

konkret

limakomm

AKADEMIE

(Innen)Stadtentwicklung
Aufbruch!

2-3 wichtige
Fragen zum
konkret:



SPECIAL
Vordenker

Effiziente Neuausrichtung Vermarktungsstrukturen

Kompakte Strategie Standortvermarktung

Maßnahmenprogramm und Umsetzung

Ganzheitliche Standortvermarktung

Positionierung

Leerstandsmanagement

Marketing
für Standorte

Entwicklungskonzept

Verstetigung und Umsetzung

Kommunaler Beteiligungskompass

Begleitung Beteiligungsprozesse

Beteiligungsmanagement und Umsetzung

Kommunal-
entwicklung
und Partizipation

Seriosität &
Kompetenz

imakomm

AKADEMIE

Leidenschaft &
frischer Wind

Ganzheitliche Innenstadttransformation

Innenstadtstrategie kompakt

Potenzialanalyse multifunktionale Innenstadt

Steuerung von Nutzungsarten

Einzelhandels- und Nahversorgungskonzept

Nahversorgungsstrategie

Auswirkungsanalysen und Stellungnahmen

Moderne
Innenstadt-
& Einzelhandels-
entwicklung

Gewerbeflächenentwicklungskonzept

Wohnbauflächenstrategie

Wirtschaftsförderung und Standortmarketing

Ganzheitliche Wirtschafts- und Wohnbauentwicklung

Standort- und
Entwicklungs-
strategien
Wirtschaft
& Wohnen



imakomm-akademie.de

xing.com/companies/imakommakademie

facebook.com/imakommakademie

linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh

(Innen)Stadtentwicklung Aufbruch!

Dienstag, 28. April 2026

10 bis 12 Uhr

Eine digitale Veranstaltung zur imakomm konkret-Ausgabe März 2026



Take-away-Notes
zu jedem Vortrag

kompakt,
nur Praxis,
voller Inhalte

Good Practice,
ehrlicher
Erfahrungsaustausch

kostenlose
Teilnahme

digital

Herzliche Einladung zur imakomm NUTZBAR am 28. April 2026 von 10 bis 12 Uhr – gewohnt digital, vollgepackt mit Praxisbeispielen und Einblicken in die Erfahrungen erfolgreicher Kommunen.

imakomm NUTZBAR
Dienstag, 28. April 2026



(Innen)Stadtentwicklung Aufbruch!

Die Teilnahme ist
kostenlos, eine
Anmeldung jedoch
obligatorisch.



Hier gelangen Sie zur
Anmeldung. Alternativ
können Sie sich per Mail
an info@imakomm-akademie.de anmelden.

Eine Bestätigung erhalten
Sie nach erfolgter Anmel-
dung per Mail.

Ca. zwei Tage vor der
Veranstaltung senden wir
Ihnen Ihre Zugangsdaten
(Log-in) zu.

**Wir freuen uns auf Ihre
Teilnahme!**

Lesestoff:



Hier geht's
zur aktuellen
konkret-Ausgabe.

- 09.30 Uhr **Ankommen/Log-in**
- 10.00 Uhr **Einführung und Überblick**
imakomm
- 10.05 Uhr **Standort- und Entwicklungsstrategien
Wirtschaft und Wohnen**
**Zertifizierung als Wirtschaftsstandort –
mehr als Marketing**
Alexander Groll, Schwäbisch Gmünd
Johannes Schenck, Heidenheim
Dr. Andreja Benkovic, IHK Ostwürttemberg
André Mandel, Aalen
Matthias Prüller, imakomm
- 10.30 Uhr **Marketing für Standorte**
**Menschen und KI. Aufbau eines Nutzungsmanagements
in der Gemeinde Königsfeld (BW)**
Bürgermeister Fritz Link, Königsfeld
Dr. Christian Eckert, imakomm
- 11.00 Uhr **Moderne Innenstadt- und
Einzelhandelsentwicklung**
**Dauerhaft statt Peaks. Identitätsbasierte
Innenstadtentwicklung in Wolfhagen (HE)**
Natja Krug, Wolfhagen
- 11.30 Uhr **Kommunalentwicklung und Partizipation,
Fokus hier: Innenstadt**
**Schlanker Prozess, strategische Neuausrichtung.
Das Beispiel Innenstadtoffensive Bebra (HE)**
Bürgermeister Stefan Knoche, Bebra
- 12.00 Uhr **Ende der Veranstaltung**

konkret

imakomm

AKADEMIE

In dieser Ausgabe

Standort- und Entwicklungsstrategien Wirtschaft und Wohnen

- 06 Zertifizierung als Wirtschaftsstandort
- 08 Gewerbeflächenentwicklung – Pflicht & Kür für eine strategische Umsetzung
- 10 Wie wohnt die Region Altmühl-Jura heute – und was braucht sie morgen?
- 12 Flächenentwicklung neu denken

Moderne Innenstadt- und Einzelhandelsentwicklung

- 16 Junge Leute (zurück) in die Innenstadt!
- 18 Neues Leben im Zentrum
- 20 Dauerhaft statt Peaks
- 22 Fußgängerzone und historische Altstadt
- 24 DIE Innenstadttagung 2026

Marketing für Standorte

- 31 Viel mehr Grundrauschen
- 33 Menschen und KI
- 35 Standortgemeinschaften der Zukunft

Kommunalentwicklung und Partizipation

- 39 24/7-Beteiligung mit Mehrwert
- 41 Schlanker Prozess, strategische Neuausrichtung
- 42 Smart City durch Menschen
- 44 Eine Reform, die Deutschland braucht: „Städte ins Zentrum!“

AKADEMIE

- 47 Wir sind der Staat.

Standort- und Entwicklungsstrategien Wirtschaft und Wohnen

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

facebook.com/imakommakademie

linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh



Zertifizierung als Wirtschaftsstandort

Mehr als Marketing

Die Region Ostwürttemberg (ca. 453.000 EW) zeigt, wie Zertifizierungen als Wirtschaftsstandort weit über reines Image hinausgehen. Mit dem Qualitätssiegel „Wirtschaftsfreundliche Kommune“ der IHK Ostwürttemberg und der Handwerkskammer Ulm wird nicht nur eine Urkunde vergeben, sondern ein **strukturierter Selbst-Check** der Kommunen angestoßen – gerade auch in Zeiten klammer kommunaler Kassen ein strategischer Hebel.

Zertifikat und Arbeitsprogramm in einem

Im Zentrum steht ein Audit, das sechs Handlungsfelder mit 44 Kriterien systematisch durchleuchtet – von Konzepten und Strategien über Verwaltungsprozesse bis hin zu harten und weichen Standortfaktoren sowie Internationalität. Die Kommunen erhalten damit eine Art „**Standort-TÜV**“, der Stärken sichtbar macht und Lücken offenlegt.

Das **Audit** hilft uns, unsere Wirtschaftsförderung regelmäßig aus Sicht der Unternehmen zu spiegeln und gezielt nachzuschärfen.

Johannes Schenck, Wirtschaftsförderung Stadt Heidenheim

Die imakomm als neutraler Dienstleister führt das Auditierungsgespräch durch, ergänzt Indikatoren per Desktop-Recherche sowie durch eine Mystery Mail und wertet die Ergebnisse aus. Im Rahmen der Zertifizierung wird alles mit der Kommune in einem ausführlichen Feedback-Gespräch analysiert und **Empfehlungen** zur Weiterentwicklung gegeben.

Die **Zertifizierung** ist für uns vor allem ein externer Spiegel und weniger eine Trophäe fürs Regal.

Alexander Groll, Wirtschaftsförderung Stadt Schwäbisch Gmünd

Mehrwert für Region und Partner

Für die Kammern ist das Siegel ein Instrument der gemeinsamen Standortpolitik. „Die Zertifizierung hilft unseren Mitgliedsunternehmen, schnell zu erkennen, wo Wirtschaft wirklich willkommen ist. Durch die detaillierte, unabhängige



attraktiver Wirtschaftsstandort

Analyse und Bewertung der **Wirtschaftsfreundlichkeit** werden die kommunalen Angebote **belegbar**, da sind sich Dr. Andreja Benkovic von der IHK Ostwürttemberg und Dr. Stefan Rössler von der Handwerkskammer Ulm einig.

Fazit

- 1 Das Qualitätssiegel „Wirtschaftsfreundliche Kommune“ verbindet Imagegewinn mit einem fundierten Selbst-Check.
- 2 Gerade bei knappen Budgets schafft das Audit Klarheit über notwendige und wirksame Stellschrauben für eine unternehmerfreundliche Standortentwicklung.
- 3 Wo Zertifizierung, Kammerpartnerschaft und kommunale Wirtschaftsförderung auch in der Praxis zusammenspielen, entsteht mehr als Image – es entsteht gelebte Wirtschaftsfreundlichkeit.



Alexander Groll
Stadtverwaltung Schwäbisch Gmünd
Amt für Wirtschaftsförderung und Transformation
alexander.groll@schwaebisch-gmuend.de



Johannes Schenck
Stadt Heidenheim an der Brenz
Wirtschaftsförderung und Tourismus
johannes.schenck@heidenheim.de



Dr. Andreja Benkovic
IHK Ostwürttemberg
Referentin Standortpolitik | Volkswirtschaft
benkovic@ostwuerttemberg.ihk.de



Dr. Stefan Rössler
Handwerkskammer Ulm
Stellv. Hauptgeschäftsführer
s.roessler@hwk-ulm.de



Matthias Prüller
imakomm
Gesellschafter
prueller@imakomm-akademie.de



Julia Bubbel
imakomm
Standort- und Entwicklungsstrategien
Wirtschaft und Wohnen
bubbel@imakomm-akademie.de



Gewerbeflächenentwicklung – Pflicht & Kür für eine strategische Umsetzung

Veranstaltung für die Kommunen im IHK-Bezirk IHK Ostwestfalen zu Bielefeld

Gewerbeflächen – Grundlage für Unternehmen und Kommunen

Fehlende Verfügbarkeiten von Gewerbeflächen stellen Kommunen immer wieder vor große Herausforderungen. Im Spannungsfeld Flächenausweisungen und Nachverdichtung müssen Kommunen Anforderungen auf planerischer und politischer Ebene bewältigen. Die IHK Ostwestfalen konzentriert sich daher nicht allein auf den Austausch mit Unternehmen, sondern unterstützt auch die Kommunen der Region durch die gezielte Einbringung von Impulsen im Rahmen der Veranstaltung „**Kommunale Gewerbeflächenstrategie** als Instrument der Wirtschaftsförderung“, die zudem von der regiopolREGION Paderborn mitgetragen wird.

Rund 35 ha pro Tag

Flächenneuinanspruchnahme bei Gebäude- und Freiflächen im Jahr 2023

= Flächen für Wohnbau, Gewerbe/Industrie, Handel/Dienstleistungen und öffentliche Einrichtungen; Quelle: destatis

Im Jahr 2023 wurden täglich rund 35 Hektar an neuen Gebäude- und Freiflächen in Wert gesetzt, also Flächen für Wohnen, Gewerbe/Industrie, öffentliche Einrichtungen und sonstige bauliche Nutzungen.

Pflicht und Kür für einen starken Wirtschaftsstandort

Die imakomm konnte in diesem Rahmen mit ihrem **Impulsvortrag** den Kommunen die Bedeutung und Möglichkeiten kommunaler Gewerbeflächenstrategien aufzeigen. Dabei geht es zunächst um Pflichtbausteine, durch die fachlich-analytisch definiert wird, wieviel Flächen und welche Flächen wo für eine Wirtschaftsentwicklung in Frage kommen – letztlich ein klassisches Wirtschaftsflächenkonzept. Eine Strategie geht aber weiter: Sie beantwortet zudem die Frage, mit welchem Ziel, für wen (Branchen), nach welchen Regeln (bspw. Vergabekriterien) und wie abgestimmt (Governance-Strukturen) die Flächen entwickelt werden sollen. Zudem löst sie auch beispielsweise Fragen, wie Flächen vermarktet werden sollen und wie Bestandsunternehmen bzw. der Wirtschaftsstandort davon profitieren.

Es zeigt sich klar, dass eine **Strategie bei der Flächenentwicklung** notwendig ist, also mehr als eine rein fachliche Flächenausweisung. Ansonsten sind allein schon (emotionale) Widerstände gegen Flächenentwicklungen nicht in den Griff zu bekommen.

Gewerbeflächenentwicklung aktiv angehen

Das Interesse an der Veranstaltung und die Inhalte des Austausches zeigen, dass viele Themen übergreifend Kommunen aller Größenordnungen betreffen.

Fazit

- 1 Eine Wirtschaftsflächenstrategie ist notwendig, um Themen wie „Netto-Null“, Widerstände gegen Flächenentwicklung überhaupt aktiv bearbeiten zu können. Ein Wirtschaftsflächenkonzept ist notwendiger Bestandteil der Strategie.
- 2 Der interkommunale Blick ist in der Region Ostwestfalen bereits fest verortet. Dies könnte beispielhaft für viele Kommunen und Regionen sein.
- 3 Die dort praktizierte Zusammenarbeit der örtlichen Institutionen, Kommunen und der Raumordnung bringt für alle einen hohen Mehrwert.

Wirtschaftsflächenkonzept

Wirtschaftsflächenstrategie

Ansatz

„Wie viel Flächen brauchen wir und wo könnten diese liegen?“

„Was wollen wir wirtschaftlich erreichen und nach welchen Grundsätzen?“

Charakter

fachlich-analytisch

steuernd, normativ

Fokus

Flächenquantitäten: Angebot/Nachfrage
Flächen: Standortanalysen

Wirtschaftliche Zielbilder
Steuerungslogik
Governance

Zentrale Inhalte

Bestandsanalysen
Prognosen
Flächenbilanz

Zielbranchen, Qualitätsanforderungen an Flächen, Vergabekriterien, Prioritäten, Instrumente (Vermarktung, Governance, Bestandsstärkung, usw.)

Grobe Unterscheidung zwischen Wirtschaftsflächenkonzept und Wirtschaftsflächenstrategie



Julia Bubbel
imakomm
Standort- und Entwicklungsstrategien
Wirtschaft und Wohnen
bubbel@imakomm-akademie.de



Dr. Claudia Auinger
IHK Ostwestfalen zu Bielefeld
Stv. Geschäftsführerin und Referatsleiterin
Wirtschaftsförderung
c.auinger@ostwestfalen.ihk.de

Wie wohnt die Region Altmühl-Jura heute – und was braucht sie morgen?

Eine Analyse der Wohnraumverhältnisse und -bedürfnisse

Erster Baustein der flächensparenden Siedlungsentwicklung

Die Region Altmühl-Jura mit ihren zwölf Kommunen und rund 60.000 Menschen will ihre Siedlungsentwicklung künftig flächensparender gestalten. Den Auftakt des Projekts „ZukunftsRegion Altmühl-Jura – Flächensparende Siedlungsentwicklung“ bildete eine regionsweite Befragung zu Wohnraumverhältnissen und Wohnraumbedürfnissen. Sie liefert zentrale Erkenntnisse für die weitere Planung und soll helfen, den tatsächlichen Bedarf der Bevölkerung besser zu verstehen. Das Projekt ist Teil des Regionalmanagements und wird durch das Bayerische Wirtschaftsministerium gefördert.

Ziele, Vorgehen und Rahmen der Befragung

Beteiligen konnten sich alle Einwohnerinnen und Einwohner der Region – online oder über ausgedruckte Fragebögen. Der Rücklauf von 529 auswertbaren Datensätzen ergibt ein aussagekräftiges Stimmungsbild. Entscheidend ist: Es kommen die zu Wort, die sich aktiv einbringen und ihre Erfahrungen zu Wohnsituation, Lebensqualität, Wohnkosten und zukünftigen Bedarfen einbringen möchten.

Im Fokus der Befragung standen u.a. Themen wie Zufriedenheit mit der Wohnsituation, die Bewertung zentraler Standortfaktoren, die Einschätzung des Wohnraumangebots vor Ort und der Blick nach vorn – von Mietwohnungen und Bauplätzen bis hin zu altersgerechten und alternativen Wohnformen.

