  
Wein

## Hammelburg

### Effizienz durch Umverteilungsdialoge: ein Zwischenbericht

Hammelburg (ca. 11.000 Einwohner, Bayern) lockt mit historischer Kulisse, malerischen Weinbergen, dem mittelalterlichem Schloss Saaleck und charmanten Veranstaltungen. Trotz dieser Fülle an Angeboten gibt es viel **ungenutztes Potenzial**, denn: Im Moment ist das Stadtpersonal, wie oft auch in anderen Kommunen, überlastet. Der ehrenamtlich geführte Verein für Wirtschaft und Stadtmarketing (VWS) kann dies zwar teilweise noch abfedern; langfristig ist der Zustand aber für beide Seiten nicht mehr tragbar.

Die Lösung des Problems: Neue Ansätze zur Verbesserung der Zusammenarbeit für weniger Zeitverluste beispielsweise durch Festlegung von Prioritäten und Zuständigkeiten. Das bedeutet konkret: Kompaktere Strukturen und eine optimierte Kommunikation zwischen den Akteuren, nach dem Motto „**Wir müssen reden!**“. Dadurch sollen auch zeitliche Potenziale für eine bessere Erlebbarkeit des Themas „älteste Weinstadt Frankens“ sowie für die Schaffung weiterer Besuchsgründe der Innenstadt frei werden.

imakomm hat mit der Stadt, dem Verein und weiteren Akteuren im Sommer 2024 im Rahmen von Expertenrunden, einer Stadtrats-Klausur und weiteren Formaten Entwürfe für künftige Marketinginhalte, effektive Maßnahmen und ein **Strukturmodell** erarbeitet. Mittels dieses Strukturmodells sollen die Herausforderungen angegangen werden.

Element im Entwurf ist beispielsweise ein „Jour-Fixe Stadtmarketing“ mit der Bündelung aller stadtmakingrelevanter Belange. Was vorher an unterschiedlichen Stellen besprochen wurde, wird so zentralisiert. Es soll eine bessere Koordination und Verzahnung der Akteure und eine bessere Kommunikation nach außen gelingen. Die Akteure des Jour-Fixe nehmen zusätzlich noch am Strategie- und Macherkreis, welcher Bürgerprojekte initiiert und das Stadtmarketing strategisch weiterentwickelt, teil.



Die Stadt Hammelburg mit Blick auf die Saale.

Der **Fahrplan für Hammelburg** sieht bei etwaiger Zustimmung durch den Stadtrat wie folgt aus:

- Aufgaben- und Personalzuordnung zum Stadtmanagement sowie Details zur Aufgabenteilung zwischen den Akteuren
- Einführung des „Jour-Fixe Stadtmarketing“
- Initiierung eines „Strategie- und Macherkreises“ sowie der „Machergruppen“

#### Fazit

Klare Zuständigkeiten und optimierte Kommunikation zwischen Akteuren der Stadtverwaltung und dem VWS sind wichtige Voraussetzungen für das Gelingen von Stadtmakingkonzepten – jedoch häufig keine Selbstverständlichkeit! Umverteilungsdialoge verschaffen Abhilfe: Im Stadtmarketing fördern sie den Austausch zwischen verschiedenen Interessengruppen, um gemeinsam effektive Strategien für die Stadt zu entwickeln.



Viktorija Stošić  
 imakomm  
 Innenstadtentwicklung  
 Marketing für Standorte  
 stosic@imakomm-akademie.de



Anneke Hauser  
 imakomm  
 Stadtentwicklung & Partizipation  
 Marketing für Standorte  
 hauser@imakomm-akademie.de



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



Julia Keidel  
 Stadt Hammelburg  
 Stadtbauamt, Verein für Wirtschaft  
 und Stadtmarketing e. V.  
 julia.keidel@hammelburg.de

# Gewerbevereinigungen, deutschlandweit

## Erfa-Gruppen-Ansatz führt zu praxistauglichen Maßnahmen & einem Vorgehen zur Stärkung von Gewerbevereinigungen

Der Gewerbeverein – ein ganz zentraler Sparringspartner beispielsweise bei der Innenstadtentwicklung – **schwächt**. So der Befund in unzähligen Kommunen. Und für die Vereine selbst eine Katastrophe.

Seit einigen Jahren führt die imakomm mit und für verschiedene IHKs in ganz Deutschland für „deren“ Gewerbevereinigungen im jeweiligen Kammerbezirk Kleingruppen-Workshops durch. Allein in 2024 waren bisher schon über 70 Vereinigungen in Baden-Württemberg, Hessen und Rheinland-Pfalz beteiligt.

Einziges Thema dabei: Die **Gewerbevereinigungen**. Ziel und Inhalt des Workshops: Lösungen für die existenziellen Probleme der teilnehmenden Vereinigungen erarbeiten. Diese reichen von Überlastung im Vorstand, fehlender Aktivität bzw. zu viel Lethargie bei den Mitgliedern, abnehmenden finanziellen Mitteln des Vereins, bis hin zur Nutzen- und Sinnfrage einer Mitgliedschaft bzw. der Vereinigung insgesamt.

Das Überraschende: Bei den allermeisten Workshops entsteht nach einer „Aufwärmphase“ ein **intensiver Erfahrungsaustausch** – es entsteht eine echte Erfa-Gruppe. Viele vorbereitete TOPs und Unterlagen werden nur im Nachgang gebraucht – so intensiv sind die Diskussionen über erfolgreiche „Dos“ und zu vermeidende „Dont’s“ zwischen den Vereinigungen und mit Impulsen aus weiteren Vereinen durch imakomm.

Wir haben für Sie einen kleinen Ausschnitt aus einer Fülle an **Good-Practice-Maßnahmen**, die allesamt in mindestens einem Verein „funktionieren“, hier zusammengestellt – nur stichwortartig, lückenhaft und verfremdet. Die Grafik zeigt ein erprobtes, schlankes Vorgehen bei der strategischen Neuausrichtung einer Gewerbevereinigung

Letztlich ging es in unserem Verein darum, die Mitgliederbranchen die wir haben, und jene, die wir noch mehr wollen, zu definieren, um dann je Branche mindestens eine gute Maßnahme zu definieren. Dazu haben wir dann bei bestehenden Maßnahmen auch etwas abgespeckt.

Statement eines Gewerbevereins im Zuge eines IHK-Workshops mit dem Thema „Zukunft der Gewerbevereinigungen“

### Praxiserprobte Maßnahmen für mehr Effizienz in der Vorstandsarbeit bzw. gegen Überlastung

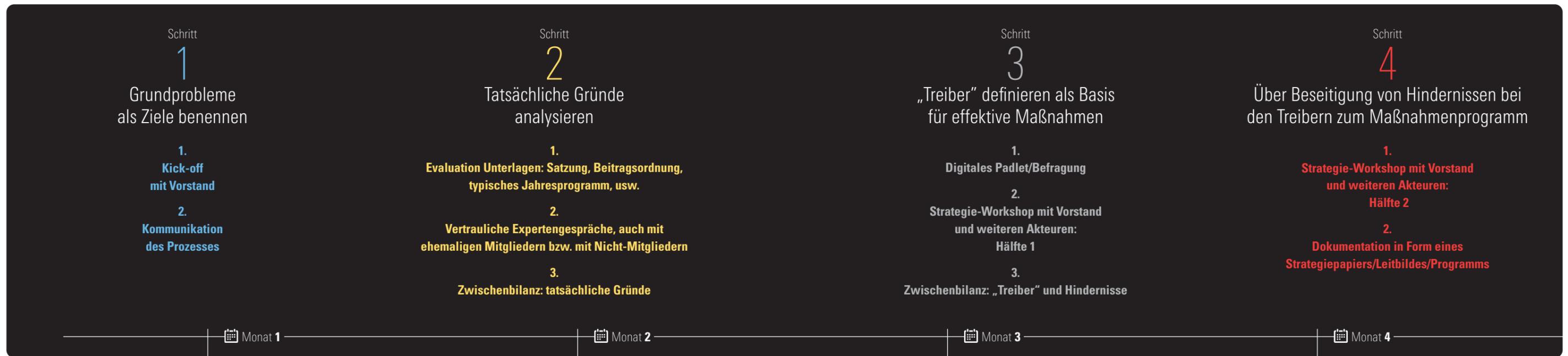
- Einführung kleiner, kurzer Meetings
- klare Aufgabenzuordnung innerhalb des Vorstandes
- „Mitgliedsbetreuung“/„Mitgliederakquise“ definieren und zuordnen
- neue, ungewöhnliche Mitglieder (fachfremd!) als Gäste in den Vorstand einladen (wider „Das haben wir immer schon so gemacht“)
- rollierende Wahlperioden mit jeweils „Chef“ und „Vize“ je Posten

### Praxiserprobte, effektive Maßnahmen zur Überwindung von Lethargie

- Insider-Wissen: Veranstaltungen exklusiv für Mitglieder
- Gewerbevereinigung als „Agentur“ für Geflüchtete als Arbeitskräfte
- Jahresplanung umstellen auf „je Mitgliedsbranche ein Produkt“
- professionelle Willkommensmappe für Neumitglieder
- Vorstellung Betriebe auf Social Media
- Pop-Up-Showrooms für Handwerksbetriebe in der Innenstadt

Das kann ich nur bestätigen: Das Einführen kurzer, aber klar strukturierter Meetings im Vorstand und überhaupt die Professionalisierung der Arbeit – quasi weg von Vereinsmeierei, hin zu Business im Verein – entlastet wirklich.

Statement eines Gewerbevereins im Zuge eines IHK-Workshops mit dem Thema „Zukunft der Gewerbevereinigungen“



Dr. Christian Eckert  
imakomm  
Marketing für Standorte  
eckert@imakomm-akademie.de



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



Timo Cyriax  
IHK Rhein-Neckar  
Verkehr, Handel und Stadtentwicklung  
timo.cyriax@rhein-neckar.ihk24.de



Stefan Rommelfanger  
IHK Trier  
Referent Handel | Dienstleistungen  
Geschäftsbereich Standortpolitik und Unternehmensförderung  
stefan.rommelfanger@trier.ihk.de



Anna Königstein  
IHK für die Pfalz  
Handel, Stadtmarketing und Tourismus  
anna.koenigstein@pfalz.ihk24.de



Hannah von Guionneau  
IHK Offenbach am Main  
Standortentwicklung  
vonGuionneau@offenbach.ihk.de



Jonas Kraiß  
IHK Heilbronn-Franken  
Referent Handel & Dienstleistungen  
jonas.kraiss@heilbronn.ihk.de



Thomas Kaiser  
IHK Südlicher Oberrhein  
Standort und Branchen  
Referent Handel & Innenstadterater  
thomas.kaiser@freiburg.ihk.de

# Esslingen

## Im Dialog zur Neuausrichtung der City Initiative Esslingen



Die schwäbische Stadt Esslingen (ca. 96.000 Einwohner) ist im Stadtmarketing in Deutschland eine echte Größe. Allein im bundesweiten, zertifizierten Projekt-pool erfolgreicher Stadtmarketingansätze ist die Kommune mit drei Projekten vertreten: Dem Business-Wettbewerb, dem Mittelalter- und Weihnachtsmarkt sowie der Innovationsmeile Küferstraße.

Hinter diesen Erfolgen stecken u. a. die Esslinger Stadtmarketing & Tourismus GmbH (EST) sowie die als Verein organisierte **City Initiative Esslingen** (CIE e. V.). Sie ist auch einer der Gesellschafter der GmbH. Als Satzungsziele obliegen der CIE die Mitgliederbindung, die Interessensvertretung der Innenstadtakteure und die Förderung der Innenstadt. Das Citymanagement als einer der Geschäftsbereiche der EST ist Marketingdienstleister für den Verein.

Doch auch das erfolgreiche Duo aus EST GmbH und CIE e. V. sieht sich dem erheblichen **Transformationsdruck** gegenüber. Die Innenstadtförderung war bisher auf die konsumtive Ebene ausgerichtet (Frequenzförderung/Events, Kommunikation Kundenbindungsinstrumente) – letztlich auf Innenstadtbesucher als Zielgruppe. Die Gestaltung des Innenstadtwandels gelingt jedoch nur, wenn (potenzielle) Akteure der Esslinger Innenstadt wie Unternehmen, Investoren, Start-ups, usw. stärker als Zielgruppen in den Fokus rücken. Innenstadtmaking quasi als Kombination aus B2C und B2B. Zudem bedarf es der Übernahme von Transformationsaufgaben – beispielsweise eines intensiveren Flächenmanagements, um die bestehende Innenstadtstrategie umzusetzen.

Diese inhaltlichen Entwicklungen schlagen sich auch in den Marketingstrukturen nieder. In einem **Strategieworkshop** als Auftakt zur Weiterentwicklung der Ausrichtung und Arbeitsweise der CIE erarbeitete der Vorstand gemeinsam mit Vertretern der EST zentrale Ansatzpunkte. Begleitet wurde das Projekt mit allen Vorbereitungen von imakomm. Gelungen ist ein Aufbruch aus strategischen Leitlinien in Zusammenhang mit ersten konkreten Maßnahmen. So sollen beispielsweise Netzwerkveranstaltungen stärker als bisher bei der CIE in den Fokus rücken. Wichtige Ansätze für ein effizienteres Arbeiten im Vorstand und in der Kommunikation mit den Mitgliedern wurden definiert. Auch das Zusammenspiel zwischen CIE und Citymanagement wird künftig noch detaillierter festgelegt.

### Fazit

Die erheblichen Änderungen allein in den Innenstädten erfordern die Weiterentwicklung auch bei bisher nachweislich erfolgreichen Marketingstrukturen. Esslingen zeigt, wie ehrenamtlich getragene Vereinsstrukturen professionalisiert werden können.

Die Transformation der Esslinger Marketingstrukturen: Eine Kombination aus B2C, B2B und Transformationsaufgaben und neu definierter Arbeitsteilung hierfür.



**Dirk Janthur**  
Vorstandssprecher CIE e.V.  
dirk.janthur@janthur.net



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



**Dr. Christian Eckert**  
imakomm  
Marketing für Standorte  
eckert@imakomm-akademie.de



**Carina Killer**  
EST GmbH  
Citymanagement  
ckiller@esslingen-marketing.de



**Michael Metzler**  
EST GmbH  
Geschäftsführung  
mmetzler@esslingen-marketing.de

# Nordenham

## Intensiver Dialog für ein noch wirkungsvolleres Stadtmarketing. Ein Werkstattbericht



Der Marktplatz von Nordenham.

Maritime Atmosphäre und Industriestandort– nur zwei von vielen Attributen der Stadt Nordenham. Sie ist mit etwa 26.500 Einwohnern die größte Stadt des Landkreises Wesermarsch und Teil der europäischen Metropolregion Nordwest.

Gleichwohl hat die Stadt an der Wesermündung auch mit unveränderbaren Faktoren zu kämpfen. Allein schon die Lage auf einer Halbinsel und das naturräumlich begrenzte Marktgebiet zwingen das **Stadtmarketing** quasi, noch kreativer und professioneller zu sein. Und das ist es auch, beispielsweise mit regionsweit ausstrahlenden Veranstaltungen wie der „Garten & Ambiente“.