Der Bevölkerung der Region Altmühl-Jura ist die Natur und Heimatverbundenheit besonders wichtig – sie erwartet aber **bezahlbare**, gut erreichbare und generationengerechte **Wohnangebote**.

Heute: viel Eigentum, viel Verbundenheit – und wachsende Spannungen

Die Ergebnisse zeigen eine starke Bindung an die Region: Viele Befragte leben seit Jahrzehnten oder seit ihrer Geburt im Raum Altmühl-Jura. Eigentum prägt die Wohnsituation, häufig in Ein- oder Zweipersonenhaushalten mit großen Wohnflächen. Das steht für Stabilität, stellt den künftigen Umgang mit dem

Wohnraumbestand jedoch vor Herausforderungen; insbesondere durch den hohen Anteil kleiner und älterer Haushalte mit vielen Zimmern.

40 % des Haushaltseinkommens

werden von jungen Familien und Haushalten in Mietwohnungen für den Bereich Wohnen ausgegeben

Gleichzeitig steigen für Teile der Bevölkerung die **Belastungen**. Vor allem jüngere Haushalte sowie in Mietwohnungen lebende Personen geben deutlich häufiger an, über 40 % des Haushaltseinkommens für das Wohnen aufzuwenden.

Lebensqualität in Stadt und Dorf: stark für Familien, ausbaufähig für Jugendliche und Ältere

Bei der Wahl des Wohnortes zeigt sich ein **Zusammenspiel emotionaler und funktionaler Faktoren**. Nähe zur Natur, Heimatverbundenheit und Nachbarschaft prägen das positive Bild der Region. Gleichzeitig bleiben Einkaufsmöglichkeiten, medizinische Versorgung, Erreichbarkeit und Wohnkosten entscheidend für die alltägliche Lebensqualität.

Diese wird insgesamt überwiegend positiv bewertet, besonders für Familien. Kritischer fällt die Einschätzung von Jugendlichen, Senioren sowie Alleinstehenden aus. Besonders deutlich zeigt sich der Handlungsbedarf bei Verkehrsanbindung und sozialer Infrastruktur gerade in kleineren Kommunen.

Wohnungsmarkt: Mietwohnungen, altersgerechter Wohnraum und bezahlbarer Wohnraum unter Druck

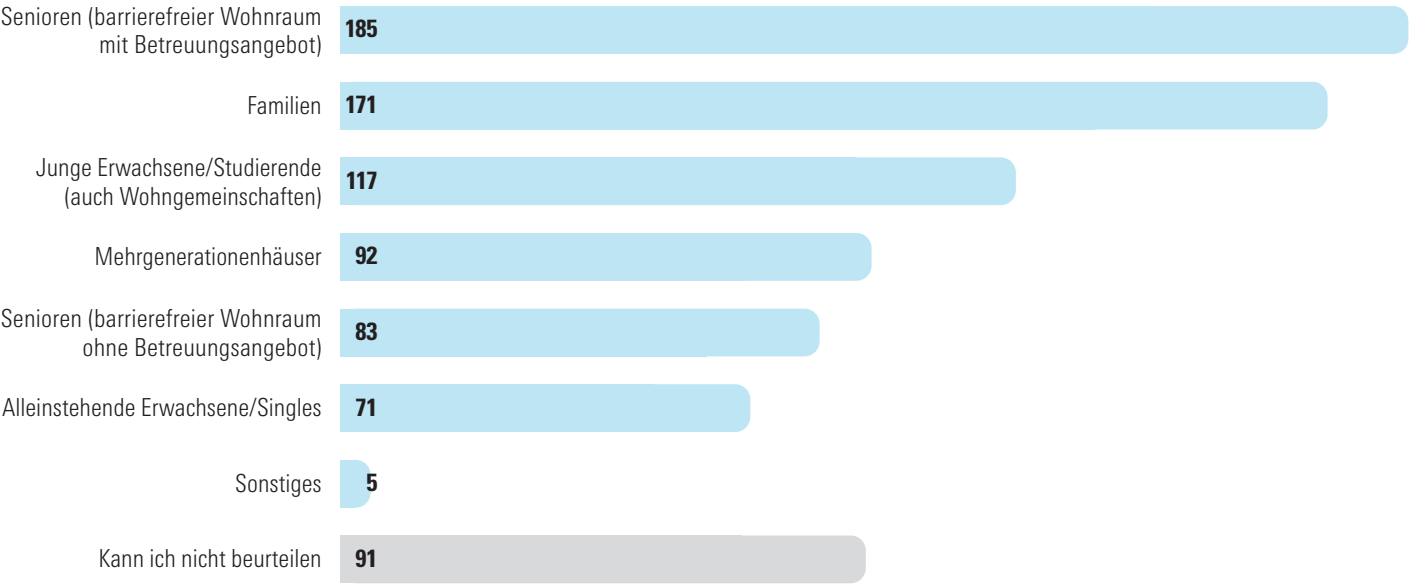
Der Wohnungsmarkt hat nach der Einschätzung der Befragten unterschiedliche Entwicklungsbedarfe: Mietwohnungen, Wohnraum für Familien und altersgerechter Wohnraum werden als knapp wahrgenommen, ebenso Wohneigentum und bezahlbarer Wohnraum. Gefragt sind **bezahlbare Mietwohnungen**, familiengerechte Eigenheime und barrierefreie Wohnangebote. Der Bedarf richtet sich klar auf einen generationengerechten Wohnmix im mittleren Segment.



Naturpark Altmühltal

Welche **Wohnangebote** müssten Ihrer Meinung nach in der Region Altmühl-Jura **am dringendsten ausgebaut** werden?

Nach Lebenssituation. Wohnraum für



Quelle: Bürgerbefragung Region Altmühl-Jura, imakomm, 2025, n=529. Hier sind maximal zwei Antworten möglich, Anzahl Nennungen= 815.

Morgen: Innenentwicklung, neue Wohnformen und Wohnen im Alter

Der Blick nach vorn zeigt: Die Mehrheit möchte im Alter im vertrauten Wohnumfeld bleiben, idealerweise mit unterstützenden Angeboten. Betreutes Wohnen und Mehrgenerationenmodelle finden Zustimmung, klassische Seniorenheime weniger. Gleichzeitig wird eine **stärkere Innenentwicklung** befürwortet, etwa durch Nachverdichtung und die Nutzung bestehender Gebäude im Sinne eines flächensparenden Wohnungsbaus.

Eine Nachfrage nach Wohnraum wird sich auch in den nächsten Jahren in allen Haushaltsgrößen ergeben, dabei auch gerade in den jüngeren Generationen, so dass auch ein breites Angebot an unterschiedlichen Wohnformen wesentlich bleiben wird.



Julia Bubbel
imakomm
Standort- und Entwicklungsstrategien
Wirtschaft und Wohnen
bubbel@imakomm-akademie.de



Vadym Rybkin
imakomm
Marktforschung; Standort- und Entwicklungsstrategien
Wirtschaft und Wohnen
rybkin@imakomm-akademie.de



Jennifer Zielke
Regionalmanagement
Altmühl-Jura GmbH
zielke@altmuehl-jura.de



Andreas Brigl
Bürgermeister Marktgemeinde Titting
brigl@titting.de

Fazit

- 1 Der Ansatz in der Region Altmühl-Jura ist beispielhaft. Mit der Erfassung der Wohnverhältnisse und -bedürfnisse liegen den Kommunen nun klare Ansatzpunkte für die Wohnbauflächen- und Wohnumfeldentwicklung vor.
- 2 Für die Region gilt: zentrale Zukunftsthemen sind bezahlbarer Wohnraum, generationengerechte Angebote sowie Mobilität & Versorgung. In der Analyse der imakomm sind diese differenziert dargestellt.
- 3 Eine flächensparende Wohnraumentwicklung erfordert ein strategisches Zusammenspiel von Bestand, neuen Wohnformen, Mietwohnungsmarkt – und der Einbindung der Wohnbevölkerung.

Flächenentwicklung neu denken Strategische Gewerbeflächenpolitik im Wandel

Der Trend: Gewerbeflächen werden zu strategischen Steuerungsinstrumenten

Die Entwicklung von Gewerbeflächen befindet sich in einem grundlegenden strukturellen Wandel. Im Wettbewerb um Investitionen gewinnen gewerbliches Bauen und zukunftsweisende Konzepte für Standorte an Relevanz. Während über Jahrzehnte hinweg die quantitative Bereitstellung von Flächen im Vordergrund stand, gewinnen heute qualitative Kriterien zunehmend an Bedeutung. Flächenknappheit, ambitionierte Klimaziele sowie der zunehmende Wettbewerb um Fachkräfte verändern die Rahmenbedingungen der kommunalen Wirtschaftsentwicklung ebenso nachhaltig wie dynamische Fertigungs- und Arbeitsprozesse. Wirtschaftsförderung und Stadtplanung sind mehr denn je aufgefordert, optimal angepasste Raumkonzepte zu entwickeln, die im Zeitalter der Wissensökonomie und Digitalisierung tragfähig sind. Gewerbeflächen sind nicht länger als rein funktionale Räume zu verstehen, sondern vielmehr als **strategische Steuerungsinstrumente**, die wirtschaftliche, ökologische und städtebauliche Ziele zugleich beeinflussen.

These 1

Die **Zukunft** der Gewerbeflächen liegt nicht im „Mehr“, sondern im „Besser“.

Nicht die Ausweisung zusätzlicher Flächen entscheidet über Standorterfolg, sondern deren Qualität, Passfähigkeit und langfristige Entwicklungsfähigkeit.

Von der Flächenbereitstellung zur strategischen Kuratierung

Gewerbeflächen entfalten ihre **Wirkung** nicht unabhängig von der Art der angesiedelten Nutzungen. Unterschiedliche Branchen haben differenzierte Anforderungen und erzeugen Verkehre, Emissionen oder Dichtewerte (Beschäftigte/Quadratmeter). Sie prägen damit sowohl Stadtbild als auch ökologische Bilanz eines Standorts. Jedes Gewerbegebiet hat Auswirkungen auf die Stadtstruktur und die Prosperität eines Standorts. Somit rückt bereits bei den ersten planerischen Überlegungen zur Ausweisung von neuen Flächen oder der Revitalisierung von Bestandsflächen die Frage in den Vordergrund, welche wirtschaftlichen Aktivitäten langfristig mit den Entwicklungszielen einer Kommune vereinbar sind.

So werden in **Amsterdam** seit mehreren Jahren bestimmte Standorte gezielt wissensintensiven und produktiven Nutzungen vorbehalten, während flächen-

intensive Logistikfunktionen räumlich verlagert werden. Ziel ist es, die Wertschöpfung pro Quadratmeter zu erhöhen und gleichzeitig externe Kosten zu reduzieren. Diese Form der Steuerung folgt einem Portfolioansatz, bei dem nicht jede ökonomische Nutzung zum Standortprofil passt. Politisch ist dieser Ansatz konfliktträchtig, langfristig trägt er jedoch zur Schärfung der wirtschaftlichen Identität, zur Stabilisierung der Flächennachfrage und der wirtschaftlichen Stärkung bei. Auch der Green Industry Park in **Freiburg** oder die Konversion des Berliner Flughafens Tegel in den **TXL** – The Urban Tech Republic stehen stellvertretend für diesen Ansatz.

These 2

Unterlassene **Steuerung** führt nicht zu Neutralität, sondern zu Pfadabhängigkeiten mit hohen Folgekosten.

Bestandstransformation als Primärstrategie der Flächenentwicklung

Der Neubau von Gewerbeflächen ist sowohl aus ökologischer als auch aus fiskalischer Perspektive die ressourcenintensivste Entwicklungsoption. Gleichzeitig weisen viele bestehende Gewerbegebiete erhebliche **strukturelle Reserven** auf, die bislang ungenutzt bleiben. Geringe bauliche Dichte, monofunktionale Nutzungsmuster und überdimensionierte Verkehrsflächen sind in vielen Kommunen typische Merkmale älterer Gewerbebestandorte.

Ein anschauliches Beispiel für die Reaktivierung solcher Potenziale bietet der Frankfurter Ring in **München**. Durch gezielte Nachverdichtung, Aufstockung und funktionale Ergänzungen sollen zusätzliche Nutzungen integriert werden, ohne neue Flächen auszuweisen. Der Bestand wird hier nicht als Hemmnis, sondern als zentraler Hebel einer nachhaltigen Flächenpolitik verstanden. Diese Transformationsprozesse sind komplex und erfordern eine enge Abstimmung zwischen Eigentümern, Verwaltung und Politik. Langfristig erweisen sie sich jedoch als effizienter und resilienter als flächenintensive Neuentwicklungen.

Klimakompatibilität und gesteuerte Nutzungsmischung als neue Standards

Jede gewerbliche Entwicklung hat unmittelbare Auswirkungen auf Klima, Ressourcenverbrauch und städtische Resilienz. Gewerbeflächenpolitik ist daher



stets auch **Klimapolitik**. Standorte, die diesen Zusammenhang ignorieren, verlieren mittelfristig sowohl politische Akzeptanz als auch wirtschaftliche Attraktivität. Klimakompatibilität wird damit von einem freiwilligen Zusatz zu einem verbindlichen Standard.

Die Stadt **Lörrach** schickt sich an, auf einem früheren Industriegelände Deutschlands erstes klimaneutrales Gewerbegebiet in Holzbauweise zu entwickeln. Zielsetzung des Projektes: vom früheren Textilstandort zum Hotspot für nachhaltiges Arbeiten, Forschen und Produzieren. In **Waiblingen** soll das bestehende Gewerbegebiet Eisental zum nachhaltigen Gewerbegebiet umgebaut werden. Im Fokus stehen hier neben der Gründung eines Nachhaltigkeitsnetzwerks die Nutzung von Abwärme und Agrothermie sowie der Aufbau einer Route du Soleil entlang der zentralen Straßen des Gebiets (PV-Module und Ladestationen).

Parallel dazu verändern technologische Entwicklungen die räumlichen Anforderungen wirtschaftlicher Nutzung. Produktionsprozesse werden leiser und sauberer, während wissensintensive Dienstleistungen zunehmend standortunabhängig agieren. Die Stadt **Wien** reagiert darauf mit einer gezielten Urban-Manufacturing-Strategie, die urbane Produktion in klar definierten Zonen ermöglicht. Nutzungsmischung wird hier nicht dem Zufall überlassen, sondern durch erhöhte gestalterische Anforderungen und kommunikative Begleitprozesse gesteuert, um Nutzungskonflikte zu minimieren.

Infrastruktur und Governance als strukturelle Erfolgsfaktoren

Die Entwicklungsfähigkeit von Gewerbebeständen wird maßgeblich durch ihre infrastrukturelle Ausstattung bestimmt. Energieversorgung, digitale Netze und leistungsfähige Mobilitätsangebote sind keine ergänzenden Standortfaktoren,

sondern grundlegende Voraussetzungen wirtschaftlicher Aktivität. In den **Niederlanden** ist es daher gängige Praxis, Gewerbebestände nur dann zu entwickeln und zu vermarkten, wenn eine gesicherte Energie- und Dateninfrastruktur vorhanden ist. Diese restriktive Logik verhindert langfristige Fehlentwicklungen und erhöht die Standortqualität.

These 3

Gewerbegebiete ohne **Governance** sind keine Standorte, sondern Abstellflächen. Ohne aktives Management verlieren sie schleichend an wirtschaftlicher und städtebaulicher Relevanz.

Die Entwicklung von Gewerbegebieten endet nicht mit dem Inkrafttreten eines Bebauungsplans. Standorte unterliegen Alterungsprozessen und verlieren ohne aktives Management sukzessive an Qualität. Erfahrungen zeigen, dass kooperative **Governance-Strukturen** die Investitionsbereitschaft erhöhen und die Standortentwicklung stabilisieren können. Übertragen auf Gewerbegebiete eröffnet dies neue Perspektiven für ein dauerhaftes Quartiersmanagement jenseits klassischer Planungshorizonte (Positivbeispiel Initiative **SINN Esslingen**).

Fazit

- 1 Die Entwicklung von Gewerbeflächen ist neu zu denken! Nicht Expansion, sondern Transformation wird zum Leitmotiv.
- 2 Qualität ersetzt Quantität, Steuerung ersetzt Neutralität und Governance ersetzt punktuelle Planung. Gewerbeflächen entwickeln sich damit von funktionalen Zweckräumen zu strategischen Bausteinen integrierter Stadt- und Wirtschaftsentwicklung.
- 3 Die Zukunft der Gewerbeflächen liegt in ihrer Fähigkeit, ökonomische Leistungsfähigkeit mit Klimakompatibilität, Fachkräfteattraktivität und städtebaulicher Qualität zu verbinden. Wer diese Entwicklung aktiv gestaltet, sichert langfristige Standortvorteile. Wer sie ignoriert, verwaltet den Strukturwandel lediglich.



Dr. Marc Funk
Geschäftsführung WTM GmbH Waiblingen
Geschäftsführung Packaging Valley e.V.
marc.funk@waiblingen.de

Moderne Innenstadt- und Einzelhandels- entwicklung



Junge Leute (zurück) in die Innenstadt!

Der Ansatz in der Stadt Bühl

Junge Menschen wollen in Bühl (Landkreis Rastatt, ca. 28.500 EW) leben – tun es aber bislang häufig anderswo. Die Innenstadtinitiative setzt deshalb konsequent bei denjenigen an, die man sonst nur schwer für Stadtentwicklungsprozesse gewinnt: bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Sie ist damit ein **besonderes Innenstadt-konzept** – denn die Konzepte anderswo berücksichtigen diese Zielgruppen meist kaum. Im Zentrum in der Bühler Innenstadtinitiative stehen aufsuchende Beteiligung, die gemeinsame Bewertung der Ergebnisse mit Politik und Verwaltung sowie ein klarer Fahrplan vom Wunsch zur machbaren Umsetzung.

Aufsuchende Beteiligung statt Einladung ins Rathaus

Die Stadt Bühl und imakomm haben im Rahmen der Innenstadtinitiative einen Baustein vollständig auf junge Menschen ausgerichtet. Statt auf klassische Beteiligungsformate zu setzen, wurden Jugendliche gezielt **in ihrem Alltag „abgeholt“**. Dazu gehörten Workshops mit Klassen einer Schule, kombiniert mit einer Innenstadtbegehung. Hier konnten junge Menschen ihre Sicht auf Plätze, Wege und Treffpunkte vor Ort einbringen und greifbar machen. Zusätzlich wurde eine digitale Befragung Jugendlicher und junger Erwachsener durchgeführt und über Social Media beworben, um auch diese Zielgruppe gut zu erreichen.

Die Ergebnisse flossen schließlich in eine **City-Konferenz** ein, bei der Jugend, Kommunalpolitik und Stadtverwaltung gemeinsam am Tisch saßen und die Perspektive der jungen Generation systematisch einordneten.

Vom Stimmungsbild zur strategischen Einbettung

Bühl nutzt die Beteiligung nicht als einmalige Aktion, sondern als strategischen Baustein der Innenstadtinitiative. Die Rückmeldungen der jungen Menschen wurden mit der übergreifenden Innenstadtstrategie verknüpft, die vor allem drei Schwerpunkte setzt: Stadterlebnis mit Charakter, Innenstadt zum Wohlfühlen und multifunktionale Räume.

Jugendbeteiligung wirkt, wenn aus Ideen gemeinsam priorisierte Aufgaben für die Innenstadt werden – und die **Beteiligung von Jugendlichen** verstetigt wird.

Innerhalb dieses Rahmens wurden die Jugendlichen nicht nur zu „Wünschen“ befragt, sondern diskutierten mit Politik und Verwaltung, welche Themen aus ihrer Sicht prioritär sind – etwa jugendgerechte Aufenthaltsräume, bessere Kommunikation oder ein attraktiveres Freizeit- und Erlebnisangebot in der Innenstadt.

So entstand aus einer Vielzahl von Einzelideen eine gemeinsame, fachlich und politisch hinterlegte **Prioritätenliste**. Sie bildet nun die Basis dafür, dass Jugendanliegen bei künftigen Entscheidungen zur Innenstadtentwicklung sichtbar berücksichtigt werden können.

Klare Roadmap – mit Fokus auf Machbarkeit

Auf Grundlage der Beteiligung wurde eine **Roadmap** für die nächsten Jahre entwickelt, welche die nächsten Schritte in Etappen strukturiert. Im Fokus stehen weniger zahlreiche Maßnahmen, sondern ausgewählte Ansatzpunkte, die jungen Menschen zugutekommen und gleichzeitig realistisch umsetzbar sind.

Zentral ist dabei, **Machbarkeit früh mitzudenken**: Welche Maßnahmen lassen sich kurzfristig testen, wo sind zunächst temporäre Lösungen sinnvoll, welche Themen gehören in eine vertiefte Prüfung durch Gemeinderat und Verwaltung?

Die Roadmap bietet damit einen klaren Orientierungsrahmen: Sie zeigt, wie aus Beteiligung konkrete Beschlüsse werden können – ohne kommunalpolitischen Entscheidungen vorzugreifen, aber mit einem starken inhaltlichen Fundament aus Sicht der jungen Generation.

Lernmodell für andere Kommunen: Jugendbeteiligung strategisch aufsetzen, statt „Wunschlisten“

Die Innenstadtinitiative Bühl zeigt, wie Jugendbeteiligung strategisch aufgesetzt werden kann, ohne in unverbindlichen Wunschlisten stecken zu bleiben. Entscheidend ist das Zusammenwirken von gründlicher Analyse, zielgruppengerechter Ansprache und der frühzeitigen Einbindung politischer Entscheidungen.



Wer junge Menschen ernsthaft beteiligen will, muss sowohl Formate als auch Prozesse so gestalten, dass **Ergebnisse strukturiert** in Strategien, Gremienvorlagen und spätere Beschlüsse überführt werden können. Und diese Herangehensweise muss verstetigt werden.

tragender. Wer junge Menschen ernsthaft beteiligen will, muss sowohl Formate als auch Prozesse so gestalten, dass Ergebnisse strukturiert in Strategien, Gremienvorlagen und spätere Beschlüsse überführt werden können.

Deutlich wird zugleich: Jugendbeteiligung ist kein einmaliger Projektbaustein, sondern eine Daueraufgabe der Innenstadtentwicklung. Mit Formaten wie der City-Konferenz und einer geplanten **Verstetigung des Dialogs** entsteht ein kontinuierlicher Austauschraum. So können veränderte Bedürfnisse junger Generationen auch in Zukunft regelmäßig in die Weiterentwicklung der Innenstadt einfließen.

Fazit

1. Aufsuchende, zielgruppengerechte Beteiligung erreicht junge Menschen, die klassische Innenstadtprozesse meist nicht wahrnehmen (wollen).
2. Die gemeinsame Einordnung der Ergebnisse mit Jugend, Politik und Verwaltung verankert die Jugendperspektive in der Innenstadtstrategie.
3. Eine klar strukturierte Roadmap sorgt dafür, dass aus Beteiligung machbare und politisch entscheidbare Schritte für die Innenstadt werden.



Michaela Kaiser
Wirtschafts- und Strukturförderung
Stadt Bühl
Geschäftsführerin Bühl in Aktion e.V.
m.kaiser@buehl.de



Matthias Prüller
imakomm
Gesellschafter
prueller@imakomm-akademie.de

Neues Leben im Zentrum

Der Ansatz in der Gemeinde Reichenbach/Fils



0 % Leerstand

ist das angestrebte Ziel bis zur Eröffnung der neugestalteten Hauptstraße.

Die Ortsmitte von Reichenbach an der Fils (ca. 8.500 Einwohner) vollzieht gerade einen tiefgreifenden Wandel. Zunächst wirkte Corona wie ein Beschleuniger: Geschäfte schlossen, Veranstaltungen fielen aus, die Frequenz ging merklich zurück. Zudem belastete die Baustellenphase der lang geplanten Aufwertung der Hauptstraße zusätzlich. Die Gemeinde reagiert mit einem klaren Zielbild: neues Leben im Zentrum – und zwar **mehrdimensional** gedacht.

Mit ‚Reichenbach fließt zusammen‘ wird die **Ortsmitte** vom Durchgangsraum wieder zum gemeinsamen **Wohnzimmer** der Gemeinde.

Gerade kleinere Kommunen spüren, wie stark das Gemeinschaftsgefühl mit der Vitalität der Ortsmitte verbunden ist. Reichenbach/Fils setzt daher bewusst auch auf soziale und funktionale Belebung. Unter dem **Leitmotiv „Reichenbach fließt zusammen“** sollen die Bevölkerung, lokale Akteure sowie neue Nutzergruppen wieder stärker in die Mitte geholt werden. Die Ortsmitte wird als identitätsstiftender Treffpunkt gedacht – nicht nur als Einkaufsstandort.

Wichtiger Umsetzungsbaustein ist u.a. auch ein **aktives Nutzungsverwaltung** für die leerstehenden Flächen. Herzstück dabei: ein Nutzungswettbewerb, der gezielt innovative, ergänzende und alltagsrelevante Angebote in die Hauptstraße bringen soll.

Klares Ziel: Mit der Eröffnung der neugestalteten Hauptstraße im Juli 2026 sollen möglichst alle aktuellen Leerstände belegt sein – vom Leerstand zum Vollstand. Damit werden städtebauliche Aufwertung, neue Nutzungen und eine Kommunikationskampagne synchronisiert – ein wichtiges Signal an Bevölkerung, Eigentümerschaft und bestehende sowie potenzielle Unternehmer.

Fazit

- 1 Leerstände und Frequenzverluste sind mit einer strategischen Neuausrichtung einer Ortsmitte anzugehen, statt mit punktuellen Einzelmaßnahmen.
- 2 Eine Leitidee (hier: „Reichenbach fließt zusammen“) muss gerade in kleineren Kommunen die bauliche Aufwertung mit der Stärkung von Gemeinschaftsgefühl und Identifikation mit der Ortsmitte verbinden. Ansonsten droht „leere Attraktivität“.
- 3 Ohne ein aktives Nutzungsmanagement (hier mit Nutzungswettbewerb) besteht die große Gefahr, dass gute und kostenintensive städtebauliche Entwicklungen verpuffen.

„Darüber hinaus siedeln wir mit der neukonzipierten Mediathek einen weiteren **Frequenzbringer** in unserer Ortsmitte an“, erhofft sich Bürgermeister Bernhard Richter einen zusätzlichen Impuls zur Belebung des Reichenbacher Zentrums.



Matthias Prüller
imakomm
Gesellschafter
prueller@imakomm-akademie.de



Annika Dreßler
imakomm
Moderne Innenstadt- und Einzelhandelsentwicklung
dressler@imakomm-akademie.de



Bernhard Richter
Bürgermeister
Reichenbach an der Fils
richter@reichenbach-fils.de

Dauerhaft statt Peaks

Identitätsbasierte Innenstadtentwicklung in Wolfhagen



Thematische Rundwege und kleinere gestaltete Bereiche, etwa über Bodenelemente, verknüpfen diese Orte zu einem erlebbaren Netz. So entsteht eine **innere Logik** der Innenstadt, die Besucher intuitiv durch die verschiedenen Bereiche führt und die **Verweildauer** erhöht.

Wolfhagen setzt auf **Identität und Kontinuität** – die Innenstadt wird zur Bühne der eigenen Geschichte.

Kern der identitätsbasierten Entwicklung ist die konsequente Sichtbarkeit des **Positionierungsthemas „Wolf“** im öffentlichen Raum. Das Leitmotiv knüpft an eine hohe Identifikation in der Bevölkerung an und wird gezielt als wiederkehrendes Element eingesetzt – von gestalterischen Details bis hin zu Aufenthaltsangeboten.

Nach dem Prinzip „kleine, touristische Hotspots“ entstehen über die Innenstadt verteilte Anziehungspunkte, etwa Wolf- und Märchenbänke als Fotomotive, Treffpunkte und Ruhepole. Diese **Mikro-Orte** sorgen für eine Mischung aus Alltagsqualität und touristischer Aufmerksamkeit – ohne auf große, seltene Events angewiesen zu sein.

Über das hessische Landesprogramm „Zukunft Innenstadt“ werden erste Maßnahmen im öffentlichen Raum umgesetzt – beispielsweise märchenhafte Sitzinseln. Parallel dazu startet die Stadt mit einem aktiven Leerstandsmanagement über die digitale Plattform LeAn, sodass Gestaltung im öffentlichen Raum und neue Nutzungen in den Erdgeschosszonen zusammengedacht werden.

Wolfhagen (ca. 14.000 Einwohner) richtet seine Innenstadt neu aus. Im Fokus steht der Wandel von der „ehemaligen Einkaufsinnenstadt“ hin zu einem städtischen **Wohnzimmer**, das Aufenthaltsqualität, Identifikation und Nutzungsmischung dauerhaft verbindet – statt nur kurzfristige Frequenz-Peaks durch Events zu erzeugen.

Die Wolfhager Innenstadt soll sich Schritt für Schritt zu einem thematischen Aufenthaltsraum entwickeln, der zum Bleiben einlädt. **„Wohlfühlinseln“** mit Sitzgelegenheiten, Begrünung und kleinen gestalterischen Akzenten schaffen Orte, an denen sich Menschen gerne aufhalten und die eine attraktive Grundlage für die Ansprache neuer Nutzungen bilden.

Fazit

- 1 Steigerung der Alltagsfrequenz mit kleinen Highlights anstatt (Fokus auf) Events, die nur einmalig Frequenz schaffen.
- 2 Identitätsstiftende Themen in der Innenstadt sichtbar machen – diese müssen von der Bevölkerung aktiv mitgetragen werden.
- 3 Gezieltes Leerstandsmanagement, nicht nebenher und auf Zufälle wartend, sodass Innenstadtentwicklung und Nutzungsmanagement Hand in Hand gehen.



Matthias Prüller
imakomm
Gesellschafter
prueller@imakomm-akademie.de



Annika Dreßler
imakomm
Moderne Innenstadt- und
Einzelhandelsentwicklung
dressler@imakomm-akademie.de



Natja Krug
Wolfhagen
Wirtschaftsförderung
natja.krug@wolfhagen.de

Fußgängerzone und historische Altstadt

Besucherfrequenzen in Heppenheim verbinden



Heppenheim (Landkreis Bergstraße, ca. 28.000 Einwohner) hat eine seltene Kombination aus historischer Altstadt, markanter Starkenburg über der Stadt und einer kompakten Einkaufsinnenstadt entlang der Friedrichstraße. Angesichts innerstädtischer Herausforderungen ist es eine Zukunftsaufgabe, Besucherfrequenzen neu zu denken: nicht als Wettbewerb zwischen Teilräumen, sondern als **gemeinsames Innenstadtsystem**. Das gilt in Heppenheim, ist aber für viele andere Innenstädte ebenfalls ein bisher vernachlässigter Ansatz:

Kopplungseffekte in beide Richtungen: aus Wegen werden Besuchsgründe

Touristische Gäste bewegen sich häufig entlang oder zwischen klaren Hotspots – etwa rund um den historischen Marktplatz und den Altstadtgassen. Gleichzeitig kommen Besucher aus der Region zielgerichtet nur in die Einkaufsinnenstadt. Die zentrale Stellschraube ist daher, beide Besucherströme gegenseitig räumlich zu verlängern: Wer wegen Altstadtflair anreist, soll Lust bekommen, die Einkaufsinnenstadt zu besuchen – und wer zum Einkauf kommt, soll einen Anreiz haben, die Altstadt bewusst anzusteuern. **Der Weg selbst wird zum Erlebnis**: mit kleinen, im öffentlichen Raum sichtbaren Impulsen, die Neugier erzeugen und gleichzeitig Orientierung in der Wegeführung geben.