Organisiert ist das Stadtmarketing als Verein in der Nordenham Marketing & Touristik e. V. (NMT). Die Aufgabenfülle ist groß: Von Tourismus über Bürgerservices bis hin zu Events/Veranstaltungen. Umso erstaunlicher, mit welchen Ressourcen dies gestemmt wird. In einem deutschlandweiten Vergleich setzen ähnlich große Kommunen für dieses Programm fast doppelt so viel Personal

ein. Auch die finanziellen Ressourcen sind nicht üppig. Konsequenz: Für strategisch wichtige Arbeiten bleibt kaum Zeit, Zukunftsthemen müssen „nebenher“ laufen.

Genau deshalb hat die Stadt zusammen mit NMT einen **Strategieprozess** angestoßen. Dieser soll prüfen, wo Stellschrauben für mehr Effektivität und Effizienz im gesamten Stadtmarketing bestehen. imakomm durfte diesen schlanken Prozess begleiten. Das Besondere: Über Benchmarks und eine Expertise von außen wurde die Analysephase so kurz als möglich gehalten. Kern des Prozesses waren in einem Zeitraum von fünf Monaten zwei intensive Halbtagesworkshops zur Erarbeitung einer Gesamtstrategie für das Stadtmarketing – nicht nur für NMT, sondern auch verwaltungsintern und für weitere Akteure.

Zwischenergebnis sind klare inhaltliche **Ziele** und Leitlinien der Zusammenarbeit (**Strukturvorgaben**). Beispiele:

- Durch Umschichtung von Aufgaben, Outsourcing wenig zielführender Tätigkeiten und klare Auswahlkriterien für Maßnahmen soll eine Konzentration aller auf ihre jeweiligen **Kernaufgaben** möglich werden.
- Durch die Etablierung weiterer Formate sollen **zusätzliche Akteure** für ein Stadtmarketingengagement gewonnen werden („Währung Zeit“).
- Die Einführung eines **Strategiekreises** soll die interdisziplinäre Weiterentwicklung des Einkaufs-, Erlebnis- und Wirtschaftsstandortes Nordenham ermöglichen.
- **Prüfaufträge** wurden definiert, anhand derer **Effizienzpotenziale** innerhalb der Verwaltung eruiert werden sollen. Auch die Bündelung verwaltungsinterner Einheiten und städtischer Töchter soll finanzwirtschaftlich geprüft werden, um sowohl Synergien als auch Einsparpotenziale nutzen zu können. Diese Prüfaufträge werden derzeit abgearbeitet, um die Ergebnisse dann in einem dritten Workshop zu sichten und Empfehlungen an die Kommunalpolitik geben zu können.



Ausstellung „Garten & Ambiente“.

**Fazit**

Nordenham zeigt: Ein Strategieprozess im Stadtmarketing ist nicht Kür, sondern Pflicht – auch bei bisher erfolgreichen Ansätzen. Soll die Transformation der Standorte aktiv gestaltet werden können und soll die Überforderung von Akteuren vermieden werden, müssen Effektivitäts- und Effizienzpotenziale ergebnisoffen analysiert und definiert werden. Nordenham zeigt, dass dies kein mehrjähriger Prozess sein muss.



Dr. Christian Eckert  
imakomm  
Marketing für Standorte  
eckert@imakomm-akademie.de



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



Stephanie Schülke  
imakomm  
Projektbegleitende Praktikantin



Nils Siemen  
Stadt Nordenham  
Bürgermeister  
nils.siemen@nordenham.de



Jürgen B. Mayer  
Stadt Nordenham  
Leitung Amt für Wirtschaftsförderung  
juergen.mayer@nordenham.de



Ilona Tetzlaff  
NMT  
Geschäftsführung  
i.tetzlaff@nordenham.net

## Waldeck

### 1+1 = 3: Neue Aufgabenteilung zwischen zwei starken Stadtteilen. Ein Zwischenbericht aus der Waldecker „Zukunftsoffensive“

Historie trifft Natur: Die nordhessische Stadt Waldeck (ca. 7.500 Einwohner) ist Nationalparkstadt und Tourismusstandort. Gleichzeitig ist sie auch Namensgeber des ehemaligen Fürstentums und Freistaats Waldeck-Pyrmont. Die schlossartig ausgebaute Burganlage liegt oberhalb des Edersees am Rand der Waldecker Kernstadt und umfasst u.a. ein Museum, Hotel sowie Restaurant.

Die beiden größten und prägenden **Stadtteile** Sachsenhausen und Waldeck könnten unterschiedlicher nicht sein. Allein schon siedlungsstrukturell – der eine topografisch herausfordernd am Berg liegend, touristisch attraktiv, kompaktes Zentrum; der andere mit langgezogener Siedlungsstruktur im Tal, Verwaltungssitz, Versorgungsangebote.

Die imakomm war 2023 mit der Erarbeitung des Einzelhandels- und multifunktionalen Nutzungskonzeptes für Waldecks Zentren beauftragt worden, Arbeitstitel: „Zukunftsoffensive Waldeck“. Das Projekt geht nun in die finale Phase. Die Herausforderung: eine gleichartige Entwicklung des Gesamtstandortes Waldeck wird nicht funktionieren. Vielmehr bedarf es einer funktionalen **Arbeitsteilung** zwischen den größten Stadtteilen.

Die Leitplanken für die künftige Entwicklung des Doppelkerns Waldeck/Sachsenhausen wurden in einem **8-Punkte-Plan** festgehalten, in welchem die Arbeitsteilung der Ortsteile sowie die gemeinsame, übergeordnete Strategie verankert sind. Dieser 8-Punkte-Plan wird im Herbst 2024 kommunalpolitisch diskutiert und soll dann als künftige Leitlinie bei der Stadtentwicklung verabschiedet werden.

Der Ansatz: Jeder Stadtkern hat seine eigene Entwicklungsstrategie, die aber die Strategie des jeweils anderen Stadtkerns ergänzt und in einer Gesamtstrategie für die Gesamtstadt aufgeht.



Schloss Waldeck am Edersee.



Waldeck-Sachsenhausen

[1] Waldeck wird **Wohlfühlort** für Einwohner, Gäste und Touristen. Die Positionierung und Entwicklung Waldecks als der „Wohlfühlort“ wird durch die Aufwertung des Produktes „Stadtkern Waldeck“ erreicht. Wichtig sind hierbei u. a. die Verbesserung der Erreichbarkeit über klare Wegeverbindungen und die Schaffung von mehr Barrierefreiheit; zudem sollen die vorhandenen Angebote gesichert und weitere Besuchsgründe ausgebaut werden.

[2] Sachsenhausen soll als **Bürgerstandort** für alle ausgebaut werden, wobei das Versorgen sowie Zusammenkommen der Bürgerschaft hierbei im Fokus stehen. Erreicht werden soll dies u. a. durch die Sicherung und den Ausbau der bestehenden Handels- und Dienstleistungsangebote.

Die „Zukunftsoffensive“ gibt eine inhaltliche Arbeitsteilung zwischen den beiden größten Stadtteilen vor. Dies muss sich dann aber auch in den **Umsetzungsstrukturen** widerspiegeln. Hier liegen für die kommunalpolitische Diskussion klare Empfehlungen vor, die gemeinsam mit den Akteuren erarbeitet wurden:

1. Schlüsselakteur bei der Umsetzung soll eine „**Doppelkern-Initiativgemeinschaft**“ werden, die DK1. Sie soll interdisziplinär besetzt sein und den Umsetzungsprozess steuern, übernimmt aber keine Aufgaben bereits bestehender Institutionen (Gewerbevereine usw.). Hinsichtlich des 8-Punkte-Plans übernimmt die DK1 die Planung, Umsetzung und Finanzierung von eigenen Maßnahmen. Hierzu bildet sie selbstständig sogenannte Initiativen (maßnahmenbezogene Arbeitskreise).