Sicht- und erlebbare Verbindung im Stadtraum

Damit Kopplungseffekte entstehen, müssen Verbindungen im öffentlichen Raum sofort erkennbar sein. Das Wormser Tor kann hier als starkes Signal wirken: als Tor zur Altstadt und zur Innenstadt, das durch **thematische Bodenmarkierungen** mehr wird als ein Übergang – nämlich ein bewusst wahrnehmbarer Einstieg in beide Richtungen.

Als weiteres verbindendes Element kann der ehemalige Bachlauf als professionelle **Kunstaktion** im Bodenbild sichtbar gemacht werden. Der Bachlauf wird damit zum identitätsstiftenden Leitmotiv: Er führt, erzählt, animiert zum Weitergehen – und schafft zugleich **Fotopunkte**, Gesprächsanlässe und Wiedererkennung. Dies wird ergänzt durch ein thematisches **Beschildeungssystem** im „Starkenburg“-Style. Wichtige Elemente in Heppenheim – doch dem Grunde nach übertragbar auf viele Kommunen.



Frequenz entsteht dort, wo Übergänge nicht „dazwischen“, sondern Teil des Innenstadterlebnisses sind.

Fazit

- 1 Die Innenstadt profitiert nur, wenn einzelne Lagen als verbundenes System funktionieren und Kaufkraft darüber gekoppelt wird.
- 2 Die Konzentration nur auf „typische“ touristische Zielgruppen greift zu kurz, da wesentliche Potenziale in der regionalen Kaufkraft liegen: Umland und „eigene“ Einwohner sind auch Gäste.
- 3 Sicht- und erlebbare verbindende Elemente und Leitmotive machen aus Übergängen echte Besuchsgründe.



Matthias Prüller
imakomm
Gesellschafter
prueller@imakomm-akademie.de



Annika Dreßler
imakomm
Moderne Innenstadt- und
Einzelhandelsentwicklung
dressler@imakomm-akademie.de

Innenstadt machen. Zentrale Ergebnisse von DIE Innenstadttagung 2026



Überwältigendes Interesse an der Neuauflage von „DIE Innenstadttagung“

Nach der unglaublich tollen Resonanz und über 500 Anmeldungen im Januar 2025 war die Konsequenz logisch: Eine Neuauflage der Innenstadttagung der imakomm am 27. Januar 2026. Und gerne greifen wir Rückmeldungen auf: Es ist wohl DIE Innenstadttagung. Eben nicht für die größeren Kommunen, sondern bewusst für Gemeinden, Klein- bis Großstädte und Metropolen. Mehr als 700 Anmeldungen bestätigen das.

Bewusst auf digitalem Wege – und somit live für alle in Deutschland, ohne Anfahrt. Und auch in 2026 galt: alles andere als eine Kachelkonferenz, vielmehr neun **exklusive top-Projekte** mit vielen nachahmenswerten Erkenntnissen, kompakt aufbereitet für die Teilnehmenden. Und sogar Sport in der Pause ...!

Alle Ergebnisse wurden als **Take-aways** im Nachgang für die Teilnehmenden zusammengefasst und digital zugeleitet.

Wir danken allen Akteuren von Herzen – das war großes Kino! Und wir danken allen Teilnehmenden und Interessierten. Versprochen: **Auch 2027** gibt es wieder „DIE Innenstadttagung“: 27.01.2027 – save the date!



Agile Strukturen

**Oberbürgermeister Jürgen Großmann
Stadt Nagold (BW)**

Die aktive Boden(vorrats)politik für die Innenstadt Nagold

- 1 Die langfristige Planung sichert der Stadt Entwicklungsoptionen bspw. bei der nachhaltigen Stadtentwicklung (Grünflächen, gemeinwohlorientierte Projekte, Infrastruktur) und dämpft Preissteigerungen durch die kommunale Präsenz am Markt.
- 2 Nagold setzt mehrere Instrumente ein, u.a. den Zwischenerwerb (bevor Bau-recht geschaffen wird), Konzeptvergaben (bei denen die Vorhabenträger die Erfüllung gemeinwohlorientierter Ziele in Plänen darlegen müssen), die Vergabe von Nutzungsrechten statt Verkauf (= Erbbaurecht), städtebauliche Verträge und die Ausübung von Vorkaufsrechten.
- 3 Basis aller Instrumente sind kommunalpolitisch beschlossene Zielkonzepte und Leitbilder.



**Anja Dietel
Kontaktbüro Innenstadt Riesa (SN)**

Wenig Geld, viel Währung – professionelle Strukturen in Riesa

- 1 Das ultimative Credo: Qualität statt Quantität. Denn in Klein- und Mittelstädten regiert nicht das „Gesetz der großen Zahlen“. Beispiel: Verbraucher als innovationsfreudige Zielgruppe, welche tatsächlich ein neues Konzept in einem Leerstand nachhaltig nutzen und via Mund-Propaganda dann bewerben, machen an der Gesamtbevölkerung schätzungsweise 0,2 % aus. Bei einer Stadt mit 30.000 Einwohnern sind dies 60 Personen. Diese sind durch gutes Netzwerkmanagement ausfindig und zugänglich zu machen.
- 2 Authentische Konzepte für Menschen, die dort leben! Erfolgreiches Innenstadtmaking gelingt gerade bei knappen Mitteln nur, wenn über ein professionelles Netzwerkmanagement Menschen zusammengeführt werden und diese gemeinsam Lösungen erstreiten und umsetzen.
- 3 Miteinander reden. Gemeinsam Planen. Zusammen umsetzen.



Belebungspotentiale und Besonderheiten

Dr. Christian Eckert
imakomm

Standortgemeinschaften der Zukunft. Wie sich die kommunalen Sparringspartner stärken können

- 1 Standortgemeinschaften sind essenzieller Akteur im Kosmos Innenstadt!
Aber: Die Sichtbarkeit des eigenen Handelns, v.a. gegenüber der Politik, ist in vielen Fällen ausbaufähig. Die Standortgemeinschaften müssen sich „relevant“ machen.
- 2 Kommunale Unterstützung existiert in unterschiedlichsten Facetten. Unser Appell an die Kommunen: Halten Sie diese aufrecht, um das vielfach ehrenamtliche Engagement weiter an Ihrer Seite zu wissen!
- 3 Herausforderungen sind an vielen Standorten ähnlich komplex, nehmen zudem eher zu denn ab. Wichtig: Begegnen Sie als Standortgemeinschaft diesen nicht mit „Vereinsmeierei“, sondern auf professioneller sowie strategischer Grundlage! Modernisieren Sie Arbeitsweisen und die (digitale) Kommunikation in der Gemeinschaft und nach außen.



Daniel Voith
NVBW – Nahverkehrsgesellschaft Baden-Württemberg mbH /
Kompetenznetz Klima Mobil (BW)
Verkehr belebt? Fakten und Mythen zum Thema
Parken in Innenstädten

- 1 Parkraum strategisch managen: Ein systematisches Parkraummanagement unterstützt die Erreichbarkeit der Stadtzentren und ermöglicht eine effiziente Nutzung der verfügbaren innerstädtischen Flächen.
- 2 Parkverkehr in zentrale Anlagen lenken: Die Lenkung des ruhenden Verkehrs in zentral gelegene Parkanlagen verbessert die Auslastung bestehender Kapazitäten und schafft zusätzlichen Handlungsspielraum für andere städtebauliche Nutzungen im Innenstadtbereich.
- 3 Nutzen kommunizieren und Stakeholder einbinden: Für die Umsetzung von Parkraummanagementmaßnahmen ist eine transparente Darstellung der Zielsetzung und des erwarteten Nutzens sowie eine frühzeitige Einbindung relevanter Akteure erforderlich. Dies erleichtert die Ableitung geeigneter Maßnahmen und die abgestimmte Anwendung verschiedener Instrumente.



Charlotte Klingmüller
Leitung Stadtplanungsamt Bruchsal (BW)
Wenn die Auflagen zu groß werden.
Dritte Orte in der Innenstadt

- 1 Übliche Konzepte greifen bei der Beantwortung der Frage „Wie groß sollte die Fußgängerzone künftig sein?“ zu kurz. Es bedarf eines funktionsräumlichen Entwicklungskonzeptes. Dieses berücksichtigt stärker als üblich vorhandene Rahmenbedingungen (z.B. Raumverfügbarkeiten für Einzelhandel, Potenziale für gastronomische Nutzungen und deren Ausgestaltung). Es muss quasi Stadtplanung und Stadtmarketing kombinieren, „Bühnenbild und Spielplan“ zusammen sehen. Dann kann es räumliche und funktionale Nutzungsschwerpunkte definieren.
- 2 Eine systematische Analyse der Frequenzpotenziale ist als Basis unerlässlich.
- 3 Bei der Erarbeitung sollte in Phasen gedacht werden. Phase 1: Diskussion mit zentralen Akteuren über Handlungsbedarfe und Klärung der Notwendigkeiten bzw. „Wo wollen wir hin?“. Phase 2: umfassende Analyse: Datenerhebung, u.a. Befragung von Einzelhandel, Gastronomie, Dienstleistern; Analyse und Bewertung (Kennziffern, Bewertung Standorte, Prognosen). Phase 3: Handlungsempfehlungen für einzelne Bereiche.



Jennifer Tschirner
Citymanagement Stadt Kandel (RP)
Wirkungsvolles Nutzungsmanagement –
vom Leerstand zum „Vollstand“

- 1 Beziehung zu Eigentümern pflegen: Führen Sie gezielte Einzelgespräche für ein solches Projekt und bauen Sie eine langfristige, vertrauensvolle Zusammenarbeit auf.
- 2 Radikale Transparenz: Binden Sie alle Eigentümer der angebotenen Leerstände in die Jurysitzung ein und haben Sie keine Angst vor Streit um die beste Bewerbung.
- 3 Einbindung Netzwerkpartner: Nehmen Sie Gewerbeverein, Makler, Bauamt und Eigentümer bereits in einer frühen Konzeptphase mit ins Boot.



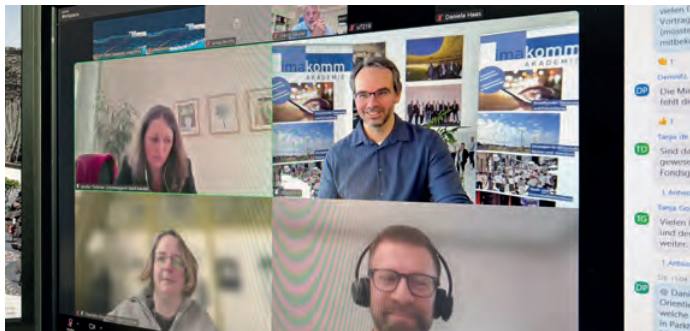
Heike Held
imakomm. rücken- und fitnesslizenzierte imakommie
5-Minuten Energizer



Maren Ulrich
imakomm, Veranstaltungsmanagement von DIE Innenstadttagung
Tagungs-Management



Matthias Prüller
imakomm
Moderation



Annika Dreßler
imakomm
Moderation



Ausbau resilienter Räume

Bürgermeister Jörg Steuler
Stadt Crailsheim (BW)
Mobilitätswende, Innenstadt, ländlicher Raum.
Erfahrungen aus Crailsheim

- 1 Eine Gesamtstrategie hilft bei der Transmission der Innenstadt. Maßgebend ist die Projektebene.
- 2 Partizipation ist Chance und unverzichtbares Element bei Gestaltungsfragen und Entwicklungsprozessen.
- 3 Innovative Ansätze finden nicht immer Akzeptanz, zumindest die Diskussion ist jedoch notwendig.



Prof. Amandus Samsøe-Sattler
Präsident DGNB e.V. (national)
Nachhaltige Bauweise und Quartiersentwicklung

- 1 Kein Fokus auf Neubauquartiere mit vorgefertigten Systemneubauten, sondern: Bestand als Anker, Identität und Impuls
- 2 Zonierung und Verflechtung mit den Freiräumen
- 3 Freiräume mit Regenmanagement und Grauwassernutzung



Anna Rau
DEFUS – Deutsch-Europäisches Forum für urbane Sicherheit e.V.
(national)
Ansätze für Sicherheit in deutschen Innenstädten

- 1 Deutschland ist nach wie vor ein sicheres Land. Globale Konflikte, die Folgen der Wohnungskrise und die Drogenkrise spiegeln sich in Veränderungen in unseren Städten wider (u.a. mehr Wohnungslose, mehr Menschen mit psychischen und Suchterkrankungen).
- 2 Kommunen stehen vor der großen Herausforderung, auf diese Probleme reagieren zu müssen, können diese aber nicht ohne Bund und Land lösen.
- 3 Kommunen können dennoch einiges tun, um attraktive Innenstädte für alle Nutzergruppen zu gestalten. Dafür braucht es Mut, Neues auszuprobieren, Pragmatismus und vor allem die Zusammenarbeit aller Verwaltungsbereiche nach dem Motto: Alle sind zuständig!



Jörg Steuler
Sozial- und Baubürgermeister
Stadt Crailsheim
joerg.steuler@crailsheim.de



Charlotte Klingmüller
Leiterin Stadtplanungsamt
Stadt Bruchsal
charlotte.klingmueller@bruchsal.de



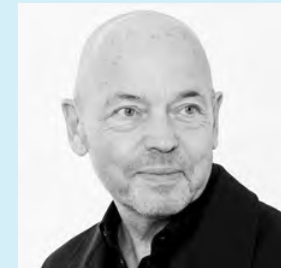
Jennifer Tschirner
Citymanagement
Stadt Kandel
jennifer.tschirner@vg-kandel.de



Jürgen Großmann
Oberbürgermeister
Stadt Nagold
juergen.grossmann@nagold.de



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



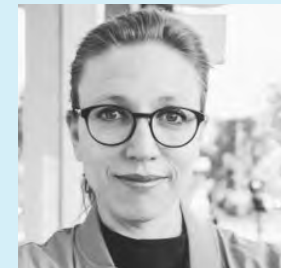
Prof. Amandus Samsøe Sattler
Architekt BDA
Präsident DGNB e.V.
as@amandussattler.com



Daniel Voith
Schwerpunkt Kommunales Parkraummanagement NHBW –
Nahverkehrsgesellschaft Baden-Württemberg mbH
daniel.voith@nvbw.de



Anja Dietel
Kontaktbüro Innenstadt Riesa
innenstadt@stadt-riesa.de



Anna Rau
Geschäftsführerin DEFUS –
Deutsch-Europäisches Forum
für Urbane Sicherheit e. V.
rau@defus.de



Marketing für Standorte

Viel mehr Grundrauschen Alltagsmenschen in Oberkirch – Kunst als Motor für eine lebendige Innenstadt

Innenstädte stehen vielerorts vor großen Herausforderungen: verlagertes Kaufverhalten auf Online-Shopping, steigende Leerstände und ein Rückgang der Besucherfrequenz. Umso wichtiger sind kreative Konzepte, die Menschen wieder in die (Innen)Stadt bringen und Räume neu erlebbar machen. Ein besonders gelungenes Beispiel dafür ist die Ausstellung der **Alltagsmenschen** in Oberkirch (ca. 20.000 EW, Südbaden), die eindrucksvoll zeigt, wie Kunst im öffentlichen Raum zur nachhaltigen Belebung der Innenstadt beitragen kann.

Normalität, die begeistert

Die Alltagsmenschen sind lebensgroße Beton-Skulpturen des Künstlerinnen-Duos Christel und Laura Lechner. Sie zeigen keine idealisierten Helden oder abstrakten Formen, sondern ganz normale Menschen. Die Dame mit Handtasche, den entspannt sitzenden Rentner, die plaudernde Gesellschaft an einer Tafel oder die Schwimmerin im Badeanzug. Gerade diese bewusst gewählte **Normalität** macht den besonderen Charme der Figuren aus. Sie wirken vertraut, manchmal humorvoll, manchmal nachdenklich, aber immer nahbar. Besucherinnen und Besucher können die Alltagsmenschen in unterschiedlichsten Lebenssituationen entdecken: stehend, sitzend oder an eine Mauer gelehnt, sind sie auf Bänken, vor Geschäften oder auf öffentlichen Plätzen zu finden und verschmelzen nahezu unmerklich mit dem alltäglichen Stadtleben.