2. Der „**Macher-Pool**“: Auf Basis eines bereits bestehenden WhatsApp-Netzwerkes in Sachsenhausen wird dieser Ansatz auf beide Doppelkerne ausgeweitet. Entstehen soll ein „Macher-Pool“, bei dem sich Interessierte und potenziell Mit-Anpackende registrieren können. Die Umsetzung erfolgt dann in den maßnahmenbezogenen Initiativen. So soll das vorhandene private Engagement mit dem Ansatz „Fördern, aber nicht überfordern“ weiter ausgebaut werden.

3. Zudem sind weitere kleine, **ergänzende Strukturen** ausgearbeitet. So sollen beispielsweise in einem Ideenpool tolle Maßnahmen zur Stärkung von Zentren aus der ganzen Welt gesammelt werden, um diese immer wieder auf die beiden Stadtkerne Waldecks eventuell übertragen zu können.

#### Fazit

Die Waldecker Strategie setzt auf die gleichwertige, nicht gleichartige Entwicklung der Stadtkerne und bündelt die unterschiedlichen Inhalte in einer Gesamtstrategie. Die Umsetzung wird nur funktionieren, wenn in den Stadtteilen bestehende Initiativen durch übergreifende und motivierende Umsetzungsstrukturen ergänzt und zusammengeführt werden. Ein Aspekt, der in der Praxis in anderen Kommunen oftmals sträflich vernachlässigt wird.



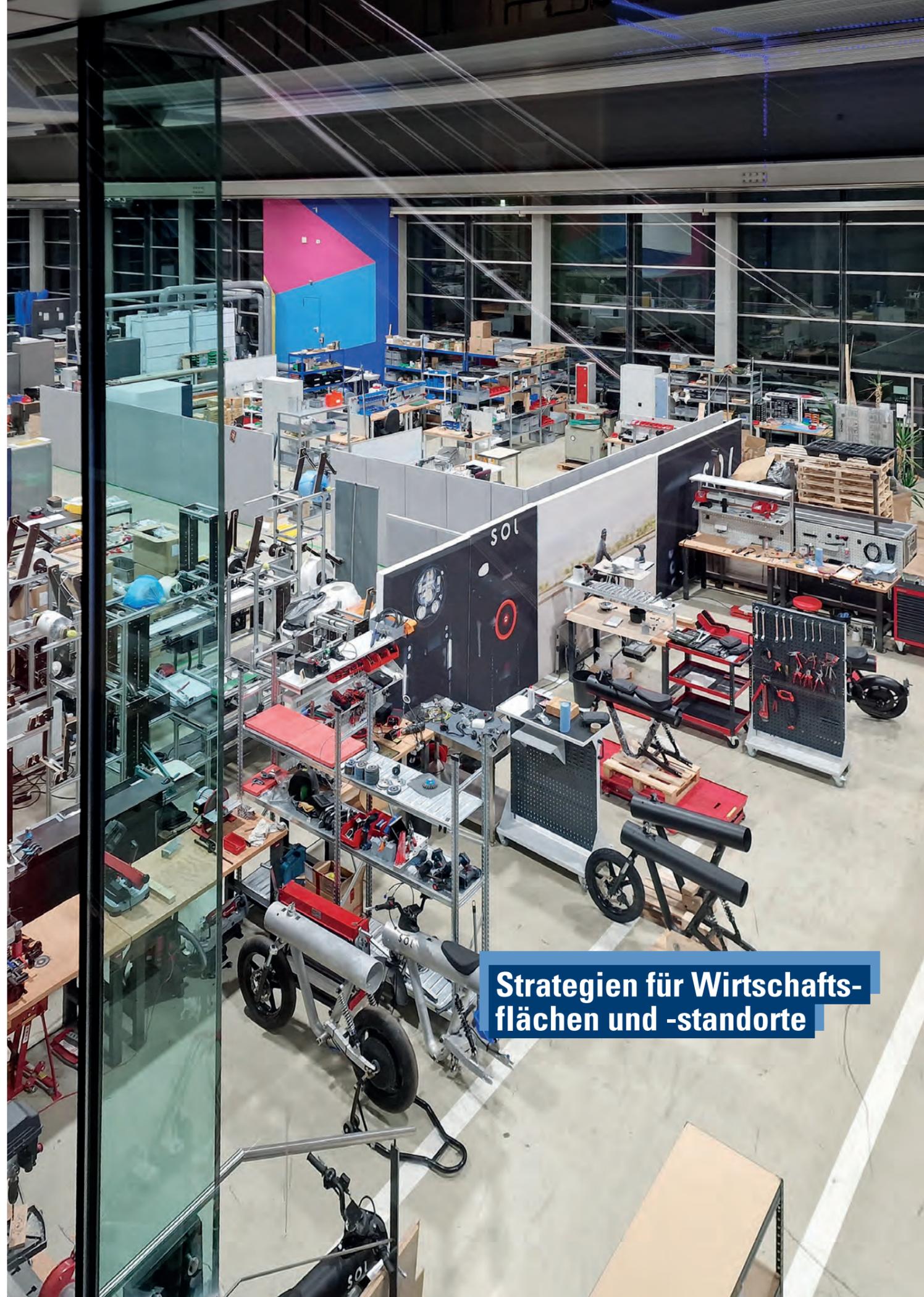
Anneke Hauser  
imakomm  
Stadtentwicklung & Partizipation  
Marketing für Standorte  
hauser@imakomm-akademie.de



Dr. Christian Eckert  
imakomm  
Marketing für Standorte  
eckert@imakomm-akademie.de



Jürgen Vollbracht  
Stadt Waldeck  
Bürgermeister  
juergen.vollbracht@waldeck.de



Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte

## Giengen an der Brenz

### Erneute Auszeichnung als wirtschaftsfreundliche Kommune



Die Entwicklung einer Kommune hängt in hohem Maße von ihrer **Wirtschaftsfreundlichkeit** und der Attraktivität des Wirtschaftsstandorts ab. Vor diesem Hintergrund haben die IHK Ostwürttemberg und die Handwerkskammer Ulm in enger Zusammenarbeit mit Städten und Kreisen bereits 2018 das **Qualitätssiegel** „Wirtschaftsfreundliche Kommune“ entwickelt.

Die imakomm hat die Kriterien für diese Zertifizierung mitentwickelt und führt seitdem auch die Bewertungen von Kommunen in Ostwürttemberg durch. Die Stadt Giengen an der Brenz (ca. 20.000 EW) hat sich erfolgreich re-zertifiziert und darf nun bis 2029 mit dem Gütesiegel werben.

Sowohl bei erstmaliger als auch erneuter Zertifizierung erfolgt die Bewertung zum einen anhand eines **Prüfbogens**, welcher im Rahmen eines Auditierungs-

gesprächs gemeinsam mit der Kommune ausgefüllt wird. Zum anderen erfolgt die Bewertung auf Grundlage einer Internetanalyse und einer ‚Mystery Mail‘ des externen Auditors (imakomm). Der Prüfbogen umfasst sechs Handlungsfelder (zum Beispiel wirtschaftsfreundliche Prozesse) mit insgesamt 44 Fragen bzw. Kriterien.