Die Alltagsmenschen machten aus Wegen **Erlebnisräume** und aus Plätzen **Treffpunkte**.

In Oberkirch wurden die Alltagsmenschen im gesamten Innenstadtgebiet platziert. Dadurch entstand ein Rundgang, der Besucherinnen und Besucher einlud, die Stadt neu zu entdecken. Ein eigens für die Ausstellung erstellter Flyer, QR-Codes an den Stellflächen oder markierte Stellen auf Google-Maps machten es möglich, die Figuren nicht nur spontan, sondern auch tiefergehend und ganz bewusst zu erleben. Dabei fungierten die Skulpturen als Blickfänger, Gesprächsanlass und Orientierungspunkte zugleich. Sie machten aus Wegen Erlebnisräume und aus Plätzen Treffpunkte.





Erfolgsfaktor Niedrigschwelligkeit mit wirtschaftlichen Effekten

Ein zentraler Erfolgsfaktor der Ausstellung war ihre **Niedrigschwelligkeit**. Kunst musste nicht erklärt werden und war nicht an Öffnungszeiten gebunden. Sie war jederzeit frei zugänglich und sprach Menschen aller Altersgruppen an. Kinder begegneten den Figuren spielerisch, Erwachsene schmunzelten über wiedererkennbare Situationen. Einzelne Figuren erhielten gar neue Accessoires wie Krawatten oder Wolle zum Stricken. Diese breite **Identifikation** führte zu einer hohen Akzeptanz in der Bevölkerung und zu einer starken emotionalen Bindung an die Ausstellung. Begleitet wurde die dreimonatige Ausstellung von verschiedenen Aktionen: Kinder-Rallye, Fotowettbewerb und auch Werbematerialien wie bspw. Postkarten.

Auch **wirtschaftlich** zeigte die Präsentation Wirkung. Einzelhandel und Gastronomie profitierten von der erhöhten Besucherfrequenz und der längeren Verweildauer in der Innenstadt. Viele Geschäfte berichteten von zusätzlicher Laufkundschaft, Cafés wurden zu beliebten Beobachtungsposten für das „Mit-

einander“ von realen Menschen und Skulpturen. Zudem kamen zahlreiche Gäste gezielt nach Oberkirch, so dass die Ausstellung auch touristisch einen Anziehungspunkt für Tagesgäste, Urlauberinnen und Urlauber darstellte. Darüber hinaus entwickelte sich die Ausstellung zu einem beliebten Fotomotiv, das über soziale Medien weit über Oberkirch hinausstrahlte und neue Besuchergruppen anzog.

Fazit

- 1 Als Best-Practice-Beispiel verdeutlicht Oberkirch, wie eine klug kuratierte Kunstaktion mehrere Ziele gleichzeitig erreichen kann: Stadtmarketing, Förderung der Wirtschaft, kulturelle Teilhabe und Identifikation mit dem öffentlichen Raum. Entscheidend war dabei die enge Verzahnung von Kunst, Stadtbild und lokaler Gemeinschaft. Die Alltagsmenschen wurden nicht als Fremdkörper wahrgenommen, sondern als temporäre Mitbewohnerinnen und Mitbewohner der Stadt.
- 2 Die Ausstellung hat gezeigt, dass Belebung nicht zwangsläufig durch große bauliche Maßnahmen oder langfristige Strukturveränderungen entstehen muss. Oft genügt ein kreativer Impuls, der den Blick auf das Vertraute verändert. Die Alltagsmenschen haben in Oberkirch genau das erreicht: Sie haben den Alltag unterbrochen, zum Innehalten eingeladen und die Innenstadt zu einem Ort der Begegnung gemacht.
- 3 Die Aktion ist ein überzeugendes Beispiel dafür, wie Kunst im öffentlichen Raum zur Zukunftsfähigkeit von Innenstädten beitragen kann.



Iris Sehlinger
Stadt Oberkirch
Leitung Sachgebiet Stadtmarketing
iris.sehlinger@oberkirch.de



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

Menschen und KI

Aufbau eines Nutzungsmanagements im Kurort Königsfeld



Vom historischen Ortskern zum attraktiven Lebensraum

Königsfeld im Schwarzwald (ca. 6.000 EW) steht exemplarisch für kleinere Kur- und Wohnstandorte: Der als Ensemble denkmalgeschützte Ortskern ist (noch) gut mit Einzelhandel besetzt, jedoch nehmen Kaufkraftabflüsse, privater Investitionsstau und einzelne Leerstände in Schlüssellagen zu. Da ohne Gegensteuern eine weitere **Ausdünnung** im Besatz droht, wird ein gezieltes Nutzungsmanagement zur strategischen Daueraufgabe.

Probleme klar lösen – statt nur verwalten

Die von der Kommune initiierte Analyse der imakomm zeigt: Königsfeld verliert spürbar Kaufkraft an umliegende Gemeinden – obwohl einzelne Frequenzbringer-Branchen stabil sind. Unsichere Nachfolgen, komplexe Eigentumssituationen und sichtbarer privater Investitionsstau in markanten Objekten erhöhen, auch kurzfristig, das **Risiko weiterer Leerstände**.

In mehreren von imakomm moderierten Gesprächen mit Akteuren vor Ort wurde der Wunsch nach wertigen, identitätsstiftenden Nutzungen deutlich: zusätzliche, zum gewachsenen Ortsbild passende Angebote für Schüler und zahlungskräftigere Zielgruppen, Gastronomie mit Profil, ergänzende Gesundheitsangebote, ausgewählter Einzelhandel und Handwerk – Königsfeld setzt bewusst auf ein **qualitatives Profil** als doppelt prädikatisierter Kurort und Kleinzentrum.

Königsfeld setzt sich zum Ziel, den Ortskern noch mehr vom Einkaufsort zum **Lebensraum** zu entwickeln.

Strategischer Ansatz und Rolle der KI

Ausgehend von den Wünschen vor Ort erstellte imakomm eine **Positiv-/Negativliste** mit den (nicht) zielführenden Nutzungen, die im Anschluss mit den räumlichen Anforderungen einzelner Branchen verknüpft wurde. Ein strategisches **Balanceprofil** differenziert zwischen Stärkung der Haupteinkaufslage, Akzeptanz von sich ändernden Nutzungen in Nebenlagen sowie dem Aufbau zusätzlicher Alltagsfrequenzen durch Kombi-Nutzungsmodelle.

Ein besonderer Baustein ist der **Einsatz von KI** in der Recherche. Für definierte Zielbranchen wurden mit KI-Unterstützung vergleichbare Nutzungen in vorab definierten Zielradien systematisch identifiziert – von Direktvermarktern über Feinkost- und Floristikangebote bis zu spezialisierter Bekleidung.

Essenziell hierbei: **KI ergänzt**, ersetzt aber keine Vor-Ort-Kennntnis. Sie erweitert das Spektrum, stärkt die Argumentation im unverzichtbaren Eigentümerdialog und schärft die Zielgruppenansprache.



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



Amelie Hauptmann
imakomm
Marketing für Standorte
hauptmann@imakomm-akademie.de



Fritz Link
Bürgermeister
Kurort Königsfeld
fritz.link@koenigsfeld.de

Die Entscheidung, welche Nutzung an welcher Adresse Sinn ergibt, bleibt bewusst bei Menschen in Verwaltung, Politik und Wirtschaftsförderung.

Fazit

- 1 Beispielgebend für viele Gemeinden und Kleinstädte: Der Kurort Königsfeld reagiert mit strategischem Nutzungsmanagement aktiv auf den Strukturwandel.
- 2 Ein klares Balanceprofil und die Definition realistischer Zielgruppen sollen die Zukunft des historisch wertvollen und städtebaulich aufgewerteten Ortskerns sichern.
- 3 KI unterstützt als Analyse- und Recherchewerkzeug – gesteuert wird die Entwicklung aber weiterhin ausschließlich von Menschen.

Standortgemeinschaften der Zukunft

9 Thesen und ein beispielgebendes Bundesland

Im November 2025 hat die imakomm die Praxisstudie „Standortgemeinschaften der Zukunft. **Der Kompass Deutschland**“ veröffentlicht. Damit liegen erstmalig deutschlandweite Kennziffern, Good-Practice-Beispiele und Strategien für Standortgemeinschaften von Kommunen, City-/Stadtmarketingorganisationen und Gewerbevereinigungen vor.

Gemeinsam mit Projektpartnern – 55 IHKs in Deutschland, der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. (bcsd) und dem City-Management-Verband Ost e.V. (CMVO) – wurden Konsequenzen aus den Daten und Beispielen diskutiert und von imakomm in **9 prägnante Thesen** gepackt:

These 1
Schwerpunkte statt „das haben wir immer schon (so) gemacht“

Standortgemeinschaften schultern viele Aufgaben – von Veranstaltungen/ Events über Kommunikation bis hin zu Netzwerkmanagement. Alle scheinen wichtig. Eine klare Priorisierung kommt meist zu wenig vor. Allein schon aus diesem Grund kommt es zu einer Überforderung der Akteure. Zudem schwinden die finanziellen Ressourcen bei jeder vierten Gemeinschaft. Ohne Definition von Schwerpunkten – und viel schwieriger: von Nicht-Schwerpunkten – wird eine Standortgemeinschaft bei dieser Komplexität an Aufgaben über kurz oder lang scheitern. **Gehen Sie das an!**

Prüfen Sie beispielsweise, ob mehr Netzwerken („Business erlauben“), das Thema Fach- und Arbeitskräfte und/oder mehr professionelle Sichtbarkeit der Standortgemeinschaft und deren Mitwirkenden, Ansätze sein könnten.

These 2
Fehlende Deckungsgleiche von Mitgliederstruktur und Jahresprogramm – das Nutzenproblem angehen

Hauptgründe für das geringe Engagement: Zeitprobleme und fehlender Nutzen eines Engagements. Bei Letzterem liegt ein großer Veränderungshebel, denn: Die Standortgemeinschaften übernehmen ein Bündel an Aufgaben und zuvorderst Veranstaltungen – doch nicht einmal jede zwölfte Standortgemeinschaft schätzt, dass bei Veranstaltungen ein echter Mehrwert für die Mitwirkenden liegt.

Nur 15 % aller Beteiligten
an einer Standortgemeinschaft bringen sich aktiv ein.

Dies wiederum dürfte auch an der heterogenen Struktur der Mitwirkenden liegen – von Händlern (27 %) über Dienstleister (11 %), Gastronomen (8 %) bis zu Immobilien-Eigentümern (5 %). Salopp formuliert: „Sitzen nur 50 % der Mitglieder in der Innenstadt und sind im Übrigen 30 % Handwerker, Industrie und



Sonstige, dann wird ein Jahresprogramm von hauptsächlich Verkaufsoffenen Sonntagen und Weihnachtsaktionen in der Innenstadt für viele schlichtweg keinen Mehrwert haben“. **Passen Sie Ihr Jahresprogramm der tatsächlichen Mitgliederstruktur an!**

Prüfen Sie überdies, inwiefern Umschichtungen bei Ihrer Ausgabenstruktur (knapp vier von zehn Euro gehen durchschnittlich allein in Veranstaltungen) zu einem anderen Jahresprogramm führen können – einem Programm, das mehr Personen in Ihrer (meist heterogenen) Struktur an Mitwirkenden einen Nutzen bietet. Dies wird allein schon deshalb nötig, weil 21 % Ihrer Einnahmen im Schnitt kommunale Gelder sind – und diese drohen zurückzugehen.

**These 3
Weg von Vereinsmeierei hin zu effizienten Strukturen**

Neben der Passivität vieler Mitwirkenden in einer Standortgemeinschaft („Le-thargie“) ist die Tatsache, dass die Aktiven an **Belastungsgrenzen** stoßen, das zentrale Problem. Neben Ansätzen für mehr Nutzen für die Mitwirkenden und damit Anreizen zum „Mit-Anpacken“ liegt in einer effizienteren Arbeitsweise von Vorstandschaft und Arbeitsgruppen der Schlüssel zur Entlastung. Beispiele: Sitzungsprotokolle werden zu Ergebnisprotokollen, die schon während des Meetings für alle sichtbar verfasst und mit Ende des Meetings verschickt werden, statt „Ämter“ werden „Rollen“ verteilt – Schlüsselaufgaben wie Mitgliederakquise, Betreuung der Mitglieder, digitale Kommunikation usw. werden auf Teams (Vorstandsmitglied + eine weitere Person) verteilt.

**These 4
„Von Boomern zu Gen Z“: Andere Arbeitsweisen sind Voraussetzung für einen Generationenwechsel in der Standortgemeinschaft. Ansonsten sterben diese an Altersschwäche.**

Jede zweite Standortgemeinschaft ist eine Gen X- oder sogar Boomer-Gemeinschaft – das Durchschnittsalter liegt dort über 50 Jahre, ein großer Anteil ist über 60 Jahre (Boomer). Und jede dritte Gemeinschaft hat echte Herausforderungen wegen Überalterung.

Doch die Praxis zeigt: junge Menschen wollen sich einbringen. Allerdings passen viele **Arbeitsweisen** der Standortgemeinschaften häufig nicht (mehr) zur Lebens- und Arbeitsweise der heute 20- bis 45-Jährigen (Gen Y/Millennials und Gen Z). Unabhängig von der Rechtsform der Standortgemeinschaft (Verein, GmbH, usw.) muss beispielsweise gelten:

- Suchen Sie nach flexiblen **Engagement-Modellen** (statt Dauerverpflichtung in einem Arbeitskreis),
- greifen Sie vermeintliche „Work-Life-Balance-Einstellungen“ auf und werden Sie **schneller** (statt langen Vorstands- oder Arbeitskreissitzungen mit unkonkreter Agenda und zeitlichem Verzug),
- kommunizieren Sie intern und nach außen **viel digitaler** (statt langatmigem Newsletter und Gemeinschaftsanzeigen in der Print-Ausgabe der Tageszeitung),
- durchforsten Sie Ihre „typischen“ Aktionen nach mehr **Sinnstiftung** bspw. durch einen gesellschaftlichen Mehrwert für die Mitmachenden (statt „es geht doch um den Standort“).

**These 5
Mach dich relevant – strategische Rolle am Standort stärken = „raus aus der Veranstaltungsfalle“**

Standortgemeinschaften halten die Innenstädte und Quartiere am Leben. Sie sind v.a. operativ tätig: Knapp vier von fünf nennen Veranstaltungen/Events

die größte Aufgabe, die Event-Organisation ist somit wichtigste Tätigkeit. Für diese Belebungsansätze am Standort unterstützt die Kommune in vielen Fällen auch – bspw. mit Zuschüssen oder aber personeller Unterstützung.

Doch angesichts der zentralen Herausforderungen – beispielsweise nennt fast jede dritte Standortgemeinschaft hier betriebliche (!) Sorgen bei den Mitwirkenden – müssen die Standortgemeinschaften **strategischer** arbeiten. Prüfen Sie, wie Sie in eine stärkere Rolle als Know-how-Träger für Wirtschaftsfragen in der Verwaltung und der Kommunalpolitik kommen, beispielsweise als dauerhafter Expertenrat bei allen Wirtschaftsfragen oder bei der Stadtentwicklung am Standort, der vor investiven Entscheidungen gehört wird. Lassen Sie sich diese Rolle legitimieren, also vom Kommunalparlament als solches auch bestätigen. Das ist viel mehr als Lobbyarbeit! Standortgemeinschaften müssen an grundsätzlichen Fragen der Stadt- und Standortentwicklung partizipieren und Kollaborateur (statt „Motz-Zwerg“ oder „Interessens-Klitsche“) durch konstruktives Einbringen werden. Sie müssen in der Stadtpolitik eine Rolle spielen!