#### Fazit

Kein Spaziergang, aber umso mehr ein wertvolles Qualitätssiegel für Kommunen: die Zertifizierung zur wirtschaftsfreundlichen Kommune. Neben einem Werbeeffekt wirken diese Zertifizierungen v. a. nach innen – Prozesse und Vermarktungsinhalte werden so optimiert.



ppa. Matthias Prüller  
imakomm  
Gesellschafter  
prueller@imakomm-akademie.de



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

## Rimbach im Odenwald

### Let's talk: Die dialogische Beteiligung Träger öffentlicher Belange bei der Gemeindeentwicklung



Wie idyllisch kann man sein? Rimbach im Odenwald lockt mit attraktiven Rad- und Wanderwegen.

Die Gemeinde Rimbach (ca. 9.000 Einwohner, Südhessen) hat es in sich: Eingebettet in den Hügeln des Odenwaldes, bietet Rimbach mit seiner idyllischen Lage, umgeben von Wäldern und Wiesen, seinem historischen Charakter und charmanter Fachwerkkonstruktion, eine harmonische Verbindung von Tradition und Moderne. In Sachen langfristiger Gemeindeentwicklung ist Rimbach im Jahr 2023 mit der Erstellung eines **Gemeindeentwicklungsplanes (GEP)** gestartet. Das Credo dabei: Wo sinnvoll, soll beteiligt werden. Darunter auch die **Träger öffentlicher Belange (TÖB)**.

Bei der Erstellung eines Gemeindeentwicklungsplans (GEP) ist die Beteiligung von TÖB nicht zwingend. Sie ist aber klug. Denn spätestens bei der Überführung von Inhalten in die Bauleitplanung sind die TÖB zu beteiligen. Die frühzeitige Beteiligung schon in der Konzepterstellung spart „hinten raus“ Zeit und reduziert fachliche Diskurse.

Die Entwicklung von Gemeinden erfordert eine umfassende Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse verschiedener TÖB. Denn: Durch die Einbeziehung u.a. von Behörden, Verbänden und anderen Institutionen können vielfältige Perspektiven und Fachkenntnisse in den Planungsprozess einfließen. Das Ziel? Die Verbesserung der Projektqualität durch Berücksichtigung verschiedener Sichtweisen. Letztlich also eine ganzheitliche, ausgewogene Entwicklung der Gemeinde. Dabei mindestens genauso wichtig: Die Schaffung von Akzeptanz und Vertrauen in Planungsprozesse.

Besonders wichtig scheint die Beteiligung der TÖB bei sogenannten **konfliktreichen Themen**, Themen also, bei denen eine starke Polarisierung wahrscheinlich ist. In der Gemeindeentwicklung sind das typischerweise Themen wie Flächenentwicklungen und Standorte für Gewerbe und Wohnen. Durch den Dialog können potenzielle Konflikte frühzeitig erkannt, adressiert und damit das Risiko von Verzögerungen im späteren Projektverlauf minimiert werden.

Der Rimbacher Weg dabei? Gezielte **Rückkopplungsschleifen** zwischen der Gemeinde, imakomm und TÖB – und zwar in allen relevanten Phasen desstellungsprozesses des GEP. Dabei zu berücksichtigen:

- **Identifikation relevanter Träger:** Eine umfassende Bestandsaufnahme relevanter Akteure ermöglicht es, spezifische Anliegen frühzeitig in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Eine Akteursanalyse gemeinsam mit der Gemeinde kann dazu im Vorfeld hilfreich sein.



Wie Rückkopplung funktioniert: Die Offenheit der Gemeinde gegenüber transparenter Kommunikation als zentrale Voraussetzung für das Gelingen von Beteiligungsvorhaben.

Zu den relevanten Akteuren in Rimbach gehören u. a. der Kreis Bergstraße, die Landkreis-Wirtschaftsförderung, HWK, IHK, Regierungspräsidium, Natur- und Umweltverbände.

- **Transparente Kommunikation:** Die terminbezogene, transparente Information in allen relevanten Phasen des Erstellungsprozesses (Analyse, Strategie und Gesamtkonzept) ist entscheidend für die erfolgreiche Beteiligung. Die Termine dienen dazu, Zwischenergebnisse zu präsentieren und Feedback in Form von Kommentierungen einzuholen. Anmerkungen und Vorschläge können so im weiteren Prozess berücksichtigt werden.
- **Anbindung:** Und das passiert in Rimbach unmittelbar: Die Kommentierungen werden direkt in eine prozessbegleitende Projektgruppe (bestehend u. a. aus Vereinen, Vertretern der Bürgerschaft, Vertretern der Gemeindeverwaltung) gespiegelt, weiterentwickelt und mit der Gemeinde rückgekoppelt. Wichtig dabei: Die Anbindung der Diskussionsergebnisse und Kommentierungen muss klar gemacht werden. Wichtig langfristig aber auch: Der Austausch sollte nach Fertigstellung des GEP nicht abbrechen, sondern über den Erstellungsprozess hinaus bestehen bleiben. Denkbar (und empfehlenswert) wäre beispielsweise, die Bürgerschaft und TÖB gemeinsam in geeigneten Formaten zu beteiligen,

um so die Rückkopplungsschleifen noch viel engermaschiger und direkter zu gestalten. Dadurch können Bedenken direkter adressiert und beantwortet werden.

- **Langfristige Kooperation:** Um eine nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten, sollten langfristige Kooperationen mit den TÖB angestrebt werden. Regelmäßige Treffen und Netzwerkarbeit können dazu beitragen, dass alle Beteiligten kontinuierlich informiert bleiben und gemeinsam an Lösungen arbeiten. Die Rückkopplung in die Bürgerschaft hinein sollte dabei mitgedacht werden.

#### Fazit

Die Abstimmung mit den TÖB ist ein unverzichtbarer Bestandteil eines erfolgreichen Projektverlaufs. Dies kann nicht nur die Qualität des Projekts fördern, sondern auch das Vertrauen und die Akzeptanz steigern. Wichtig aber auch: Die Beteiligung der TÖB hat – wie jede Beteiligung – auch Grenzen. Nicht alle Interessen können gleichermaßen berücksichtigt werden. Dennoch ist es entscheidend, dass die Beteiligung transparent und konstruktiv gestaltet wird, um eine breite Akzeptanz des GEP zu erreichen.