**These 6
Mach dich sichtbar – Relevanz entsteht auch durch Wahrnehmung**

Die Digitalisierung hält auch bei Standortgemeinschaften Einzug. Beispielsweise sorgt eine Verwaltungs-/Mitglieder-Software bei einigen Standortgemeinschaften für mehr Effizienz in der Vorstandsarbeit. Insbesondere aber bauen zahlreiche Gemeinschaften bestehende Gutscheinsysteme um und bieten diese als digitale Karten und Apps an.

Die Digitalisierung muss aber auch v.a. für die **Kommunikation** der Standortgemeinschaften gelten. Klassische Veranstaltungen scheinen an Relevanz zu verlieren – Geschichten über Produkte, Menschen, Standorte hingegen werden wichtiger. Sollen jüngere Zielgruppen erreicht werden, muss gelten: „weniger klassische Veranstaltungen, dafür mehr Content-Produktion“ für digitale Kanäle.

**These 7
Echte Partnerschaft nur bei echter Daseinsberechtigung**

Nicht selten existieren mehrere „Standortgemeinschaften“ nebeneinander: Städtische Stadtmarketing-GmbH, Gewerbeverein, Stadtmarketingverein, Wirtschaftskreis, usw. Zwar scheint die Zusammenarbeit untereinander erstaunlich gut zu funktionieren. Gleichwohl bestehen aber auch Optimierungspotenziale – generell in einer stärkeren Vernetzung und einem „mehr Miteinander“. Und jede neunte Standortgemeinschaft plant in den kommenden Jahren auch ein formales Einfügen (gemeinsamer Stadtmarketingverein usw.) in ein großes Ganzes, eine Fusion.

Das bedeutet aber auch: Jene Standortgemeinschaften, welche dies nicht planen, müssen um ihre Position kämpfen – ein „Bauchladen“ bzw. fehlende Schwerpunkte lassen die **Daseinsberechtigung** schwinden. Das wäre fatal, sorgen doch die Standortgemeinschaften für Belebung in Quartieren, der Innenstadt und am Wirtschaftsstandort insgesamt. Definieren Sie also Ihre Schwerpunkte und damit Ihre Aufgaben auch unter Berücksichtigung „der anderen“.

**These 8
Professionalisierung von Strukturen – Effizienzpotenziale heben für mehr Effekte trotz Finanznot**

Kommunen und Standortgemeinschaften sitzen in einem Boot. Eine Lösung für mehr Effektivität und Effizienz kann nicht in der Forderung nach einem „Kümmerer“, der von der Kommune zu bezahlen sei, liegen. Hinzu kommt, dass die Kommunen selbst ganz erhebliche finanzielle Herausforderungen haben – nicht nur konjunkturell, sondern v.a. strukturell bedingt. Gleichwohl bedarf es der

Standortgemeinschaft als belebendes Element am Standort. Doch genau dieses derzeitige Aufgabenportfolio in vielen Standortgemeinschaften ist ehrenamtlich nicht mehr leistbar. Es bedarf mehr personeller (und finanzieller) Ressourcen.

Die Lösung muss mehrere Facetten haben:

1. Jede Standortgemeinschaft ist gut beraten, zunächst ihr **eigenes Aufgabenportfolio** im Verbund mit weiteren Akteuren zu überarbeiten sowie nach Effizienzpotenzialen in der Arbeitsweise zu suchen, um Aktive zu entlasten.
2. Parallel müssen auch Kommunen nach Effizienzpotenzialen bei Stadtmarketingaufgaben im „**Konzern Stadt**“ (Ämter; Eigenbetriebe, städtische Tochtergesellschaften) suchen. Diese liegen nicht selten in der organisatorischen Bündelung von Aufgaben und Kompetenzen sowie Änderungen von (Abstimmungs-)Prozessen, allein schon beispielsweise bei der Planung, Organisation, Genehmigung, Kommunikation, Durchführung und Abrechnung von Events und Märkten.
3. Parallel muss dann eine **neue/modifizierte Arbeitsteilung** zwischen Kommune und Standortgemeinschaft(en) definiert werden: Wer macht was? Wie koordinieren wir gemeinsam?
4. Teile der „gehobenen“ Effizienzpotenziale können dann in ein **neues Finanzierungsmodell** fließen, bei dem – trotz Finanznot einer Kommune – evtl. sogar erhöhte Zuschüsse an die dann ebenfalls effizientere und effektivere Standortgemeinschaft weitergegeben werden können – oder bei denen eingesparte Finanzmittel dann für die Finanzierung von personellen Ressourcen zur Verfügung stehen.

**These 9
„Darf’s ein bisschen mehr/weniger sein?“ – finde deine eigene Strategie**

Das vielleicht erstaunlichste Ergebnis aus imakomm-Sicht: Einigkeit besteht bei den Herausforderungen der Standortgemeinschaften. Beim Umgang damit und somit bei den künftigen Strategien hingegen nicht. **Vier grundlegende Ansätze** kristallisieren sich heraus:

1. Konzentration der Inhalte und interne Effizienzsteigerungen – eher kleinere Standorte (Gemeinden) wählen diese Strategie
2. Ergänzungen bei den Aufgaben (mehr Qualität im Rahmenprogramm usw.) – dies scheint bei Kleinstädten ein Ansatz zu sein
3. Ausweitung von Aufgaben und der Mitgliederbasis – diese Strategie wählen tendenziell Mittelstädte
4. Änderungen in der Finanzstruktur – dies scheint ein Ansatz v.a. in Großstädten zu sein



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



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



Leander Wappler
IHK Saarland
Leiter Unternehmensförderung
Wirtschaftspolitik und Unternehmensförderung
leander.wappler@saarland.ihk.de

Das beispielgebende Bundesland: Im Saarland gelingt die Neugründung von Interessensgemeinschaften. Einblicke von Leander Wappler, IHK Saarland

Die kürzlich vorgestellte Untersuchung der imakomm zum Thema Standortgemeinschaften der Zukunft bestätigt uns darin, unser Engagement zur **Revitalisierung** bestehender oder neuer Standortgemeinschaften weiter voranzutreiben.

Standortgemeinschaften übernehmen mehr denn je in stürmischen Zeiten der Transformation eine zentrale Rolle zur Stärkung unserer Innenstädte und Ortszentren. Sie sind Netzwerker, Veranstalter und bilden eine wichtige Schnittstelle zwischen Verwaltung und Gewerbetreibenden, kurz: „Sie schaffen viele Gründe, gerne in die Stadt zu gehen.“

Gerade deshalb macht es uns „große Bauchschmerzen“, dass es vielen Gewerbevereinen zunehmend weniger gelingt, angesichts des demografischen und gesellschaftlichen Wandels geeignete Nachfolger zu finden. Hier geht es insbesondere um die Übernahme der Vorstandsfunktionen. Stichworte dazu lauten: Überalterung, Passivität der Akteure oder eigene betriebliche Sorgen. Vielfach tragen einige Wenige die meiste Last, das ist wenig motivierend.

Bei all den Sorgen gibt es aber auch „**echte Mutmacher**“. Standortgemeinschaften, denen es gelingt, sich für neue Innenstadtakeure zu öffnen und genügend Freiraum für neue Wege zu lassen, gehören zu den Gewinnern dieser Zeit. Dies setzt voraus, dass sich die Verwaltung als Partner versteht und aktiv einbringt, ebenso wie das Testen neuer Formen der Projektarbeit jenseits der klassischen Vereinsstruktur. Am Ende geht es darum, gegenseitige Wertschätzung und Verständnis füreinander zu entwickeln.

Gerade bei unseren kleineren saarländischen Gemeinden im ländlichen Raum sehen wir hier unter den Akteuren ein großes Bedürfnis, sich zu vernetzen. Da kommt uns sicher zugute, dass ehrenamtliches Engagement bei uns traditionell sehr großgeschrieben wird. So konnten wir in den letzten Monaten als „neutraler Moderator“ in Abstimmung mit den Kommunen wichtige Impulse zur Neugründung von Interessensgemeinschaften auf den Weg bringen. Die positive Stimmung bei diesen Auftaktveranstaltungen zum gegenseitigen Kennenlernen waren die „echten Mutmacher“.

Am Ende geht es aber auch darum, angesichts der vielfachen Herausforderungen professionelle Rahmenbedingungen zu schaffen. Dies erfordert nach unserer Auffassung „**Kümmerer**“ beispielsweise in Form von Stadt- und Citymanagern, die als Schnittstelle zwischen Verwaltung und Gewerbetreibenden die Prozesse vorantreiben und das Ehrenamt entlasten. Auch hier sind wir dank unserer Landesförderung auf einem sehr guten Weg.

Kommunalentwicklung und Partizipation

24/7-Beteiligung mit Mehrwert

Online-Partizipation am Beispiel der Gemeinde Hüttlingen und wie KI die Zukunft der kommunalen Partizipation verbessert

Digitale Beteiligungsformate zur Vereinfachung von Planungsverfahren

Die Anforderungen an Planungsprozesse in Kommunen und Organisationen haben sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Transparenz, Nachvollziehbarkeit und eine **frühzeitige Einbindung der Öffentlichkeit** sind heute zentrale Erfolgsfaktoren. Digitale Beteiligungsformate haben dabei eine hohe Bedeutung, da sie Beteiligung vereinfachen, Planungsverfahren automatisch nachvollziehbar dokumentieren und Prozesse effizienter gestalten.

innen und Bürger können Ideen, Hinweise und Anmerkungen direkt auf einer interaktiven Karte verorten. So wird sichtbar, wo Handlungsbedarfe gesehen werden oder welche Vorschläge sich auf bestimmte Orte beziehen. Für Planerinnen und Planer entsteht ein übersichtliches Bild der eingegangenen Beiträge, welches räumliche Zusammenhänge verdeutlicht und die Auswertung erleichtert. Gleichzeitig fördert diese Form der Beteiligung das Verständnis für Planungsprozesse, da Projekte nicht abstrakt beschrieben, sondern räumlich erfahrbar gemacht werden.

Online-Beteiligung bedeutet dabei mehr als das Sammeln einzelner Stellungnahmen. INKA ermöglicht es Nutzerinnen und Nutzern, Beiträge anderer Teilnehmenden zu kommentieren oder zu bewerten. Dadurch entsteht ein **transparenter Dialog**, in dem unterschiedliche Perspektiven sichtbar werden. Gemeinsame Interessen ebenso wie kontroverse Standpunkte tragen zu einer differenzierteren Meinungsbildung bei und stärken die Akzeptanz von Planungsentscheidungen.

Digitale Bürgerbeteiligung: die 3. Revolution

Digitale Bürgerbeteiligung am Beispiel der Gemeinde Hüttlingen

Wie dies konkret umgesetzt werden kann, zeigt das Beispiel der Gemeinde Hüttlingen. Im Rahmen des **Zukunftskonzepts Hüttlingen 2040** wurde von Herbst 2024 bis Juli 2025 eine digitale Bürgerbeteiligung mit Kartenfunktion fest in den Gesamtprozess integriert (detaillierter Bericht über das Projekt in der Ausgabe September 2025).

Über die Online-Beteiligungsplattform INKA konnten ortsbezogene Hinweise, Ideen und Bewertungen – insbesondere zum Ortskern, öffentlichen Räumen und Flächennutzung – eingebracht werden. Die Online-Beteiligung ergänzte gezielt analoge Formate wie Bürgerforen und Workshops und ermöglichte eine breite, niedrigschwellige Teilnahme auch für zeitlich oder mobil eingeschränkte Zielgruppen. Durch die enge Verzahnung mit dem parallellaufenden ISEK zur Ortskernentwicklung wurden Synergien genutzt und Doppelstrukturen vermieden. Die digitalen Beiträge flossen direkt in die Entwicklung von Zukunftsbild und Maßnahmen ein und leisteten so einen Beitrag zur Qualität und Umsetzbarkeit des Konzepts.



Digitales Tool INKA stellt über Karten den Bezug zum Raum her

Ein zentrales Merkmal erfolgreicher Bürgerbeteiligung ist der konkrete **Bezug zum Raum**. Die Online-Beteiligungsplattform INKA setzt genau hier an: Bürger-

Mit KI verschiebt sich der Schwerpunkt kommunaler **Beteiligung** – weg von der Frage, wie viele Menschen erreicht werden, hin zu der Frage, wie trag- und anschlussfähig die eingebrachten Beiträge sind.

KI-Einsatz macht auch komplexe Sachverhalte „fassbar“

Mit dem Einsatz **Künstlicher Intelligenz (KI)** erreicht digitale Beteiligung aktuell eine neue Entwicklungsstufe. Beteiligungsverfahren stehen zunehmend unter dem Druck steigender Anforderungen bei gleichzeitig knapper werdenden Ressourcen. KI kann hier als unterstützendes Instrument wirken, indem sie Verfahren verständlich erklärt, komplexe Inhalte bürgerfreundlich zusammenfasst und Argumentationslinien strukturiert.

Wie KI die Zukunft der kommunalen Partizipation verbessert – die dritte Revolution

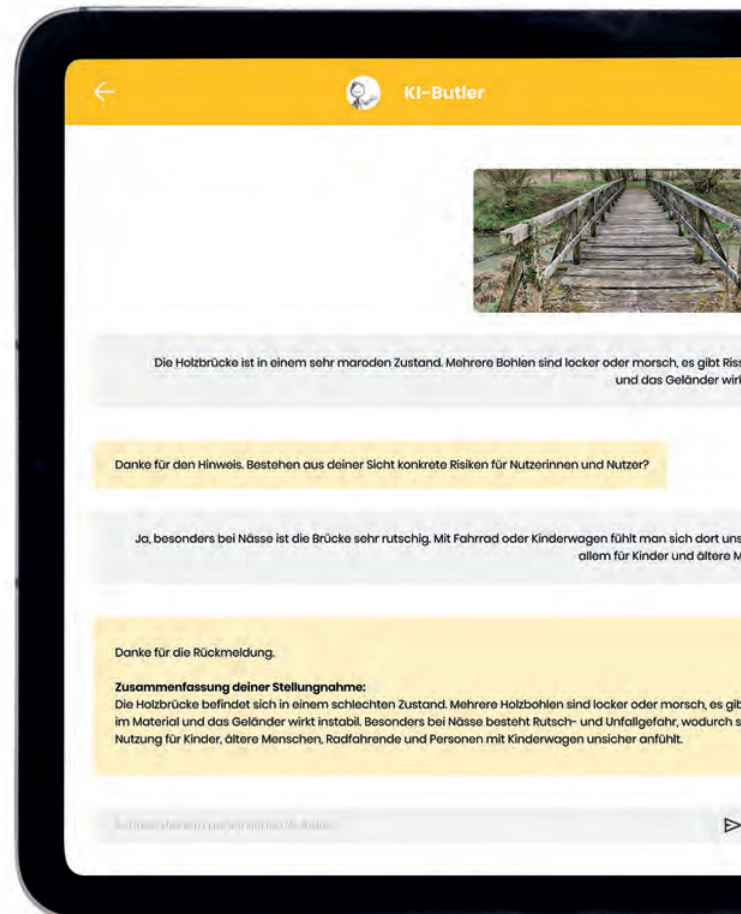
Der Einsatz Künstlicher Intelligenz markiert dabei mehr als eine weitere technologische Weiterentwicklung digitaler Beteiligungsformate. Er lässt sich als Teil einer **dritten Revolution** kommunaler Partizipation verstehen. Während die erste Revolution um das Jahr 2000 vor allem durch die Digitalisierung und Öffnung von Planungsprozessen und formelle Beteiligungsmöglichkeiten im digitalen Raum geprägt war und die zweite Revolution um das Jahr 2010 durch stärkere Verankerung digitaler Kommunikation, insbesondere durch Social Media, angetrieben wurde, rückt die dritte Revolution die Qualität der Beteiligung selbst in den Mittelpunkt.



Dr. Stephan Wilforth
Geschäftsführer
tetraeder.com gmbh
info@tetraeder.com



Daniela Wandzik
COO und Bereichsleitung Partizipation
tetraeder.com gmbh
info@tetraeder.com



Damit verschiebt sich der Schwerpunkt kommunaler Beteiligung: weg von der Frage, wie viele Menschen erreicht werden, hin zu der Frage, wie tragfähig und anschlussfähig die eingebrachten Beiträge sind. Die dritte Revolution steht für einen qualitativen Wandel, bei dem Beteiligung nicht mehr nur Meinungsäußerung, sondern ein strukturierter Bestandteil der gemeinsamen Problembearbeitung wird. Künstliche Intelligenz wirkt hierbei als unterstützendes Instrument, das Verständigung erleichtert, Komplexität reduziert und Beiträge so aufbereitet, dass sie systematisch in Planungs- und Entscheidungsprozesse einfließen können.

Fazit

- 1 Raumbezogene Online-Beteiligung macht Planungen transparenter und nachvollziehbar.
- 2 Digitale und analoge Formate ergänzen sich und erhöhen Reichweite und Akzeptanz.
- 3 KI unterstützt Beteiligung, ohne Entscheidungen zu übernehmen, durch Strukturierung und Verständlichkeit.

Schlanker Prozess, strategische Neuausrichtung Das Beispiel Innenstadtoffensive Bebra

Das Beispiel Bebra (ca. 13.000 EW) zeigt, wie sich in einer kompakten Innenstadtoffensive sowohl Strategie und Maßnahmen als auch das Miteinander der Akteure neu ordnen lassen. Anstatt eines aufwendigen Großprojekts lag der Fokus auf einem bewusst **schlanken**, dafür klar strukturierten Projekt-Ansatz: überschaubarer Zeitplan, wenige Termine – aber als Ergebnis eine klare Marschroute zur künftigen Innenstadtentwicklung.

Vom Startschuss zum Innenstadtcamp

Ausgangspunkt war das Bestreben nach einer kompakten Innenstadtoffensive mit drei zentralen Zielen: 1) inhaltliche Schwerpunkte, 2) realistisches Maßnahmenprogramm und 3) neues „Miteinander“ der Akteure. Die Kombination aus Visitor Journey, Unternehmensabfrage und Gesprächsrunden mit Politik und Wirtschaft lieferte ein **gemeinsames Problembewusstsein**: Der stationäre Handel allein wird die Frequenz nicht mehr generieren können, die Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum und dessen Bespielung wird zum Schlüssel – und der HGV Bebra steht vor einer strategischen Weggabelung.

Klare Schwerpunkte statt inhaltlichen Sammelsuriums

Aus den Analysen wurden bewusst „nur“ vier **strategische Schwerpunkte** abgeleitet, beispielsweise die Förderung und Forderung privaten Engagements. Hierauf aufbauend wurden in einem **Innenstadtcamp** die Schwerpunkte zu konkreten Maßnahmen verdichtet: vom Pop-Up-Store über Innenstadtabende mit erweitertem Straßenraum für Aufenthalt und Gastronomie bis zum Immo-Netzwerk.

Neues Miteinander: SEB, HGV und „Innenstadt beleben“

Parallel wurde auch das strukturelle Fundament neu justiert. Zentrale Bausteine sind ein schlankes, interdisziplinäres Gremium „Innenstadt beleben“ sowie



Stefan Knoche
Bürgermeister der Stadt Bebra
stefan.knoche@bebra.de



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



Weniger, dafür in einen strategischen Gesamtrahmen eingebettete Projekte und klarere Verantwortlichkeiten – daraus entstand für Bebra eine umsetzbare **Innenstadtoffensive**.

eine **neue Rollenverteilung** zwischen Stadt und HGV: Diese übernimmt künftig die Geschäftsführung des HGV und damit die operative Umsetzung von Maßnahmen, während ein ehrenamtlicher Vorstand für Mitgliederbindung und -gewinnung zuständig ist. Damit wird das bestehende Engagement nicht ersetzt, sondern strukturiert und verstetigt – bei zugleich bewusst begrenztem Zeitaufwand für die Beteiligten.

Fazit

- 1 Ein schlanker, gut strukturierter Prozess kann in kurzer Zeit Strategie, Maßnahmen und Miteinander einer Innenstadt neu ausrichten.
- 2 Vier klar definierte Schwerpunkte schaffen Orientierung und verhindern ein Maßnahmen-Sammelsurium.
- 3 Die Kombination aus strategischem Gremium „Innenstadt beleben“ und gestärktem HGV bildet das Fundament der künftigen Innenstadtentwicklung.

Smart City durch Menschen

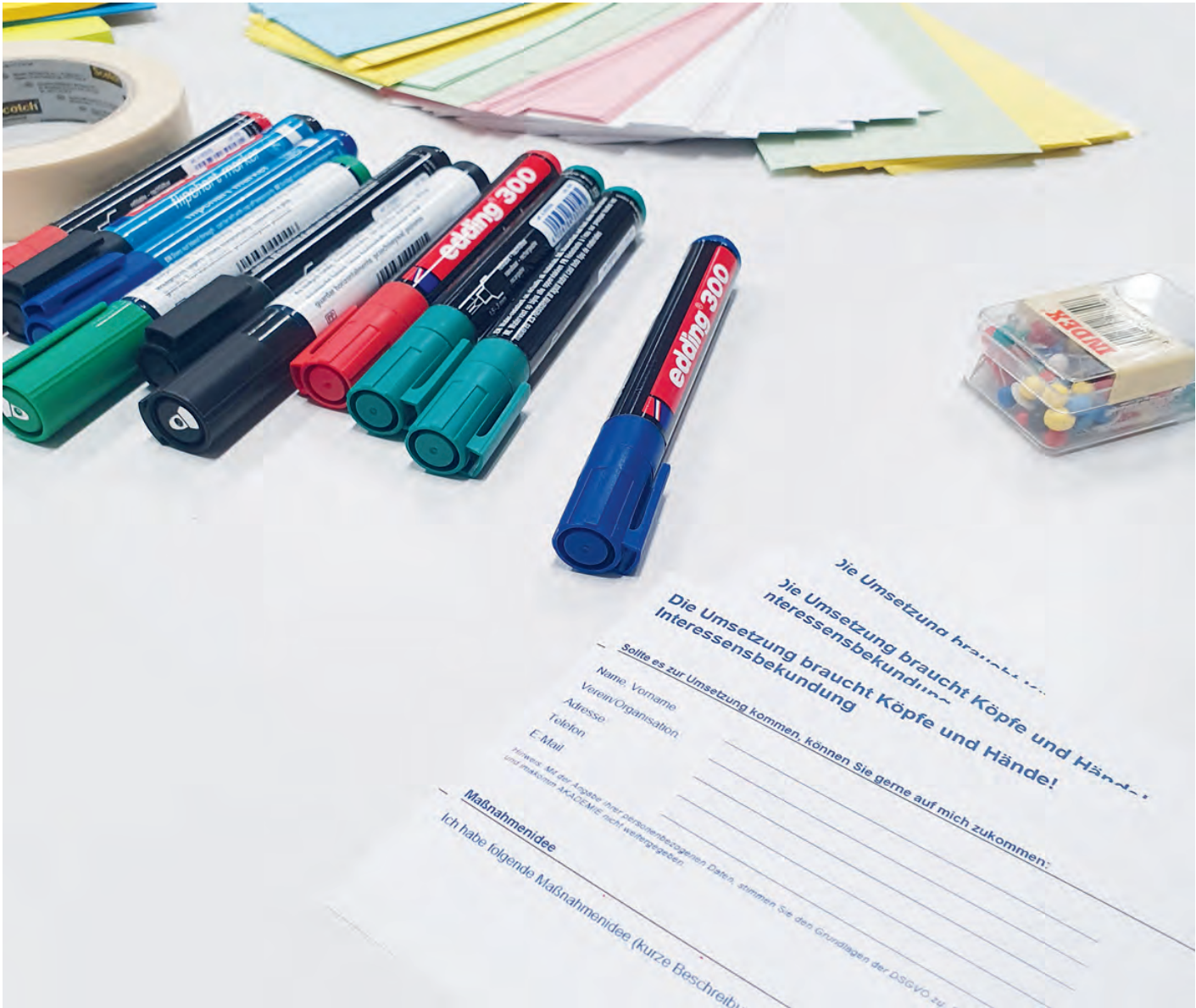
Schlaglichter zu den Smart City Experts

Smart City Experts

Im Auftrag des Zentrums für digitale Entwicklung (ZDE) bildet die imakomm im Rahmen des Zertifizierungslehrgangs „**Smart City Experts**“ (IHK) in Deutschland seit Jahren Fachkräfte aus. Der Lehrgang vermittelt Kompetenzen, die Mitarbeitende von Kommunen, Regionen und Stadtwerken für die Zukunft v.a. im Bereich Stadtentwicklung benötigen.

Unser Fokus im Lehrgang: Beteiligungsstrategien während der Erarbeitung einer Smart City-Strategie sowie die Verstetigung deren Umsetzung – Smart City durch Menschen.

Das zweitägige Modul „**Beteiligung**“ vermittelt sowohl umfassende Grundlagen (formale, informelle Beteiligung, e-Partizipation, usw.) als auch Werkzeuge für konkrete Beteiligungsformate.



Schlaglichter aus der Praxis der Kommunen

Der Austausch von Erfahrungen mit Bürger- und Stakeholder-Beteiligung nimmt im Seminar einen großen Raum ein. Derzeit beschäftigen die Smart City Experts im Rahmen der Beteiligungsprozesse unter anderem folgende Herausforderungen:

1. „Ob“ Digitalisierung in einer Kommune stattfinden soll, ist mittlerweile nicht mehr die Frage. Dennoch bleibt der Ansatz einer „Smart City“ hochgradig **erklärungsbedürftig**. Häufig wird dieser von Bürgerinnen und Bürgern auf „schnelles Netz durch Breitband“ und „nicht mehr aufs Rathaus müssen“ verkürzt.
2. Die Sichtweise der Bürgerschaft auf eine Stadtentwicklung unter dem Paradigma „Smart City“ bleibt teilweise kritisch – nicht zuletzt aufgrund des „**Beteiligungs-Paradoxon**“: Zu Beginn eines Projekts könnten Bürgerinnen und Bürger noch viel mitgestalten, interessieren sich aber oft für ein abstrakt scheinendes Thema wenig – später wächst das Interesse, doch die echten Einflussmöglichkeiten sind dann meist schon eingeschränkt.
3. Der Umgang mit verschiedenen „**Typen**“ von Menschen – von „still, aber konstruktiv“ bis „destruktiv/aggressiv“ – ist Erfolgsfaktor. Überlegungen vor einem Beteiligungsprozess zu relevanten Typen fehlen meist. Dies wird im Lehrgang deshalb intensiv geübt.
4. Auch wenn es überraschend scheint: Die Ziele und damit Formen der Beteiligung (Information – Konsultation – Kooperation – Empowerment) „sitzen“ in der Praxis häufig nicht. Auch bei Smart City-Strategien von Kommunen liegt hier nicht selten der Grund für wenig Akzeptanz, weil die Formen falsch eingesetzt oder nicht kommuniziert werden – ein Fehler im **Erwartungsmanagement** der Beteiligten.



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



Dr. Saskia Goldberg
imakomm
Kommunalentwicklung und Partizipation
goldberg@imakomm-akademie.de

Gute Beteiligungsformate erreichen 5–10 %

der betroffenen Einwohnerinnen und Einwohner

Erfahrungswert aus dialogischen Beteiligungsprozessen (nicht Befragungen)

5. Der Mix aus verschiedenen Beteiligungsformaten wird zu wenig genutzt, weil er zu wenig durchdrungen wird. Statt „design thinking“ anzuwenden, weil es hip ist, bedarf es einer klugen Kombination, um möglichst viele Menschen zu erreichen. Doch bisher scheint der „**Beteiligungsschatten**“ gerade bei Smart City-Projekten häufig groß zu sein.

Fazit

1. „Smart City“ als prägender Ansatz einer Stadtentwicklung bleibt erklärungsbedürftig – und damit eine Hürde für Beteiligungsprozesse.
2. Viele Beteiligungsprozesse scheinen noch zu wenig „smart“ (intelligent) zu sein – das Erwartungsmanagement wird nicht selten zu wenig erfüllt.
3. Beteiligung muss durchdacht und -geplant sein. Gleichwohl zeigen Erfahrungswerte von Gemeinden und Städten, dass die Reichweite von punktuellen Beteiligungsprojekten begrenzt ist – unabhängig vom Beteiligungsformat. Ein Methoden- bzw. Formatmix ist zwingend.

Eine Reform, die Deutschland braucht: „Städte ins Zentrum!“

Städte und Kommunen besitzen die größte Hebelwirkung

Obwohl nur in den Städten und Kommunen der Staat erlebbar wird, dort das politische Vertrauen deutlich höher ist als auf den anderen politischen Ebenen: Was die Stadt besonders macht, wird politisch wenig verstanden und genutzt. Und die Praxis im Umgang mit Städten und Kommunen ist seit Gründung der Bundesrepublik weitgehend unverändert geblieben; die Kommunen spielen für den Bund keine direkte Rolle und die Länder werden der alleinigen Verantwortung nicht gerecht. Doch das muss sich dringend ändern! Aktuell hat dieser strukturelle Mangel zu einer **Überlastung** der Städte und Kommunen von historischem Ausmaß geführt.

Dabei müssten sie gerade jetzt Besonderes leisten: In den Städten findet sich eine Konzentration von Wissen, Infrastruktur, Kapital und Wertschöpfung – und zugleich der höchste Ressourcenverbrauch. Hier ist damit der Handlungs-ort mit der größten **Hebelwirkung** für Veränderung. Und hier müssen und können gesellschaftliche Potenziale mobilisiert werden. Eine Ahnung, was alles erforderlich ist, um Veränderung zu gestalten, müssten wir allein schon am Beispiel der Wärmewende bekommen haben. Denn dabei geht es um mehr als Planungskapazitäten. Viele müssen sich bewegen und koordinieren: Hausbesitzer und Unternehmen, die investieren, Nachbarschaften, die sich gemeinsam engagieren, Betriebe, die ihr Leistungsvermögen ausweiten, Innungen und Städte, die Ausbildungskapazitäten erweitern. Es geht um Motivation, Kooperation, Bewusstsein. Sie kommen nicht von allein. Und ohne sie kommt es nicht zu konkreten, umsetzungsreifen Projekten.

Das ist die größte Lücke, die es zu schließen gilt. Sie schließt sich nicht durch Appelle. Städte und Kommunen müssen diese Arbeit leisten. Doch Städte und Kommunen müssen dafür nicht nur gestärkt und in die Lage versetzt werden. Ihre Erfahrungen müssen auch für die Politik genutzt werden.

Was die kommunale Politik bieten kann

Kommunen bieten bessere Voraussetzungen für eine zeitgemäße Politik. Die Verantwortlichen vor Ort – und vor allem die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister – sind zu einem pragmatischen, ergebnisorientierten Politikstil gezwungen, um erfolgreich sein zu können. Sie sind näher an den Menschen. Sie müssen dialogischer agieren; sie erfahren direkter Reaktionen. Sie sind weniger umzingelt von Medien, Apparaten, Konkurrenzen; sie sind viel mehr umzingelt von Wirklichkeit. Und diese **Wirklichkeit** verlangt ein höheres Maß an Agilität und Korrekturbereitschaft und sie erzeugt ein anderes Gefühl der Dringlichkeit.