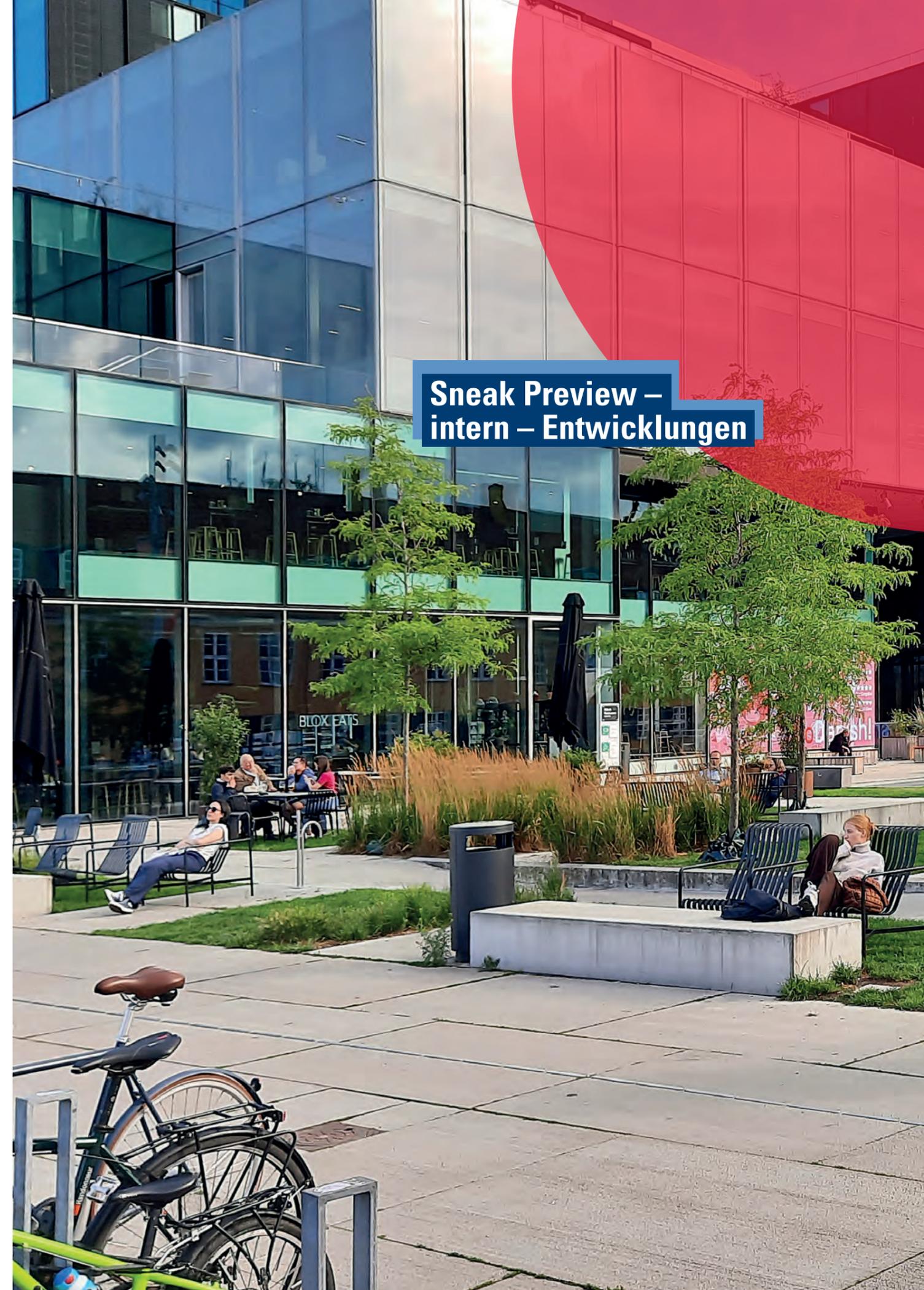
Julia Bubbel  
imakomm  
Strategien für Wirtschaftsflächen  
und -standorte  
bubbel@imakomm-akademie.de



Dr. Saskia Goldberg  
imakomm  
Stadtentwicklung & Partizipation  
goldberg@imakomm-akademie.de



Anneke Hauser  
imakomm  
Stadtentwicklung & Partizipation  
Marketing für Standorte  
hauser@imakomm-akademie.de



Sneak Preview –  
intern – Entwicklungen

# Sneak Preview

## Appetithappen zur Innenstadt: So können multifunktionale Innenstädte entwickelt werden – kommende Publikation und Tagung

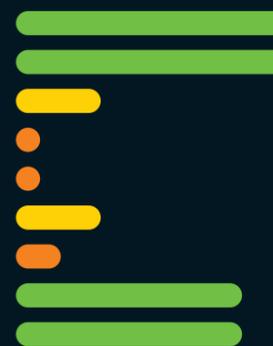
„Neues Geschäftsmodell gesucht“ – so würde wohl ein kommunales Zentrum inserieren, wenn es ein Mensch wäre. Das Buzzword hierfür heißt seit einigen Jahren **Multifunktionalität**. Und während noch gar nicht klar ist, welches die Elemente von Multifunktionalität sind und welches die richtige Mischung dieser Elemente sein könnte, wird schon gegenargumentiert, dass die Innenstadt ja auch in den vergangenen Jahrzehnten multifunktional war („oder hat in der City etwa niemand auch gewohnt?“) und ein neues Geschäftsmodell gar nicht nötig wäre. Und außerdem müssen die Fußgängerzonen weg, Autos zurück in die City ...

Auch wir als imakomm haben das neue, vor allem übergreifend funktionierende **Geschäftsmodell** nicht gefunden. Wir durften aber in den vergangenen Jahren unzählige, erfolgreiche Innenstadtprojekte durchführen sowie beispielsweise im Zeitraum 2023–2024 ein Gutachten für das Land Baden-Württemberg mit dem Ziel, Multifunktionalität zu definieren und Lösungsansätze für den Abbau von Hemmnissen bei der Entwicklung hin zur Multifunktionalität zu erarbeiten.

**So viel sei verraten:** eine hoch spannende Publikation wird derzeit verfasst. Eine große Tagung speziell zum Gutachten ist in Planung. Und natürlich entwickeln wir „unsere“ Innenstadtmodelle bei jeder Kommune individuell weiter. Hier ein paar Appetithappen aus all diesen Vorhaben!

- ① Einzelhandel (Versorgung & Shopping)
- ② Gastronomie
- ③ Arbeiten
- ④ Wohnen
- ⑤ Soziale Vielfalt
- ⑥ Qualitätsvoller Aufenthaltsraum & resilient
- ⑦ Ko-Kreation: Teilhabe & Strukturen hierfür
- ⑧ Tag-/Abend-/Nachtstunden & Strukturen hierfür
- ⑨ Freizeit- & weitere Komplementärfunktionen

Reichweiten



Gebundene Frequenz



Reichweite = wie stark die Nutzung zur Zentralität beiträgt  
Gebundene Frequenz = jene Angebote, die quasi zu einem Innenstadtbesuch „zwingen“

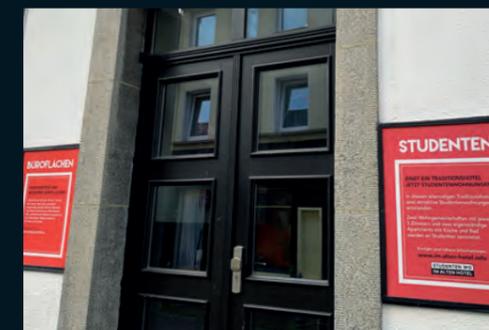
### #Aspekte von Multifunktionalität



#1 Viele sich gegenseitig „befruchtende“ Nutzungen (Flächen) in der Innenstadt mit **neun** zentralen Elementen



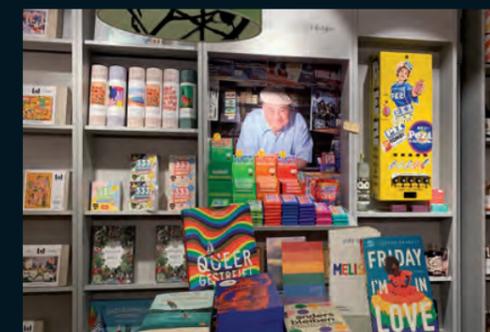
#2 Gezielte Verschmelzung von physischem Raum und digitalen Servicewelten



#4 Mixed-use in Gebäuden / Mixed-use-Immobilien



#3 Mehrfachnutzung einer Fläche



#5 Mixed-use-Geschäftsmodelle von Betrieben

## Nichts verpassen?!



**Publikation Innenstadt, geplante Innenstadt-Tagung und mehr.**

Registrierung für eine automatische Benachrichtigung, sobald weitere Informationen zu Terminen vorliegen bzw. die Publikation zum Download bereitsteht.

Was wir brauchen, sind „echte“! Innenstadt-ISEKs.

Quelle: Expertengespräche, 2023

**Wie Entwicklungspotenziale der Innenstadt abgeschätzt / „greifbar“ gemacht werden können** (Auszug)

Die neuen Elemente	Ansätze zur Einschätzung des Entwicklungspotenzials in der „eigenen“ Innenstadt – Beispiele/Auswahl
① Einzelhandel (Versorgung & Shopping)	Ansiedlungspotenziale abzüglich Online-Handel-Marktanteil, bspw. aus einem Einzelhandelskonzept
② Gastronomie	Bestandserfassung nach Betriebsarten der DeHoGa bzw. WZ 2008-Systematik, dann Vergleich Besatz (imakomm-Benchmark)
③ Arbeiten	Beispiel Büroflächen: Bestandserfassung nach personen- & unternehmensbezogenen Dienstleistungsflächen dann Vergleich Besatz (imakomm-Benchmark) und Prognose
④ Wohnen	Kombination aus Prognose gemäß Berechnungsvorgaben der Länder, Befragung der Einwohner nach Lebensphasen
⑤ Soziale Vielfalt	Beispiel Befragung zur Erstellung von Personas auf Basis bspw. von Sinus-Milieus – deckt „Lücken“ bei Personas auf, um dann mit diesen „fehlenden“ Personas explizit Besuchsgründe zu erarbeiten
⑥ Qualitätsvoller Aufenthaltsraum und resilient	Beispiele: (Entwicklung) Anteil Grünfläche an Gesamtfläche der Innenstadt, Anteil der unterschiedlich nutzbaren Grünflächen an der Gesamtfläche, usw.
⑦ Ko-Kreation: Teilhabe und Strukturen hierfür	Beispiele: (Entwicklung der) Zahl an Bürgerprojekten in der Innenstadt, Zahl der gemeinwohlorientierten Initiativen/Nutzungen in der Innenstadt (Repair-Cafés, Sharing-Angebote, usw.)
⑧ Tag-/Abend- und Nachtleben und Strukturen hierfür	Beispiel: Vergleich Club-Kultur mit ähnlich strukturierten Städten
⑨ Freizeit und weitere Komplementärfunktionen	Beispiel: Erhebung Sport- und Freizeitflächen in der Innenstadt

Die **imakomm** hatte das Privileg, im Rahmen eines Gutachtens für das Land Baden-Württemberg zahlreiche Innenstadtstrategien in Deutschland und vereinzelt auch im europäischen Ausland sowie speziell in Baden-Württemberg untersuchen zu können. Kleine Appetithappen zum Thema:

Der Einzelhandel in der Innenstadt kann bei jeder dritten Kommune seine Ankerfunktion nicht mehr halten.

Quelle: Befragung Kommunen in Baden-Württemberg, 2023

**Auswahl zentraler Hemmnisse bei der Entwicklung multifunktionaler Innenstädte**

**1 Eine aktive Boden(vorrats)politik ist für Kommunen kaum möglich**

Gute Beispiele zur Lösung:  
AG Vespa, Antwerpen  
Vorkaufsrechtssatzung im Rahmen von Hanau aufLADEN  
...

**2 Die Handlungsmöglichkeiten (auch finanziell) für Kommunen sind zu gering**

Gute Beispiele zur Lösung:  
Bochum-Fonds  
Zukunftsfonds Ortskernentwicklung Landkreis Osnabrück  
...

**3 Eine echte Beteiligung durch die Kommunen findet zu wenig statt**

Gute Beispiele zur Lösung:  
#muenstermitemachen  
Initiativkreis Leinfelden-Echterdingen  
...

# intern

## Das Team im Team

Sie machen keine Gutachten. Und auch Workshops für Kommunen sind nicht ihr Ding. Artikel im konkret schreiben sie nicht. Und für Vorträge in Stadthallen wurden sie auch noch nie gebucht.

**Doch ohne sie gäbe es kein einziges imakomm-Gutachten. Keine Workshops. Kein konkret. Und auch keine Vorträge. Das Team im Team!**

Umso mehr gebührt ihnen ganz bewusst nun ein konkret-Artikel. Das dies ein Riesendankeschön und größte Wertschätzung sein sollen, verraten wir nicht. Der Artikel: von einem unbekanntem Autor. Und der Artikel ist auch für Sie, lieber Leser. Denn Sie werden auf die ein oder andere Weise von diesem Team im Team bereits profitiert haben. Unbemerkt. Schauen Sie selbst ...! Oder halten Sie die Augen bei einer der nächsten imakomm-Veranstaltungen auf. Vielleicht erhaschen Sie ja einen Blick auf das Team im Team.



### Veranstaltungsmanagement

Co-Organisatorinnen von Beteiligungsformaten, Werbemitteln hierfür, Terminierungen von Abläufen dabei, Gestaltung von Abfragekarten, Begleitung von Jurys/Vortragenden/Keynote-Speakern, ...



### Projekt- und Vertriebskoordination

Vertriebs-Abwehr von außen, Terminvereinbarung für außen, Terminkoordination bei Projekten, Ansprache von Mitgliedern zu Expertengesprächen (auch wenn diese nicht wirklich wollen – sie werden mit Charme überzeugt!), ...



### Organisation, Büromanagement

Bestellwesen für die neueste Technik (die dann auch aufgebaut und installiert werden muss – natürlich von anderen Teammitgliedern ...), Organisation von Bilder- und Pressedatenbanken, Büroabläufen, ...



### Teambuilding und Weiterbildungen intern

Sport-Quickie-Trainerin (wir verzichten – trotz vielfachen Wunsches – auf die Veröffentlichung kompromittierender Bilder ...), Seelentrösterinnen, Organisatorinnen von Tagungen zur Weiterbildung von Teammitgliedern, Konzeptionierung und Umsetzung von Teamevents, ...



### Umsetzung Marktforschung

Adler-Augen für Korrekturen, Pre-Testpersonen für Abfragen, Co-Gestalterinnen von Plakaten, Posts, ...



### Qualitätssicherung

Korrekturen bei allen Konzeptionen und Gutachten – ob Stadtmarketing und Tourismus, Innenstadt, Wirtschaftsflächen, Auswirkungsanalysen, Lektorat bei Studien, dem konkret, bei Flyern usw. ...



Die Erfahrenste, Sportlichste, Wissendurstigste: **Heike Held**. Von Anfang an bei der imakomm AKADEMIE dabei! Ohne sie wäre die Geschäftsleitung und wären die Gesellschafter nicht handlungsfähig.



Die Kleinste, Jüngste, Schnellste: **Maren Ulrich**. Kein Angebot, kein Workshopprotokoll, das nicht vorher in ihren Händen liegt.

# Zuwendungs- und Vergaberecht im Stadtmarketing

## Gefördert, vergeben und am Ende (zu)rückgefordert?

### Aktuell: Vereinfachung und Liberalisierung von Vergabeverfahren

Die öffentlichen Auftraggeber sind zur Anwendung von Vergabestimmungen gemäß Haushaltsrecht (BHO, LHO, Tariftrüegegesetze des jeweiligen Landes) verpflichtet. Wird der maßgebliche EU-Schwellenwert nicht erreicht, so richtet sich die Vergabe nach nationalen Vorschriften, sofern und soweit der öffentliche Auftraggeber hieran gebunden ist. Liefer- oder Dienstleistungen werden dann nach den Vorschriften der Unterschwellenvergabeordnung (UVgO) vergeben. Jedes Bundesland hat die Möglichkeit, individuelle Vorgaben und Richtlinien zu verordnen. Aktuell haben Bund und Länder für Vergabeverfahren unterhalb der Schwellenwerte Initiativen zur Vereinfachung und Liberalisierung von Vergabeverfahren (u. a. durch Erhöhung von Wertgrenzen) eingeleitet (bspw. Bayern) bzw. beschlossen (bspw. Thüringen, Baden-Württemberg).

Mit einem Fördermittelbescheid ist nicht nur eine finanzielle Unterstützung der Stadtmarketingarbeit verbunden, sondern auch die Einhaltung vergaberechtlicher Pflichten. Jede Stadtmarketingorganisation ist sich bewusst, dass am Ende des Förderzeitraumes eine Verwendungsnachweisprüfung erfolgt und die hierzu erforderlichen Dokumentationen vorzuweisen sind. Weniger bekannt ist indes, dass die vergaberechtlichen Pflichten „von Anfang an“ einzuhalten und zu dokumentieren sind. Die Nichteinhaltung der Vergabevorschriften kann zu einer Rückforderung/Nichtauszahlung von bis zu 100 % der Fördermittel des jeweiligen Auftrages führen. Nicht jeder Verstoß gegen Vergaberecht berechtigt zu einer Rückforderung des kompletten Förderbetrags. Der Fördermittelgeber verfügt über ein sogenanntes „impliziertes Ermessen“. Bei einem schweren Verstoß soll jedoch in der Regel zurückgefordert werden.



Zur Person

Rechtsanwalt Andreas Schriefers berät bundesweit kommunale und private Auftraggeber in Stadtmarketing und Tourismus. Er begleitet u. a. bei der Auswahlentscheidung einer Rechts-/ Betriebsform und zu Aspekten des EU-Beihilferechts, des Vergaberechts und des Steuerrechts.

**RA Andreas Schriefers**  
anwaltsKontor  
Schriefers Rechtsanwälte  
mail@anwaltskontor-schriefers.de

### Häufige Vergabefehler sind u. a.

1. falsche Schätzung des Auftragswertes
2. Wahl des falschen Vergabeverfahrens, zum Beispiel aufgrund einer zu großzügigen Auslegung von Ausnahmetatbeständen § 8 UVgO
3. bei der Verhandlungsvergabe wurden nicht mindestens drei Bewerber zur Angebotsabgabe aufgefordert
4. Nichteinhaltung von Fristenregelungen gemäß der Vergabe- und Vertragsordnungen
5. Vermischung von Eignungs- und Zuschlagskriterien
6. Anwendung unsachgemäßer Kriterien bei Wertung der Angebote
7. Bevorzugung ortsansässiger Bieter
8. unvollständige Dokumentation.

### Praxistipp: Lesen bildet!

Lesen Sie den Zuwendungsbescheid und seine Anhänge. Auch die Allgemeinen Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung (ANBest-P) enthalten Nebenbestimmungen (Bedingungen und Auflagen) und können je Bundesland divergieren! Vorrangig gelten die Bestimmungen des Zuwendungsbescheids! Beachten Sie die Wertgrenzen und Anwendungsbereiche des Tariftrüegegesetzes Ihres Bundeslandes. Vorrangig gelten die „strengeren“ Werte des Förderbescheids!

### Dokumentieren Sie immer zeitnah!

Halten Sie insbesondere Ihre Entscheidungen im Zusammenhang mit durchgeführten Vergabeverfahren schriftlich fest. Wegen des Auseinanderfallens der Zeitpunkte einer Vergabeentscheidung, d. h. des Ausgebens der Fördermittel und der zeitlich nachgelagerten Verwendungsnachweisprüfung, ist eine zeitnahe Dokumentation schon deshalb wichtig, um späteren „Erinnerungslücken“ (infolge von Personalwechsel, Verlust von Akten etc.) vorzubeugen.

### Fazit

Das Stadtmarketing ist wichtiger Begleiter der Transformationsprozesse unserer Innenstädte. Es gilt die Erleichterungen im Kontext der verschiedenen Vergaberechtsmodernisierungspakete nutzbar zu machen. Gleichwohl sind die strengen Anforderungen nach den jeweiligen Programmen zur Förderung des Stadtmarketings zu beachten. Einiges wird einfacher, wenn auch nicht leichter. Ein rechtskonformes Handeln schafft Handlungssicherheit und Zukunftsstabilität, wie es Rückforderungsrisiken verringert. Bei aller rechtlichen Komplexität im Detail wird das Stadtmarketing auf Rechtssicherheit weder verzichten wollen noch brauchen, wie zahlreiche Praxisbeispiele und für die Praxis entwickelte Lösungen zeigen.

imakomm konkret September 2024 Herausgeber (vertreten durch den Geschäftsführer Dr. Peter Markert)

imakomm AKADEMIE GmbH | Aalen und Stuttgart (imakomm) | Ulmer Straße 130 | 73431 Aalen | Telefon 07361 52829-0 | info@imakomm-akademie.de

**Redaktionsleitung** Dr. Peter Markert, Teresa Hafner | **Gestaltung** Michael A. Lenz, Aalen | **Bildquellen** imakomm (soweit nicht anders angegeben), Adobe Stock (Titel, Rücktitel), Gemeinde Rainau (Seite 4, oben rechts), Gemeinde Rainau (Seite 4, Christoph Konle), Allianz für Beteiligung (Seite 4, unten rechts), Stadt Cham (Seite 8, oben rechts), Ariana Klingseisen (Seite 8, EBM Martin Stoiber), Freudenstadt Tourismus (Seite 9), Stadt Rottweil (Seite 11, Luftaufnahme bei Nacht), Stadt Hausach (Seite 12, oben rechts), Jörg Schumacher (Seite 13, oben rechts), Andrea Fabry (Seite 13, Philipp Springer), Julian Leurer (Seite 15, oben rechts), Foto Stürzenberger (Seite 15, Julia Keidel), IHK Rhein Neckar (Seite 16, Timo Cyriax), Stefan Rommelfanger (Seite 16, Stefan Rommelfanger), Anna Königstein (Seite 17, Anna Königstein), Konrad Goes (Seite 17, Hannah von Guionneau), Jonas Kraiß (Seite 17, Jonas Kraiß), IHK Südlicher Oberrhein (Seite 17, Thomas Kaiser), Maximilian Schwarz (Seite 18, oben rechts), Maximilian Schwarz (Seite 18, Carina Killer, Michael Metzler), Dirk Janthur (Seite 18, Dirk Janthur), Stadt Nordenham (Seite 19), NMT (Seite 20, oben rechts), Stephanie Schülke (Seite 20, Stephanie Schülke), Stadt Nordenham (Seite 20, Nils Siemen), Stadt Nordenham (Seite 20, Jürgen B. Mayer), IMORDE Projekt- und Kulturberatung GmbH (Seite 20, Ilona Tetzlaff), Stadt Waldeck (Seite 22, BM Jürgen Vollbracht), IHK Ostwürttemberg (Seite 24, oben), Gemeinde Rimbach (Seite 25), Gemeinde Rimbach (Seite 26, oben), Andreas Schriefers (Seite 34)  
© 2024 imakomm AKADEMIE GmbH | Alle Rechte vorbehalten. Diese Veröffentlichung wird kostenlos abgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der imakomm. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, auch auszugsweise, Bearbeitungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Downloads und Kopien dieses Beitrags sind nur für den persönlichen, nicht kommerziellen Gebrauch gestattet. Die Urheberrechte Dritter werden beachtet, insbesondere werden Inhalte Dritter als solche gekennzeichnet. Sollten Sie trotzdem auf eine Urheberrechtsverletzung aufmerksam werden, bitten wir um einen entsprechenden Hinweis.



Stadt- und Innenstadtentwicklung  
Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung  
Marketing für Standorte  
Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte

imakomm

AKADEMIE

Kompetenz  
Leidenschaft  
Seriosität  
Frischer Wind



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