Kommunale Politik muss auch **ganzheitlicher** denken als nationale Politik. Ihr Handeln ist fast immer raumbezogen. Es geht um Plätze, um Nachbarschaften, um Stadtteile. Eine reine Fachpolitik stößt da schnell an Grenzen und das üb-

Systematisch wird die **Bedeutung der Kommunen unterschätzt**, weil Politik als Top-Down-Vorgang gedacht und gestaltet wird. Sie kann aber nur erfolgreich sein, wenn sie als „Gegenstromverfahren“ organisiert ist. Die kommunale Ebene ist eben nicht die Umsetzungsebene der „großen“ Politik, sondern sie ist die politische Ebene, in der politische Strategie und operative Umsetzung zusammenkommen. Hier werden auch Wirkung oder Nicht-Wirkung politischer Entscheidungen unmittelbar sichtbar.

liche Denken und Handeln in fachlichen Silos führt schneller und sichtbarer zu Widersprüchen. Will beispielsweise eine Kommunalverwaltung das Sicherheitsgefühl stärken und die Kriminalitätsrate in einem Stadtteil senken, ist nahezu das gesamte Instrumentarium lokaler Politik gefordert – von der Stadtplanung bis zur Kulturpolitik. Ganz praktisch erfahren lokal Handelnde so, dass isolierte Fachpolitik selten Problemlösungen bietet.

Diese Qualitäten des lokalen administrativen und politischen Handelns – Dialogfähigkeit, Agilität, Ergebnisorientierung und fachübergreifendes Denken und Handeln – sind entscheidend, um mit den Anforderungen einer Zeit schnellen Wandels, der Unsicherheit und der Komplexität umzugehen.

Staatsmodernisierung braucht die Kommunen

Die Staatsmodernisierung ist in aller Munde und zurecht ein zentrales Projekt der aktuellen Regierung. Denn wir haben uns mit immer mehr Regeln selbst **gefesselt**. Und wir brauchen schnellere und zielgenauere Entscheidungen und schnelleres und unbürokratisches Handeln.

Gleichzeitig wird die Dimension der Herausforderungen, vor denen wir stehen, immer klarer: Es holt uns ein, dass wir viele Faktoren, die unser bisheriges Leben und Wirtschaft getragen haben und tragen, nicht ausreichend bedacht haben. Die signifikante Häufung der Krisen ist dafür ein Zeichen. Und gleichzeitig erhöhen sich damit die Belastungen und der Stress für unser politisches System.

Wurden sie besonders groß und vor Ort sichtbar, wurde punktuell der direkte Draht zu den Städten und Kommunen gesucht: bei Corona, den Fluchtbewegungen aus Syrien und Afghanistan 2015 und der Ukraine 2022 oder beim gerichtlich angeordneten Dieselfahrverbot. Die Dialogformate und Prozesse endeten jedoch, sobald sich abzeichnete, dass sich die Situation entspannte. Nicht verstanden wurde, dass diese Art des Arbeitens das **„neue Normal“** sein müsste und eine Voraussetzung ist für eine wirkungsvolle Politik in dieser Zeit.

Systematisch wird die Bedeutung der Kommunen unterschätzt, weil Politik als Top-Down-Vorgang gedacht und gestaltet wird. Sie kann aber nur erfolgreich sein, wenn sie als **„Gegenstromverfahren“** organisiert ist. Die kommunale Ebene ist eben nicht die Umsetzungsebene der „großen“ Politik, sondern sie ist die politische Ebene, in der politische Strategie und operative Umsetzung zusammenkommen. Hier werden auch Wirkung oder Nicht-Wirkung politischer Entscheidungen unmittelbar sichtbar.

Städte und Kommunen sind dabei nicht nur operativ entscheidend in fast allen Bereichen öffentlichen Handelns; sie sind ebenso eine bedeutende strategische Ebene. Sie haben wichtige Erfahrungen, Ideen, Konzepte mitzuteilen.

Und sie sind gerade nicht blind für die gesamtstaatlichen Herausforderungen, sondern sind **wesentliche Akteure**, diesen Herausforderungen zu begegnen. Klimawandel, Transformation, Wohnungsbau, Mobilität, Gesundheit, nachhaltige Nahrungssicherung, Migration, Bildungsgerechtigkeit, Zusammenhalt und Bewahrung der Demokratie – es sind die großen Themen, die die Kommunen bewegen. Kommunen sind Seismografen, Erfahrungsräume und Labore sowie Gestaltungsebene aus eigenem Recht.

Dies – substanziell und ernsthaft – in der Dimension und in der Geschwindigkeit zu nutzen, wie es nötig wäre, dazu fehlt uns bislang die Methodik. Aber eine Ahnung, wie es aussehen könnte, haben wir ja bekommen.

Multi-Level-Governance

Der schillernde Begriff der „Governance“, der „Regieren“ wie „Steuern“ meint, aber auch die Organisation und geregelten Abläufe eines Systems umfasst, hat sich etabliert, wenn es um dieses Zusammenspiel der verschiedenen politischen Ebenen geht. Multi-Level-Governance beschreibt dabei einen Anspruch auf echtes, gemeinsames Zusammenwirken.

Der deutsche Begriff „Mehrebenensystem“ bringt das nicht zum Ausdruck. Er ist statisch, deskriptiv. Ein Mehrebenensystem haben wir schon jetzt, eine echte Multi-Level-Governance nicht.

Bei ihr geht es um weit mehr als um einfache **„Zusammenarbeit“**, die jeden Tag irgendwo stattfindet. Wenn die Vertretung eines Ministeriums zur Schecküberreichung beim Spatenstich in die Kommune kommt, symbolisiert dies Zusammenarbeit, aber nicht Multi-Level-Governance. Denn diese verlangt, dass alle Ebenen am Design der Politik durch Beratung mitwirken können. Und sie verlangt, dass der Versuch unternommen wird, das Handeln aufeinander abzustimmen.



Dr. Peter Kurz

Oberbürgermeister a.D.
Investitions- und Innovationsbeirat (IIB)
beim Bundesministerium der Finanzen
Senior Fellow Re:Form/projecttogether
pkurz@extern.projecttogether.org

Das klingt erst einmal nach mehr Arbeit und Verlangsamung; auch wenn es Qualität sichert und damit die Umsetzung verbessert. Entscheidend ist deshalb ebenso die zweite Dimension, die zu einer echten Multi-Level-Governance gehört: **Agilität**.

Das Einbeziehen der Kommunen mit ihren direkten Erfahrungen vor Ort schafft keine veränderte Politik ohne ständige Reflexion über die Wirksamkeit des gemeinsamen Handelns, über Erfolg und Misserfolg und eine Bereitschaft zur Korrektur. Zusammengefasst: Multi-Level-Governance ist Institutionen übergreifendes, **institutionelles Lernen**. Und das macht den Staat auch schneller.

Der nötige Wandel

Leider sind wir noch weit davon entfernt, dass dies breite Überzeugung wäre. Das gilt sowohl für das Verständnis als lernendes System wie für die Bereitschaft, **Kommunen am Design von Politik teilhaben zu lassen**. „Es kann ja nicht sein, dass die Kommunen dem Bund sagen, was er zu machen hat“, erklärte eine Bundespolitikerin auf den Hinweis, dass ein gesetzgeberisches Vorhaben in der Praxis nicht funktionieren wird. Dabei geht es eben nicht darum, wer wem eine Ansage machen darf, sondern um eine Zusammenarbeit, um bessere Wirkung zu erzielen und ein gemeinsames ernsthaftes Reflektieren darüber, was wirkt und was nicht wirkt.

Die Einbeziehung der kommunalen Erfahrung und Expertise könnte zudem helfen, die dominanten internen „Systemlogiken“ einzudämmen, die alle mit der sachlichen Zielsetzung nichts zu tun haben und damit strukturell dysfunktional sind. Mit einem neuen Modus der Zusammenarbeit wäre der derzeitige, faktische Vorrang von Koalitionsarithmetik, Zuständigkeitsgerangel, angenommener öffentlicher Meinung, regionalem Proporz bis zu Finanzierungstechniken einzudämmen.

Die finnische Regierung hat 2020 einem Ansatz, Reformen als lernendes System anzugehen, die Überschrift **„Humble Government“** gegeben. Gemeint ist ein Regieren, das nicht Allwissenheit behauptet, sondern stattdessen Korrekturen von vornherein mitdenkt. Das sich in diesem Sinne „bescheiden“ bzw. mit der notwendigen Demut auf die Erzielung von Ergebnissen konzentriert.

Das alles verlangt nicht dramatisch viel: Ein Sitz im Bundesrat in jeder Länderdelegation, eine Einbeziehung kommunaler Praxis am Beginn von Gesetzgebungsverfahren und eine veränderte Haltung würden viel von dem bewegen, was es jetzt braucht.

Drei zentrale Take-aways

- 1 Die Bedeutung von Kommunen wird in Deutschland systematisch unterschätzt, weil Politik als Top-Down-Vorgang gedacht und gestaltet wird. Das ist fatal, liegt die größte Hebelwirkung für Veränderungen und für die Mobilisierung gesellschaftlichen Potenzials doch gerade auf kommunaler Ebene.
- 2 Notwendig wäre ein echtes, gemeinsames Zusammenwirken von Bund, Ländern und Kommunen. Über ein solches Institutionen übergreifendes, institutionelles Lernen (Multi-Level-Governance) könnten Prozesse vereinfacht und beschleunigt werden.
- 3 Das verlangt nicht dramatisch viel. Ansätze wären: ein Sitz im Bundesrat in jeder Länderdelegation, eine Einbeziehung kommunaler Praxis am Beginn von Gesetzgebungsverfahren und eine veränderte Haltung.



Wir sind der Staat. Demokratie vor Ort in den Kommunen erlebbar machen. Der Demokratie-Guide

Der demokratische Staat sind wir

In Deutschland wächst seit Jahren eine **Politikverdrossenheit**. Aus einer aktuellen Studie von Policy Matters im Auftrag der Körber Stiftung geht hervor, dass 53 % der Wahlberechtigten weniger großes oder geringes Vertrauen in die Demokratie haben. Auch das Vertrauen in öffentliche Einrichtungen und Institutionen nimmt weiter ab.

53 % der Wahlberechtigten

haben wenig großes oder geringes
Vertrauen in die Demokratie

Die Folgen dieser Entwicklungen sind deutlich spürbar: sinkende Wahlbeteiligungen, wachsende **Anfälligkeit für populistische Narrative** und eine schwindende Bereitschaft, sich aktiv am demokratischen Prozess zu beteiligen. Damit droht die Demokratie an Bindungskraft zwischen Institutionen und Bevölkerung zu verlieren.

Um weitreichenderen Folgen entgegenzuwirken, braucht es bereits auf kommunaler Ebene neue Wege politischer Bildung, die Werte und Institutionen greifbar und verständlich machen, Partizipation erleichtern und das Vertrauen in demokratische Prozesse stärken. Oder in anderen Worten:

Demokratie erleben – ein Ansatz: der Demokratie-Guide

Wie würde sich unser Blick auf Demokratie verändern, wenn wir sie direkt vor unserer Haustür erleben könnten? Genau diese Frage hat das **Pilotprojekt Demokratie-Guide** aufgegriffen. Aus vielen Jahren Erfahrung im Bereich digitale Besucherlenkung und Vermittlung von Wissen im öffentlichen Raum heraus entstand die Idee zu einer interaktiven, ortsbasierten Wissensplattform, die Demokratie dort erfahrbar macht, wo Menschen leben, lernen und sich begegnen. Hinter dem Demokratie-Guide steckt die Firma **TourComm Germany GmbH & Co. KG**, mit der die imakomm eine langjährige Partnerschaft pflegt.



Demokratie ist keine Glücksversicherung, sondern das Ergebnis politischer Bildung und demokratischer Gesinnung.

Theodor Heuss
(erster Bundespräsident der Bundesrepublik Deutschland)



So wird der Demokratie-Guide eingeführt

Der Demokratie Guide ist so konzipiert, dass er sich auf jede Kommune übertragen lässt. Realistischerweise finden sich genügend kommunale Institutionen ab einer kommunalen Größe von **5.000 Einwohnern**.

Die Umsetzung des digitalen Guides übernimmt TourComm, d.h. die komplette Projektsteuerung und digitale Einrichtung des Guides. Die Umsetzung des Guides erfolgt innerhalb von **2–3 Wochen**.

Auch die Organisation von Fußbodenaufklebern als analoger Einstieg zum digitalen Guide und die Verknüpfung des digitalen Tools mit analogem Element erfolgt durch TourComm: Fußbodenaufkleber an den entsprechenden Institutionen erzeugen Aufmerksamkeit bei den Menschen, die in den Städten und Gemeinden unterwegs sind. Über QR-Codes steigen Menschen ins Tool ein und können Informationen zur Einrichtung und zu allen weiteren Institutionen direkt abrufen. So wird eine breite Masse an Menschen im Alltag erreicht, die über ein auffälliges Medium auf das Thema aufmerksam gemacht wird.

Mehr Informationen

Wir als imakomm waren bei der Ausarbeitung des Guides beteiligt und unterstützen nun dieses Projekt von Herzen!

Mehr Details erhalten Sie unter „Innovationen und Pilotprojekte“ auf www.imakomm-akademie.de

Konkrete Fragen gerne auch persönlich oder via Mail an: demokratie-guide@imakomm-akademie.de

Die Idee: Demokratie entdecken – am Ort des Geschehens

Statt abstrakt über Demokratie zu sprechen, werden demokratische Werte und Institutionen – von der Presse- bis zur Religionsfreiheit, vom örtlichen Rathaus bis zum Amtsgericht – **an konkreten Orten des täglichen Lebens** sichtbar.

Dies geschieht über hochwertige Fußbodenaufkleber, die an den verschiedenen Orten angebracht sind und per QR-Code direkt in die digitale Welt führen. Durch diesen Ort- und Lebensweltbezug schafft der Demokratie-Guide eine **neue Perspektive auf die eigene Kommune** – als Raum, der nicht allein aus Verwaltungsgrenzen besteht, sondern lebendiger Treffpunkt demokratischer Teilhabe und Gemeinschaft ist.

An wen richtet sich der Guide und mit welchem Nutzen?

- **Kinder und Jugendliche:** frühzeitige demokratische Bildung und Sensibilisierung – spielerisch, realitätsnah und lokal.
- Zugewanderte Menschen und Familien **mit Migrationshintergrund:** Mehrsprachige Inhalte ermöglichen einen leichteren Einstieg in demokratische Themen und fördern Teilhabe und Miteinander.
- Alle **Bürgerinnen und Bürger**, die ihre Kommune aus einem neuen, demokratischen Blickwinkel entdecken können.

Pilotprojekt Demokratie-Guide als Impuls für Kommunen

Der Demokratie-Guide zeigt, wie Demokratiebildung ganz praktisch und niederschwellig umgesetzt werden kann – **ohne großen Aufwand**, aber mit großer Wirkung.

Fußbodenaufkleber oder Info-Tafeln an Institutionen und Orten der Demokratie verweisen via **QR-Code** auf wichtige Informationen. Über eine WebApp werden kurze und einfach verständliche **Audiogeschichten** bereitgestellt, die zentrale Fragen beantworten:

- Wie funktioniert das demokratische System?
- Was sind demokratische Werte und wie werden diese umgesetzt?
- Wie und warum betrifft mich das?

Der Demokratie Guide kann in jeder Kommune umgesetzt werden, da die einzelnen Werte mit unterschiedlichsten Orten verknüpft werden können. So entsteht ein **digitales Informations- und Lernangebot**, das politische Strukturen verständlich und Demokratie greifbar macht – verknüpft mit dem Alltag der Menschen und nicht abstrakt in Berlin, den Medien oder „bei denen da oben“.



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



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



Dominic Fischer
TourComm Germany GmbH & Co. KG
Geschäftsführer
dominic.fischer@tourcomm-germany.com



Moderne Innenstadt- und Einzelhandelsentwicklung
Marketing für Standorte
Kommunalentwicklung und Partizipation
Standort- und Entwicklungsstrategien Wirtschaft und Wohnen

imakomm

AKADEMIE

**Kompetenz
Seriosität
Leidenschaft
Frischer Wind**



imakomm-akademie.de

xing.com/companies/imakommakademie

facebook.com/imakommakademie

linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh