

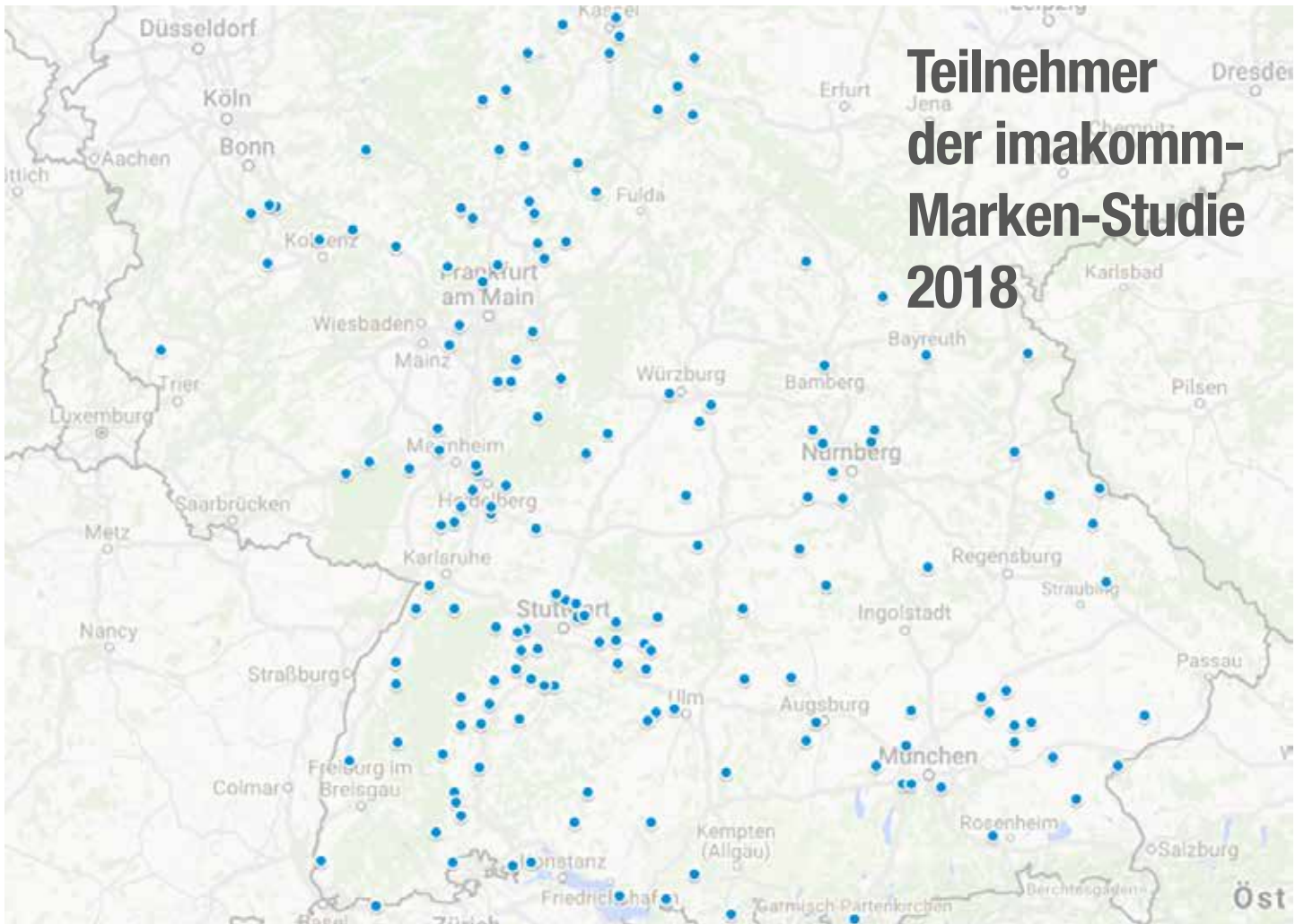
Stadt- und  
Innenstadt-  
entwicklung

# DIE STADT ALS MARKTE

Marketing  
für Standorte

Strategien für  
Wirtschafts-  
flächen und  
-standorte

Einzelhandel:  
Steuerung und  
Entwicklung



# Teilnehmer der imakomm- Marken-Studie 2018

## THEMENÜBERSICHT

Die Stadt als Marke	Seite	1
Die Studie – exklusive Daten aus der kommunalen Praxis	Seite	2-3
„Stadtmarke“ – Wovon sprechen wir überhaupt?	Seite	4-5
Umsetzungsgrad: Nicht nur Theorie, sondern längst in den Kommunen angekommen ...	Seite	6-7
Effekte: Unsere Stadt zur Marke entwickeln – warum?	Seite	8-9
Idealtypischer Ablauf: Der Weg zu einer erfolgreichen Stadtmarke	Seite	10-11
Ohne geht nicht: Gezielte Beteiligung als Erfolgsfaktor	Seite	12-13
Von anderen lernen: Erfahrungsberichte aus der Praxis, Teil 1	Seite	14-15
Schlaglichter: So sieht der Markenbildungsprozess in der Regel aus ...	Seite	16-17
Von anderen lernen: Erfahrungsberichte aus der Praxis, Teil 2	Seite	18-19
Fazit: Checkliste für einen erfolgreichen Markenbildungsprozess	Seite	20-21
Veranstaltungen		
Die Stadt als Marke	Seite	22
Aus der Projektarbeit	Seite	23-31
News	Seite	32

# DIE STADT ALS MARKE

## Marke?

Marke ist „in“ – immer mehr Städte und Gemeinden in Deutschland beschäftigen sich mit dem Thema Stadtmarke, immer mehr Kommunen wollen eine Marke sein oder entwickeln, und zwar zu Recht: Der zunehmende Wettbewerb zwingt Kommunen – vor allem kleinere und mittelgroße Städte – zur Profilierung und Positionierung. Das Konzept der Markenführung kann hierfür ein Instrument darstellen.

In der Praxis existieren vielerorts dennoch Hürden: „Marke“ scheint abstrakt, komplex und wird in ihrer Tragweite oft unter-, manchmal aber auch überschätzt. Schon beim grundlegenden Verständnis, was „Stadtmarke“ bedeutet, gehen die Meinungen vielerorts auseinander. Verlässliche Studien und Daten zur erfolgreichen Entwicklung einer Stadtmarke fehlen bis heute.

## Neue Erkenntnisse:

Gemeinsam mit der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster hat die imakomm AKADEMIE deshalb im Frühjahr 2018 im Rahmen einer studentischen Abschlussarbeit eine empirische Studie durchgeführt. Fast 200 Kommunen aus Süddeutschland haben teilgenommen. Die Ergebnisse sollen Aufschluss darüber geben, wie Markenbildungsprozesse in der kommunalen Praxis tatsächlich angegangen und umgesetzt werden, wo Herausforderungen bestehen und welche Faktoren für einen erfolgreichen Prozess entscheidend sind.

## Das Innovative:

Deutschlandweit existiert bisher keine so umfassende Studie zum „Doing“ bei (geplanten) Markenbildungsprozessen auf kommunaler Seite. Zudem werden bewusst auch kleinere Kommunen (ab 5.000 Einwohner) mit geringerem finanziellem und personellem Budget berücksichtigt. Denn: Marke „ist nicht nur was für Große“ – im Gegenteil. Gerade bei Klein- und Mittelzentren scheint eine Profilierung immer wichtiger zu werden.

## Experten-Tipps:

Die vorliegende KONKRET-Ausgabe beinhaltet neben den zentralen Ergebnissen der Studie (= Schlaglichter) auch praxisorientierte Empfehlungen der imakomm AKADEMIE zur Markenentwicklung sowie Erfahrungsberichte aus an der Studie beteiligten Kommunen.



# Die Studie – exklusive Daten aus der

## Die Studie: Ziele und Methodik

**Ziel** der Studie war es, folgende Fragen – explizit aus Sicht von kommunalen Akteuren – zu beantworten:

- Warum macht es Sinn, sich als Kommune als Marke zu positionieren?
- Was muss eine Kommune haben/tun/beachten, um eine erfolgreiche Marke zu werden?
- Welche methodischen Ansätze gibt es, um eine Stadtmarke systematisch und nachhaltig zu entwickeln?
- Welche Hürden gilt es beim Markenaufbau zu überwinden?

Die Daten wurden im Rahmen einer **Online-Befragung** erhoben. **Alle Kommunen in Süddeutschland** (Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz) mit **5.000 bis 100.000 Einwohnern** wurden zur Teilnahme aufgerufen. Dabei wurden primär die Stadtmarketing-Verantwortlichen der Kommunen oder alternativ die kommunale Wirtschaftsförderung angeschrieben, in kleineren Kommunen der/die Bürgermeister/-in. Die Befragung richtete sich explizit **auch an Kommunen, die noch keinen Markenbildungsprozess durchgeführt haben**.

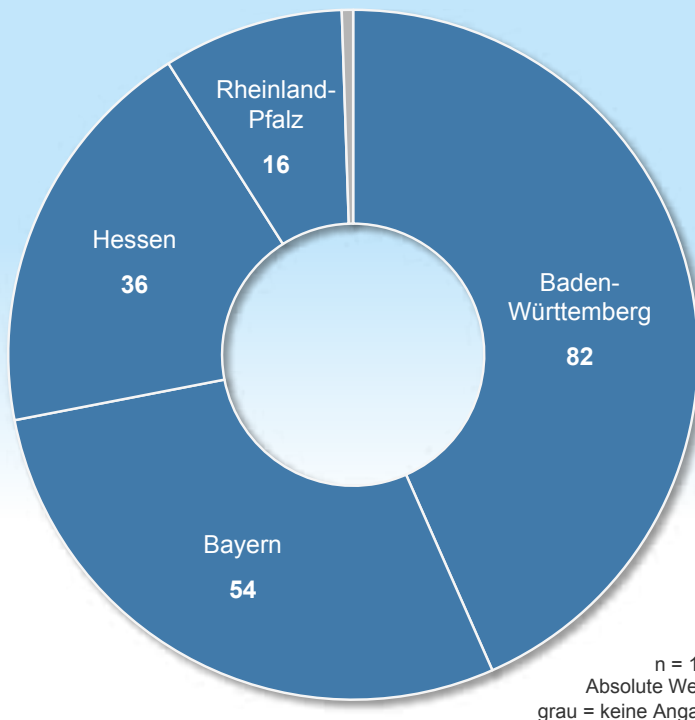
## Aussagekraft der Ergebnisse

Insgesamt wurden 1.487 Kommunen angeschrieben – mit einer sehr guten **Rücklaufquote von 13 % (= 189 Fragebögen)**. Bei vergleichbaren Kommunalbefragungen wurden in der Vergangenheit zum Teil deutlich geringere Rücklaufquoten erreicht, was für die hohe Brisanz des Themas Marke in der kommunalen Praxis spricht.

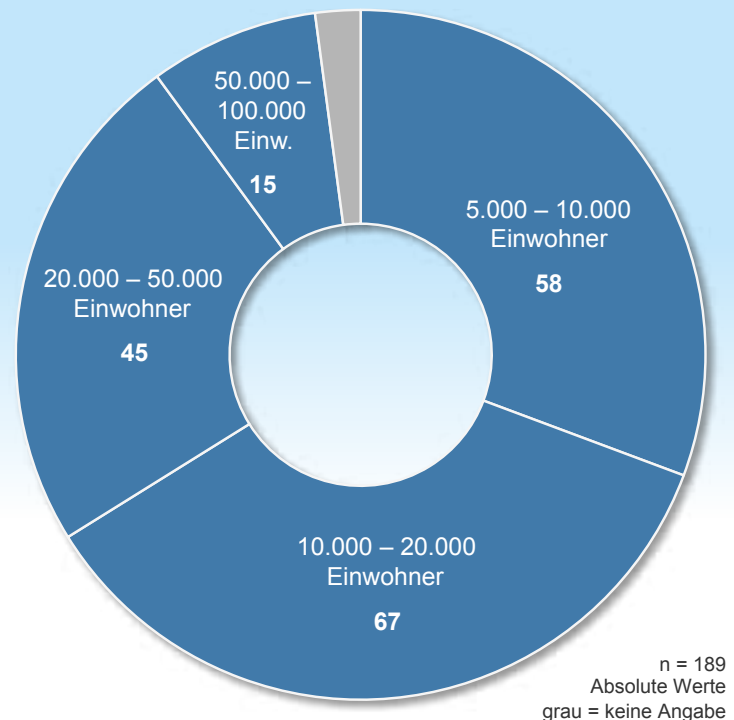


# kommunalen Praxis

## Teilnehmer nach Bundesland:



## Teilnehmer nach Einwohnerzahl:



**Statistische Aussagekraft:** Ausgehend von einer Grundgesamtheit<sup>1</sup> von  $N = 1.487$  und einem Rücklauf von  $n = 189$  beträgt bei einem akzeptablen Vertrauensintervall<sup>2</sup> von 95 % der maximale Stichprobenfehler<sup>3</sup> 6,7 %. Die Fragebögen wurden zudem größtenteils sehr gewissenhaft und ausführlich beantwortet, was insgesamt für eine hohe Qualität und Aussagekraft der Ergebnisse spricht. Es wird kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben, Tendenzen können aber sehr wohl aus den Ergebnissen abgelesen werden.

Vergleicht man den **Rücklauf nach Bundesländern** mit dem tatsächlichen Anteil der Bundesländer an der Gesamtzahl der angeschriebenen Kommunen, fällt auf, dass Baden-Württemberg etwas überrepräsentiert, Bayern dagegen vergleichsweise schwach vertreten ist. **Lässt sich daraus ein räumlich ungleich verteiltes Interesse am Thema Stadtmarke ablesen?**

**Der Rücklauf nach Einwohnerzahl** zeigt eine deutliche Verschiebung hin zu den einwohnerstärkeren Kommunen. **Es bestätigt sich also die Vermutung, dass kleinere Kommunen dem Thema Marke gegenüber tendenziell (noch) zurückhaltender bzw. verschlossener sind als größere.**

## Auf den Punkt gebracht:

- Online-Befragung
- 189 Kommunen
- Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz
- 5.000–100.000 Einwohner
- Ergebnisse: Tendenzen mit hoher Aussagekraft

<sup>1</sup> Grundgesamtheit: Summe aller Kommunen, über die eine Aussage getroffen werden soll.

<sup>2</sup> Vertrauensintervall: Sicherheit, mit der der tolerierte Stichprobenfehler eingehalten wird.

<sup>3</sup> Stichprobenfehler: maximale Abweichung vom wahren Wert (bezogen auf die Grundgesamtheit), der noch toleriert wird.

# „Stadtmarke“ – Wovon sprechen wir

Bis heute hält sich vielerorts die Ansicht, Stadtmarke sei ein Synonym für Logo und Slogan. Weit gefehlt! Eine Marke ist deutlich mehr als ein netter Spruch, ein schönes Bild oder ein einheitliches Corporate Design – diese sind allenfalls „Symptome“ und können als Erkennungszeichen einer Marke fungieren. Eine echte Stadtmarke geht aber deutlich tiefer ...

Diese Meinung teilen auch die Befragten der Studie. Was diese mehrheitlich unter „Stadt als Marke“ verstehen, zeigen die meistgenannten Schlagworte in der Grafik auf der rechten Seite.

Es wird deutlich, wie vielschichtig und facettenreich der Markenbegriff in der Praxis interpretiert wird. Auffällig: Der Großteil der Nennungen bezieht sich auf die **Wahrnehmungsebene**. Das **Fremdbild** (Außenwahrnehmung, Image) steht dabei aus Sicht der Befragten gegenüber dem Selbstbild (Innenwahrnehmung, Identität) im Fokus. Und das, obwohl sich Forschung und Wissenschaft einig sind: **Markenentwicklung muss „von innen nach außen“ erfolgen**. Denn eine Marke kann nur dann eine positive Strahlkraft nach außen entfalten, wenn sie von den internen Zielgruppen (Bürgerschaft, Vereine, Unternehmen usw.) akzeptiert und mitgetragen wird.

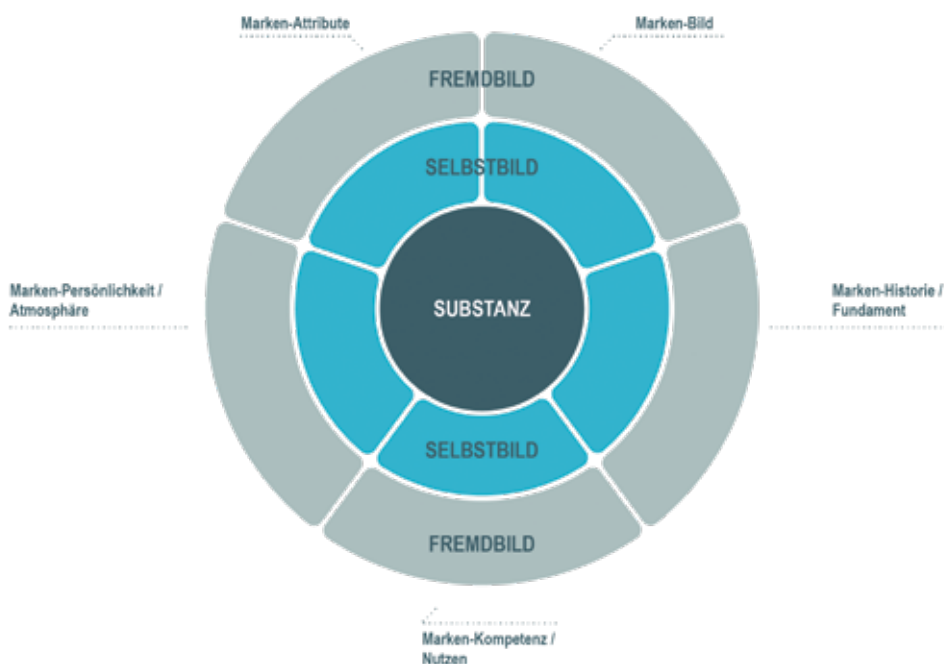
Die Studie ergab, in welchen **kommunalen Handlungsfeldern** (von Veranstaltungen bis Städtebau) eine **Markenstrategie in der Praxis tatsächlich zum Tragen kommt** bzw. Berücksichtigung finden kann – quasi als **Rahmen/Leitprinzip** für unterschiedlichste Bereiche der Kommunalentwicklung. Die befragten Kommunen bestätigen dabei, dass Marke oft reduziert wird auf „Logo, Slogan, Werbung/Vermarktungsaktivitäten“. So gaben 100 % der Befragten an, dass die Entwicklung dieser Instrumente ein essentieller Bestandteil der Markenstrategie ist. Folglich kann „die Marke“ nur begrenzt wirken. Denn ein besonderes Profil kann erlebbar gemacht werden beispielsweise auch durch Berücksichtigung dessen bei baulichen/gestalterischen Maßnahmen. Allerdings stufen nur 38 % der Teilnehmer solche Maßnahmen als relevanten Aspekt im Rahmen der Markenstrategie ein.

## Experten-Tipp:

### ... ein Definitionsversuch:

STADTMARKE = „Gesamtheit der **wesensprägenden, charakteristischen Merkmale** einer Stadt (Substanz) **und** der vorhandenen **Vorstellungsbilder** von dieser Stadt in den Köpfen der Zielgruppen (Selbstbild/Identität und Fremdbild/Image), die eine **Differenzierung** gegenüber anderen in Konkurrenz stehenden Kommunen bewirkt und das **Verhalten der Zielgruppen**, zum Beispiel ihr Kaufverhalten, **beeinflusst**.“

(Henrich 2017; verändert nach Radtke 2013)



### ... Grundansatz für kommunalpolitische Diskussionen

Vermeiden Sie die „Image-Falle“: Gerne wird Marke implizit mit „besserem Image“ im Umland gleichgesetzt (= Fremdimage). Fremdimage ist jedoch nur EIN Aspekt von Marke. Ohne positives Eigenbild bleibt diese unvollständig. Die Substanz wird meist ganz vergessen – ist aber direkter beeinflussbar als Fremd- und Eigenimage. Daher: Klären Sie zu Beginn, was mit Marke gemeint ist und welche Ziele eigentlich verfolgt werden sollen.



# überhaupt?



„Ziel eines Markenprozesses ist es, die Wahrnehmung der Stadt innen und außen zu schärfen und ein klares Profil zu entwickeln.“

Sigrid Resch, Stadt Burghausen

**Ansatzpunkte für eine Stadtmarke** können beispielsweise charakteristische Bauwerke oder Sehenswürdigkeiten, die geografische Lage der Stadt, die ortsansässige Wirtschaft/Unternehmen, „Leuchtturm-Events“, besondere Werte/Bräuche/Mentalität der Bevölkerung oder auch eine historische Persönlichkeit sein.

## Auf den Punkt gebracht:

- Marke ist mehr als Logo und Slogan!
- Stadtmarke muss alle drei Ebenen berücksichtigen: Substanz, Selbstbild und Fremdbild.
- Stadtmarke als Rahmen/Leitprinzip für die Kommunalentwicklung – von Veranstaltungen bis Städtebau

# Umsetzungsgrad: Nicht nur Theorie, sondern

**Mehr als jede dritte Kommune zwischen 5.000 und 100.000 Einwohnern hat bereits einen Markenbildungsprozess durchgeführt, befindet sich derzeit in einem laufenden Prozess oder zumindest in der Planung/Vorbereitung eines solchen. Ein weiteres Drittel der Städte und Gemeinden kann sich vorstellen bzw. beabsichtigt, einen Markenprozess anzustoßen. Im Klartext: Zwei von drei Kommunen beschäftigen sich bereits aktiv mit dem Thema „Stadt als Marke“ – Tendenz steigend!**

„Marke ist die neue Generation des Stadtmarketings“ (Pirck, Kausch, Strahlendorf, 2017; in: Städte als Marken 2), so wird es in Literatur und Fachzeitschriften häufig postuliert. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie scheinen diesen Trend zu bestätigen. Eine ähnliche Erkenntnis brachte auch das imakomm-Standort-Radar (2017) hervor: Hier war es knapp die Hälfte aller befragten Kommunen (5.000–80.000 Einwohner), die bereits einen Markenbildungsprozess durchgeführt haben, gerade dabei oder in Planung sind.

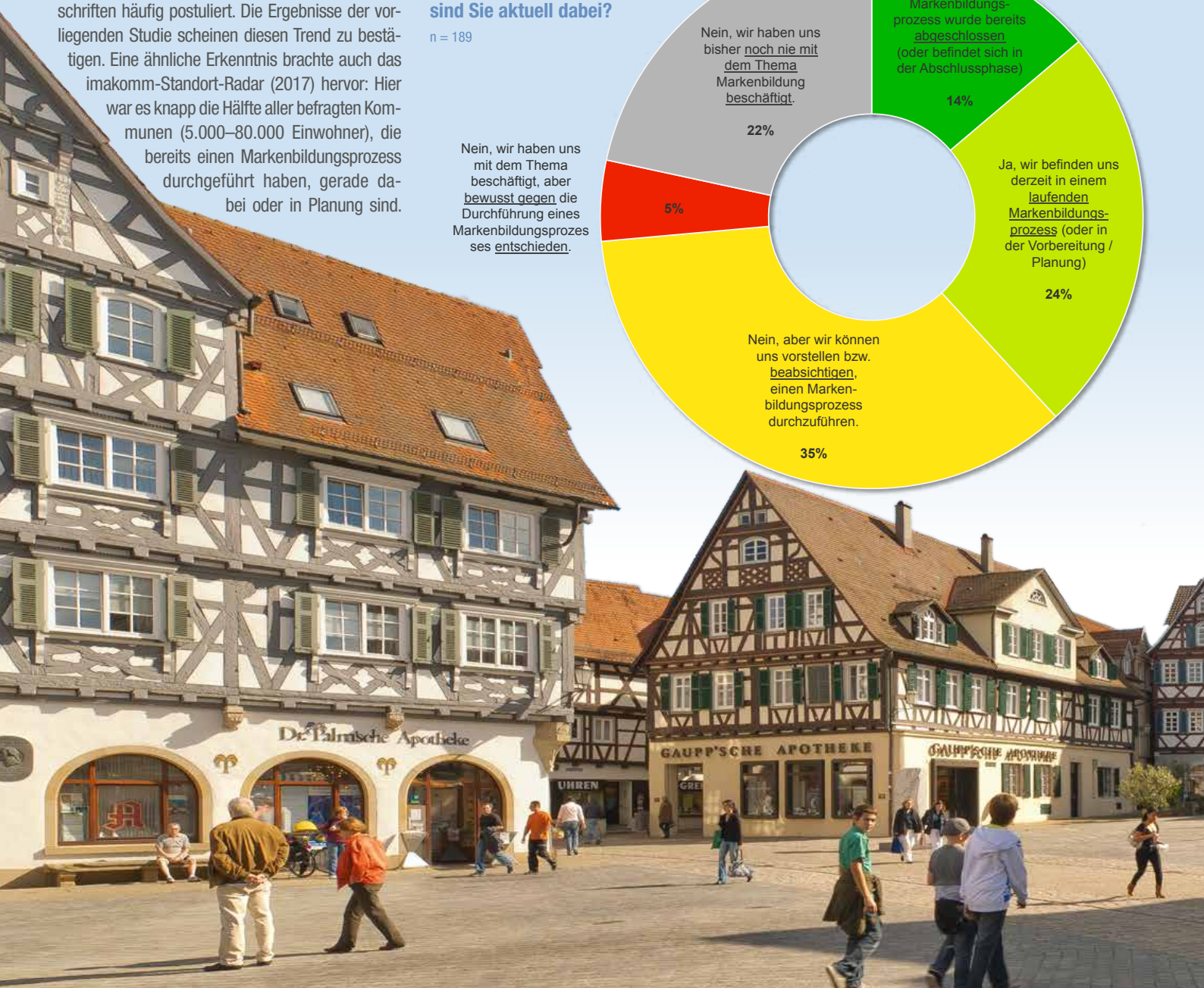
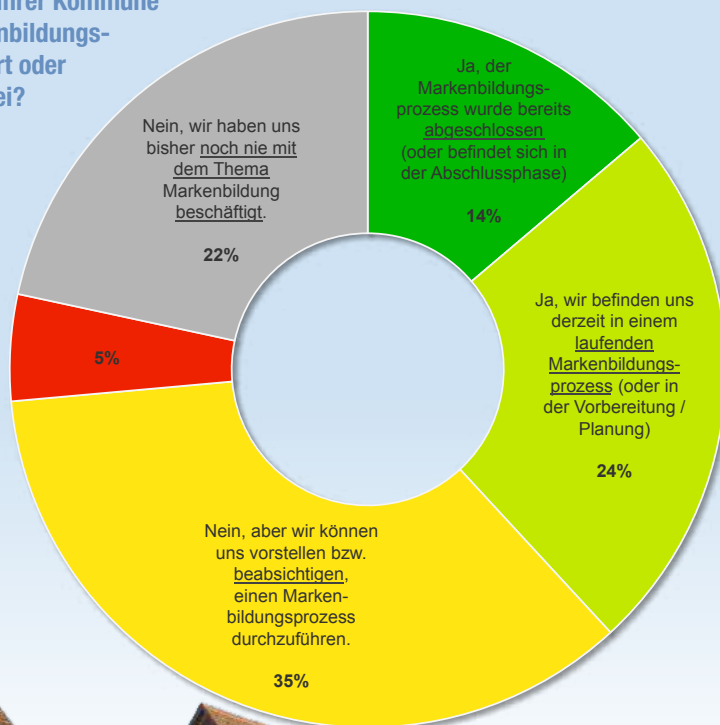
Betrachtet man die Affinität zur Markenentwicklung, differenziert nach der Größe der Kommunen, fällt eines auf: Marke kommt immer mehr auch in den Klein- und Mittelstädten an! Der Anteil der Befragten, die sich noch nie mit dem Thema Stadtmarke beschäftigt haben, liegt selbst bei den Kommunen unter 10.000 Einwohnern bei nur 36 %; bei den Mittelstädten sind es noch deutlich weniger (20.000–50.000 Einwohner: 13 %; 50.000–100.000 Einwohner: 7 %).

Auffällig ist auch: Der Großteil der Kommunen, die sich mit dem Thema Stadtmarke aktiv auseinandersetzen, erkennt offensichtlich das Potenzial einer Markenentwicklung für die eigene Stadt/Gemeinde. Denn: Nur 5 % aller befragten Kommunen gaben an, sich mit dem Thema beschäftigt, dann aber bewusst gegen die Durchführung eines Markenbildungsprozesses entschieden zu haben. Die Hürde scheint für viele – gerade kleinere Kommunen – also eher in den ersten Schritten zur Etablierung der Markenentwicklung als in der überzeugenden Bedeutung der Thematik an sich zu liegen.

## Frage: Haben Sie in Ihrer Kommune bereits einen Markenbildungsprozess durchgeführt oder sind Sie aktuell dabei?

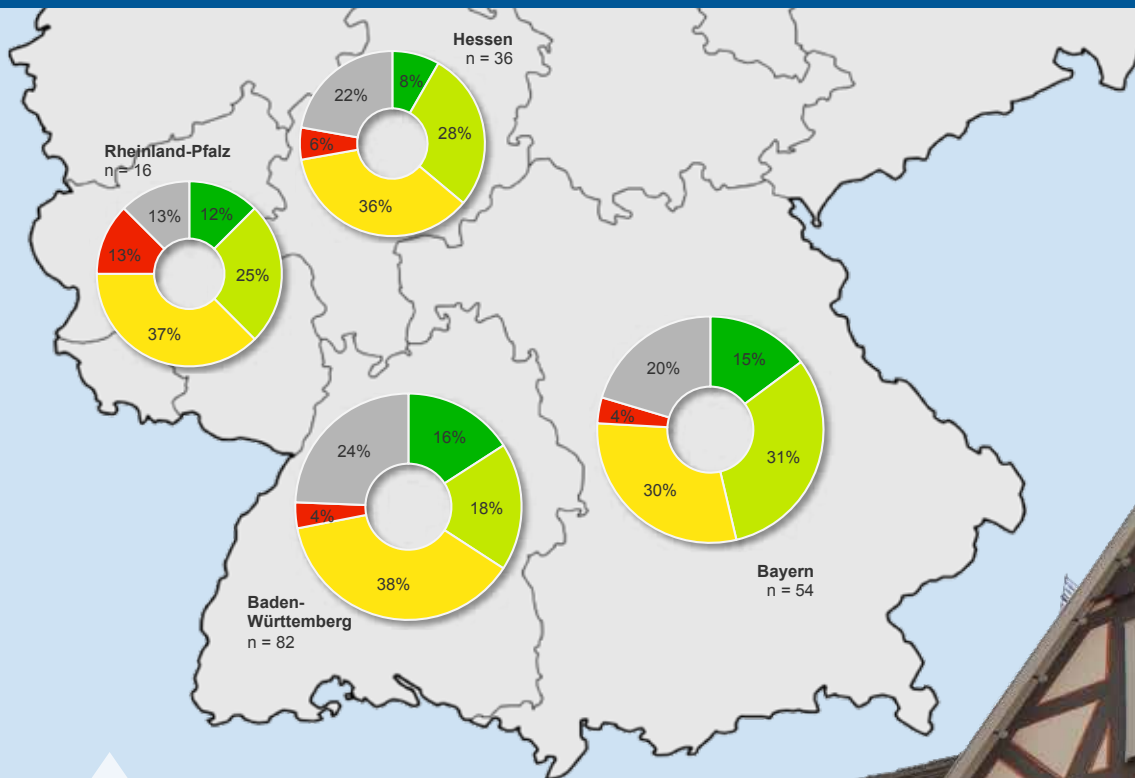
n = 189

Nein, wir haben uns mit dem Thema beschäftigt, aber bewusst gegen die Durchführung eines Markenbildungsprozesses entschieden.





# längst in den Kommunen angekommen ...



„In den 90er-Jahren waren wir wie viele andere Städte noch auf dem Trip ‚Lokale Agenda‘ und ‚Stadtleitbild‘. Anfang der 2000er hat man gemerkt, dass das Abarbeiten unzähliger Einzelmaßnahmen die Stadt nicht wirklich weiterbringt im Sinne einer Profilierung. Wir haben also angefangen zu überlegen, welches Profil unsere Stadt bekommen soll – als ‚Dach‘ für die Entwicklung und Vermarktung unserer Stadt.“

Marcus Brill, Stadt Bad Dürkheim

## Auf den Punkt gebracht:

- Marke = neue Generation des Stadtmarketings
- Zwei von drei Kommunen beschäftigen sich bereits aktiv mit Markenbildung.
- Auch immer mehr kleine und mittelgroße Städte entdecken das Thema Marke für sich.

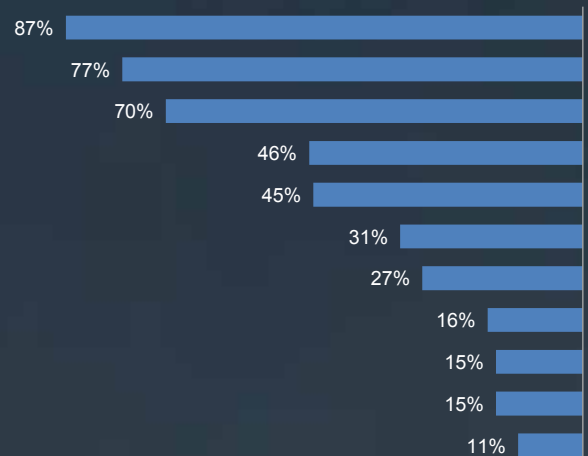
# Effekte: Unsere Stadt zur Marke entwickeln

Die Gründe und Motive, warum sich immer mehr Kommunen auf den Weg einer Markenentwicklung machen, sind vielfältig. Nicht nur die Wahrnehmung der Stadt (intern und extern) kann durch eine starke Marke positiv beeinflusst werden, vielmehr bestätigen die befragten Kommunen auch klare wirtschaftliche Effekte: Steigerung der Kaufkraftbindung, Erhöhung der Zentralität, Ansiedlung von Unternehmen, verstärkter Einwohnerzuzug. Marke kann also deutlich mehr als „nur“ das Image einer Stadt aufpolieren, Marke wird zum Katalysator für den Erfolg bereits bestehender Ansätze im Sinne von Wirtschaftsförderung!

Die nebenstehende Grafik stellt die Hoffnungen/Erwartungen der Kommunen vor, d. h., diese werden zu Beginn des Markenbildungsprozesses den tatsächlich wahrgenommenen Effekten der erarbeiteten Marke gegenübergestellt.

Die naheliegenden Effekte einer Stadtmarke sind wohl die Bekanntheitssteigerung und Verbesserung des (Fremd-)Images einer Stadt (Wahrnehmung von außen). In erster Linie beeinflusst eine starke, attraktive Marke aber auch das Verhalten der internen Zielgruppen, also der Bürger/-innen. Dies äußert sich meist durch eine größere Identifikation mit der eigenen Stadt, eine Stärkung des **Bürgerstolzes** und des **Zusammengehörigkeitsgefühls**.

## Hoffnungen / Erwartungen



Frage: Welche Argumente sprechen für die Durchführung eines Markenbildungsprozesses in Ihrer Kommune? Welche positiven Effekte einer Stadtmarke sehen Sie?

n = 148 / Antworten: 681 / Keine Angabe: 11 / Frage wurde allen Kommunen gestellt, die sich bereits mit dem Thema Marke beschäftigt haben.

## Experten-Tipp:

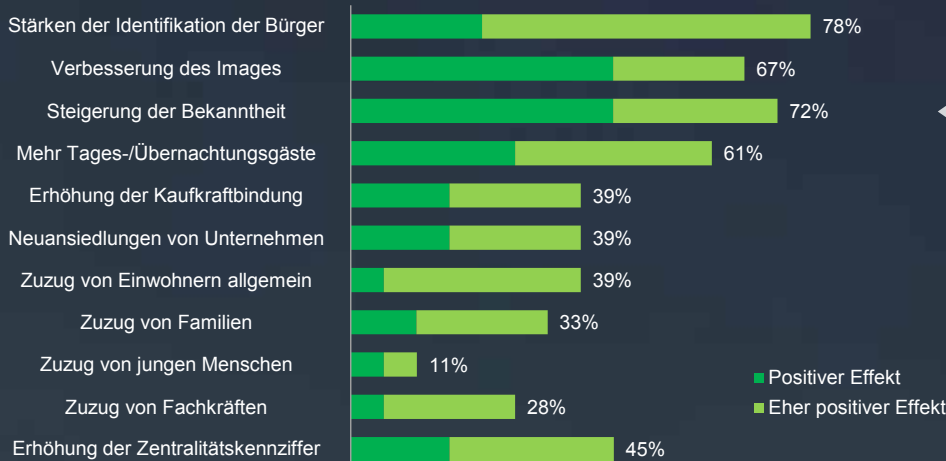
### 5 Thesen zur Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit einer Stadtmarke:

1. „Aus dem zunehmend härter werdenden Wettbewerb der Standorte entsteht für Städte, Regionen und Staaten ein unvermeidbarer Druck, sich im Kampf um Einwohner, Touristen, Unternehmen und Investoren klar zu positionieren und sich als einzigartige Location zu profilieren, um dauerhafte Wettbewerbsvorteile aufzubauen.“ (Löw 2006, S. 2)
2. Der Standort-Wettbewerb trifft kleinere Kommunen im ländlichen Raum noch stärker als Großstädte, denn insbesondere kleinere Städte sehen sich zunehmenden Konzentrationsprozessen, wegbrechenden harten Standortfaktoren (Versorgungsstrukturen im Handel, kommunale Infrastruktur im Bereich Freizeit usw.) und der negativen demografischen Entwicklung gegenüber.
3. „Eine starke, attraktive Marke [...] ist eines der besten Instrumente, um in diesem Wettbewerb zu bestehen und zu gewinnen. Denn für die Zukunftsfähigkeit von Städten ist ganz entscheidend, dass sie Anziehungskraft auf die relevanten Zielgruppen ausüben. Die Markentechnik stellt ein bewährtes Instrumentarium dafür bereit, diese Anziehungskraft systematisch zu erzeugen bzw. zu erhöhen.“ (Pirck/Kausch 2013; in: Städte als Marken, S. 20)
4. Markenbildung wird also zunehmend zu einem notwendigen Bestandteil von Stadtentwicklung, um negativen Entwicklungen (Leerstände, Abwanderung, Kaufkraftabfluss, Trading Down usw.) zu begegnen.
5. Hinzu kommt: Die zunehmende Fülle an kommunalen Aufgaben und zugleich begrenzte Ressourcen erfordern eine „Logik“ zur Auswahl, Konzentration und Effizienz von Aktivitäten im städtischen (Verwaltungs-)Handeln. Eine Marke kann diese „Logik“ liefern.



# – warum?

## Tatsächliche Effekte



Frage: Wie bewerten Sie die bisherigen Effekte der erarbeiteten Marke Ihrer Kommune in Bezug auf folgende Faktoren?  
n = 18 / Frage wurde nur Kommunen mit abgeschlossenem Markenbildungsprozess gestellt.

„Es geht um die Vorteile des Standortes im Wettbewerb, also um ökonomischen und sozialen Nutzen für die Stadt.“

Nadine Schuster, Stadt Ludwigsburg

## Exkurs:

### Erfolgsmessung von Stadtmarken:

**Der Erfolg einer Stadtmarke scheint zunächst schwer messbar!** Eine **Annäherung** kann beispielsweise durch die **regelmäßige Erhebung ausgewählter Indikatoren** gelingen, zum Beispiel:

- Tourismuszahlen (Ankünfte, Übernachtungen, Ausgaben)
- Kaufkraftbindungsquote, Zentralitätskennziffer
- Markenimage (Abfrage von Assoziationen bei Auswärtigen)
- Zufriedenheit von Bürgern, Kunden, Unternehmen, Stakeholdern (Befragungen)
- Bevölkerungsentwicklung, Gewerbeansiedlungen
- Höhe von Fördermitteln / Sponsoring-Gelder, die in die Stadt fließen
- Anzahl Bewerber auf ausgeschriebene Stellen
- Presseberichterstattung / Social Media (Klicks)
- Zahl der Innenstadtbesuche einer Person
- Städterankings usw.

**ACHTUNG:** Jeder einzelne Indikator erlaubt keinen direkten Rückschluss auf einen „Verdienst“ der Marke. Zeigt eine Kennzahl eine positive Entwicklung an, bleibt unklar, welchen Anteil die Marke daran hat, da es viele weitere Einflussfaktoren gibt. Die **Gesamtschau mehrerer Analysen**, die möglichst vielfältige Facetten der Marke abdecken sollten, kann aber wohl als **Beleg für eine erfolgreiche Markenführung** betrachtet werden.

Grundsätzlich gilt: **Eine Marke braucht Zeit – messbare Effekte werden meist erst nach Jahren sichtbar!**

## Auf den Punkt gebracht:

- Zunehmender Wettbewerb zwingt Kommunen – v. a. kleinere – zur Profilierung und Positionierung.
- positiver Einfluss auf Bekanntheit, Image und Identität (intern und extern!)
- Marke als Katalysator (= größere Wirkung) von bestehenden und neuen Maßnahmen, letztlich Marke auch als Wirtschaftsfaktor
- Marke liefert „Logik“ für effizienten und effektiven Mitteleinsatz in der Stadtentwicklung.
- Die tatsächlichen Effekte einer Marke können langfristig erfasst werden. Die befragten Kommunen scheinen tendenziell von den tatsächlichen Effekten positiv überrascht. Dies ist aber kritisch zu hinterfragen (siehe Sonderkonjunktur der Wirtschaft, siehe methodisch schwierige Isolierung der reinen Marken-Effekte).



# Idealtypischer Ablauf: Der Weg zu einer

Wenn die Entscheidung gefällt ist, einen Markenbildungsprozess anzugehen, stehen viele Kommunen vor der Frage nach dem „Wie“. In Theorie und Praxis existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Markenmodelle, methodischer Ansätze und Vorgehensweisen – die Auswahl des „richtigen Ansatzes“ fällt hier oft schwer. Zwei entscheidende Kriterien gilt es dabei zu beachten:

## 1. Der Prozess muss zur Kommune passen:

- A. Keine Stadt fängt bei null an – im Gegenteil: In der Regel gibt es bereits zahlreiche **bestehende Konzepte** (ISEK, Leitbild, Einzelhandelskonzept usw.), auf die ein Markenbildungsprozess sinnvoll aufbauen sollte. Das spart Doppelarbeit und kann die Kosten für die Markenentwicklung reduzieren, da benötigte Befragungen und Analysen in Teilen schon vorliegen.
- B. Die **Struktur und Größe der Stadt** (Flächengemeinde vs. Ein-Ort-Gemeinde, Anzahl der Interessensgruppen, Verwaltungsaufbau usw.) spielen eine wichtige Rolle bei der Auswahl der richtigen Vorgehensweise.
- C. Entscheidend sind auch die **gesteckten oder im Prozess zu definierenden Ziele**. Wer sind die Zielgruppen, die von der Marke primär angesprochen werden sollen (z. B. Bürger/-innen oder Touristen)? Welcher räumliche „Wirkungsradius“ der Marke wird angestrebt? Die frühzeitige Klärung dieser Fragen ermöglicht – ebenso wie Punkt A. – einen effizienten Mitteleinsatz, da Beteiligungsformate gezielt eingesetzt werden können.

## 2. Unverzichtbare Kernelemente (so auch bestätigt von den Befragten):

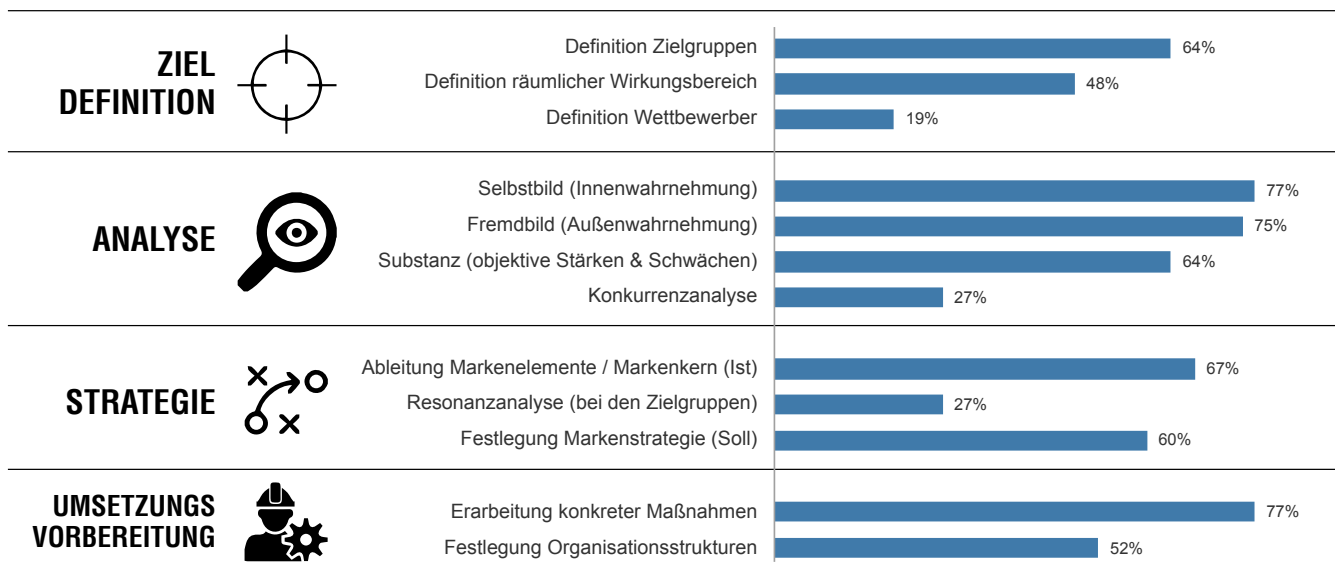
- A. Zieldefinition zu Beginn des Prozesses
- B. Ist-Analyse von Selbstbild (Identität) und Fremdbild (Image)
- C. Strategie-Entwicklung: Markenelemente, Botschaften, Soll-Positionierung
- D. Ableitung konkreter Projekte / Maßnahmen zur Umsetzung

„Nach dem Beschluss der Markenstrategie durch den Gemeinderat ist es Aufgabe der Stadt, die Marke in Kooperation mit vielen weiteren Akteuren in Projekte umzusetzen und damit erlebbar zu machen.“

Manfred Jungbeck, Stadt Schramberg

„Im Grunde durchläuft ein Markenbildungsprozess feste Strukturen, wie ein Naturgesetz: Zielsetzung, Analyse Ist-Zustand, Festlegung Soll-Zustand. Die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Phasen kann natürlich von Stadt zu Stadt sehr unterschiedlich aussehen.“

Shqipe Karagja, Stadt Bad Waldsee



Frage: Welche der folgenden Elemente/Schritte sind Bestandteile des in Ihrer Kommune durchgeführten Markenbildungsprozesses?  
 n = 64 / Antworten: 511 / Keine Angabe: 13 / Frage wurde nur Kommunen mit abgeschlossenem oder laufendem Markenbildungsprozess gestellt.



# Ohne geht nicht: Gezielte Beteiligung als

**Frage: Wird/wurde eigens für den Markenbildungsprozess eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die den gesamten Projektverlauf begleitet?**  
 n = 64 / Keine Angabe: 9 / Frage wurde nur Kommunen mit abgeschlossenem oder laufendem Markenbildungsprozess gestellt.

**Frage: Falls ja, welche Interessensgruppen / Akteure sind in dieser Arbeitsgruppe vertreten?**  
 n = 41 / Antworten: 243 / Keine Angabe: 2



*„Eine Marke kann nur etabliert und glaubhaft vermittelt werden, wenn sie aus der Stadt heraus gemeinschaftlich erarbeitet und gelebt wird.“*

Tina Eberhardt, Aprinum Kommunikation

			<b>Eingesetzte Formate:</b> (Top-Nennungen)	<b>Beteiligte Akteure:</b> (Top-Nennungen)
<b>ZIEL DEFINITION</b>		<b>73%</b>	1. Workshop 2. Info-Veranstaltung 3. Einzelgespräche	1. Gemeinderat 2. Bürger/innen 3. Multiplikatoren 4. Unternehmen
<b>ANALYSE</b>		<b>77%</b>	1. Workshop 2. Umfrage 3. Info-Veranstaltung; Einzelgespräche	1. Multiplikatoren 2. Unternehmen 3. Gemeinderat 4. Bürger/innen 5. Auswärtige
<b>STRATEGIE</b>		<b>50%</b>	1. Workshop	1. Gemeinderat 2. Multiplikatoren 3. Unternehmen 4. Bürger/innen 5. Auswärtige
<b>UMSETZUNGS VORBEREITUNG</b>		<b>43%</b>	1. Workshop 2. Info-Veranstaltung	1. Gemeinderat 2. Unternehmen 3. Multiplikatoren

**Frage: In welchen Phasen Ihres Markenbildungsprozesses findet Beteiligung statt? Welche Akteure wurden in welcher Form beteiligt?**

n = 64 / Antworten: 107 / Keine Angabe: 20 / Frage wurde nur Kommunen mit abgeschlossenem oder laufendem Markenbildungsprozess gestellt.



# Erfolgsfaktor

Der größte Unterschied zwischen einer Stadtmarke und einer Produkt-/Unternehmensmarke ist die deutlich höhere Komplexität bei Kommunen und das Verschwimmen zwischen „Anbieter“ und „Nachfrager“. Eine Stadtmarke soll eine **Vielzahl von relevanten Märkten, internen und externen Zielgruppen** (Bürger, Touristen, Unternehmen, Investoren usw.) ansprechen. Hinzu kommt das **Problem der Steuerung**, denn ebenso vielfältig wie die Zielgruppen der Marke sind auch die Akteure,

die eine Stadtmarke als Markenbotschafter mittragen und unterstützen sollen: Verwaltung, Gemeinderat, Bürger, Vereine, Institutionen, Unternehmen. Die Kommune verfügt aber im Gegensatz zu einem Unternehmenschef nur über **eingeschränkte Weisungsbefugnis** gegenüber eben diesen Akteuren.

**Konsequenz: Eine „von oben“ verordnete Stadtmarke wird in der Umsetzung scheitern! Die Entwicklung der Marke muss „von innen**

**heraus“ erfolgen. Nur bei einer aktiven und ehrlichen Beteiligung der Zielgruppen und Akteure gelingt eine breite Akzeptanz und Unterstützung der Marke „in den eigenen Reihen“. So werden die Personen zu Botschaftern und Katalysatoren der Stadtmarke. Auch die befragten Kommunen der imakomm-Studie nennen Bürgerbeteiligung als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen gelungenen Markenbildungsprozess.**

*„Vor der Arbeit an der Stadtmarke steht die Überzeugungsarbeit. Davon kann nicht genug geschehen, intern und extern.“*

*Nadine Schuster, Stadt Ludwigsburg*

## Experten-Tipp:

### Kein Freifahrtschein zu grenzenloser Beteiligung:

Markenentwicklung ohne Beteiligung kann nicht funktionieren! Dieser Appell soll allerdings nicht als Aufforderung zu x-beliebiger und grenzenloser Beteiligung missverstanden werden. Im Gegenteil: Beteiligungsformate sollten **„wohldosiert“ und strategisch sinnvoll** eingesetzt werden.

In der Praxis hat sich ein sogenannter **„atmender Prozess“** bewährt, das heißt ein **Wechsel zwischen breiter und gezielter Beteiligung**. Neben Formaten zur breiten Beteiligung (bspw. Bürger- und Gästebefragung, öffentliche Veranstaltungen, Marken-Workshops) braucht es auch Phasen der Konzentration. Hierfür empfiehlt sich die Bildung einer **prozessbegleitenden Projektgruppe** (ca. 20 Personen), die ein möglichst repräsentatives Abbild der Stadtgesellschaft darstellen sollte.

So wird einerseits gewährleistet, dass sich **alle Akteurs- und Interessensgruppen aktiv einbringen** können, andererseits wird aber auch die **Arbeitsfähigkeit im Prozess** sichergestellt.

## Auf den Punkt gebracht:

- Beteiligung fördert die Akzeptanz der Stadtmarke.
- Empfehlung: Mischung aus breiter und gezielter Beteiligung
- innovative Beteiligungsformate mit motivierendem Charakter („anders als üblich“)
- prozessbegleitende Projektgruppe als Abbild der Stadtgesellschaft
- Zeitpunkte und Formate der Beteiligung mit Bedacht wählen
- Und: Externe Zielgruppen nicht vergessen!

# Von anderen lernen: Erfahrungsberichte

## WETZLAR: „Marke ist ein kontinuierlicher, nie aufhörender Prozess“



**KONKRET:** „Wetzlar: Goethe- und Optikstadt“ – eine Marke, die neugierig macht. Wie sind Sie dazu gekommen?

**Rainer Dietrich:** Ich habe 1999 in Wetzlar die Wirtschaftsförderung übernommen und dann gemeinsam mit allen politischen und gesellschaftlichen Akteuren einen von einem externen Institut begleiteten Stadtmarketingprozess initiiert. Aufgabe war zu definieren, wie wir uns positionieren und wie wir in Zukunft wahrgenommen werden wollen. Wetzlar hat als Stadt zwei Schwerpunkte: Das ist einmal unsere lange industrielle Tradition, vor allem in der metallverarbeitenden (z. B. Bude- rous) und in der optischen (z. B. Leica und Hensoldt) Industrie, und auf der anderen Seite ein intensiver Tourismusbereich, insbesondere im Kultur- und Naherholungstourismus. Hier hat man seit dem Goethejahr 1998 die Chance genutzt, das Thema Goethe stärker in den Fokus zu stellen. Johann Wolfgang Goethe war hier als Praktikant am Reichskammergericht, dem damals höchsten Gericht in Deutschland. Er lernte hier seine Jugendliebe Charlotte Buff kennen und hat nach seinem Aufenthalt in Wetzlar seinen Briefroman „Die Leiden des jungen Werthers“ geschrieben, der hier in Wetzlar spielt. So ist dieses Konzept „Goethe- und Optikstadt“ entstanden.

**KONKRET:** Was, würden Sie sagen, war das Besondere an Ihrem Markenbildungsprozess?

**Rainer Dietrich:** Wir haben den Prozess zunächst gar nicht als „Markenbildung“ kommuniziert. Man muss die verschiedensten Leute und gesellschaftlichen Gruppen, die einbezogen werden,

da abholen, wo sie sind. Wenn ich die mit einem durchstrukturierten Markenbildungsprozess konfrontiere, dann wird das nicht funktionieren. Das ist für viele zu komplex, zu abstrakt, zu wenig greifbar. Wir haben mit einem Missionsprozess begonnen, mit dem Motto: „Wofür steht Wetzlar heute, wofür soll Wetzlar in Zukunft stehen?“ Dazu haben wir Befragungen und Bürgerbeteiligungsworkshops durchgeführt und die Ergebnisse wurden in dem Prozess immer mehr verdichtet, sodass dabei am Ende die Marke rausgekommen ist.

**KONKRET:** Ist die Marke Wetzlar erlebbar?

**Rainer Dietrich:** Absolut. Die größten Anknüpfungspunkte sind die Bereiche Tourismus, Kultur und Sport. Letztes Jahr haben wir mit der Tourist-Info ein neues Projekt unter dem Titel „Perspektivwechsel“ aufgesetzt. Da haben wir die Themen Optik und Tourismus verbunden: Wie kann ich die Stadt erleben, wenn ich meine Perspektive wechsele? Es werden Stadtführungen mit Ferngläsern oder Fotografen angeboten. Das ist nur ein Beispiel. Auch im Sportbereich sind neben den lokalen Vereinen unsere Aushängeschilder wie unser Handballbundesligist, die HSG Wetzlar oder die international erfolgreichen Rollstuhlbasketballer des RSV Lahn-Dill Markenbotschafter.

**KONKRET:** Gibt es außer der Stadtverwaltung weitere Akteure, von denen die Marke mitgetragen wird?

**Rainer Dietrich:** Die Tourist-Information hat unsere Markenwelt komplett übernommen. Auch viele Vereine nutzen die Wortbildmarke, dadurch haben

wir eine starke Penetration. Da gibt es natürlich immer Ausreißer, die immer wieder eingefangen werden müssen. Dies bedeutet tägliches Arbeiten an der Marke. Sie müssen immer mit den Leuten in Kommunikation bleiben. Eine Marke bekannt zu machen, ist viel einfacher, als sie auf einem bestimmten Level zu halten. Auf diesem Weg befinden wir uns nun seit fast 20 Jahren.

**KONKRET:** Eine Marke so lange am Leben zu erhalten und so fest zu verankern, erfordert sicherlich viel Disziplin und einen langen Atem. Wie schaffen Sie das?

**Rainer Dietrich:** Wenn Sie das Image einer Stadt verändern wollen, müssen Sie immer dranbleiben. Wenn Sie nur einfach mal eine Marke platzieren und denken, dass damit alles erledigt ist, dann haben Sie das gemacht und irgendwann wundern Sie sich, dass die Marke nicht wahrgenommen wird. Außerdem haben wir gerade im Tourismus, der Kultur und im Sport Partner, die die Marke mit uns immer weiter voranbringen/weiterentwickeln und die dies auch einfordern. Und es braucht einen Kümmerer und Antreiber, denn man muss die Marke immer pflegen, pflegen, pflegen.

**KONKRET:** Noch eine abschließende Frage: Kann jede Stadt eine erfolgreiche Marke werden?

**Rainer Dietrich:** Prinzipiell würde ich sagen: Ja. Eine Marke kann aber nur funktionieren, wenn sie authentisch zur Identität der Stadt passt. Sie darf nicht beliebig oder sogar völlig austauschbar sein.





# aus der Praxis, Teil 1

## GARMISCH-PARTENKIRCHEN: „Professionelle Markenführung in einer touristisch geprägten Gemeinde“

**KONKRET:** Was war in Garmisch-Partenkirchen der Auslöser, eine Marke zu entwickeln?

**Stephanie Fichtl:** Das war eigentlich ganz offensichtlich, weil es überhaupt keine klare Linie gab. Da war es logisch, eine Markenstrategie unter das Ganze zu legen, damit man weiß, wo es hingehen soll, und damit alle Akteure im Ort eine konkrete und praktikable Richtschnur haben. Wir hatten auch kein einheitliches Auftreten. Wir hatten zwar ein Logo, aber das hatte keinen strategischen Unterbau und keinerlei Richtlinien, wie es einheitlich eingesetzt werden soll. Es war also eher ein buntes Wiedererkennungszeichen, jedoch ohne Corporate Identity. Keiner wusste, ob das wirklich zu uns passt.

**KONKRET:** Richtet sich die Marke Garmisch-Partenkirchen hauptsächlich an Auswärtige?

**Stephanie Fichtl:** Eine Marke muss auf jeden Fall den Markenkern einer Kommune darstellen, von daher muss der Inhalt von innen heraus entwickelt werden. Aber die Zielrichtung der Kommunikation bei uns ist natürlich, vor allem Externe anzusprechen.

**KONKRET:** Wie war der Markenbildungsprozess bei Ihnen aufgebaut?

**Stephanie Fichtl:** Das war ein sehr langfristig angelegter Workshop-Prozess. Nach jedem Workshop wurden die Ergebnisse von der Markenagentur und von uns intern aufbereitet und dann wurden die Ideen in den Strategiegruppen wieder weiterentwickelt.

**KONKRET:** Sie hatten also einen externen Partner, der den kompletten Prozess koordiniert und begleitet hat?

**Stephanie Fichtl:** Ja, dann tut man sich leichter. Ein externer Moderator kann die Leute besser leiten. Wenn so viele Interne zusammenarbeiten, ist es gut, dass auch noch mal jemand von außen, mit etwas Abstand und dem neutralen Blick draufschaut.

**KONKRET:** Ihr Slogan lautet: „Entdecke deine wahre Natur“. Welcher Markenkern steckt dahinter?

**Stephanie Fichtl:** Das ist im Prinzip eine kleine Doppeldeutigkeit. Wir sind natürlich ein Ort, wo man Natururlaub macht – also praktisch und tatsächlich die Natur entdeckt. Und als Zweites deutet es die Tiefe der Urlaubserholung an. Wenn

man Urlaub in der Natur macht, kann man auch ein bisschen was von sich selbst entdecken.

**KONKRET:** Wie wird die Marke gelebt und geführt? Greifen Sie da auf bestimmte Management-Tools zurück?

**Stephanie Fichtl:** Seit 2007/2008 ist die Marke

merken die Leute auch, dass das etwas mit der professionellen Markenführung zu tun hat. Dafür muss man aber auch immer weiter daran arbeiten und regelmäßig prüfen, ob die Positionierung, das Produkt und die Zielsprache noch passen. Auch ein Ort, seine Partner und Gäste oder auch allgemeine Trends können sich ja ändern.



in allen Bereichen integriert. *Wir haben in den verschiedenen Abteilungen Checklisten, basierend auf den Markenwerten, erarbeitet, welche die Richtschnur im täglichen Arbeiten darstellen. So kann beispielsweise eine Anfrage für eine Veranstaltung daraufhin geprüft werden, ob sie wirklich zu uns passt. Dies ermöglicht uns, dass alle Fachbereiche aufeinander abgestimmt arbeiten und alle Projekte auch wirklich zum Ort und der gemeinsamen Strategie passen.* Außerdem haben auch externe Leistungsträger im Ort, z. B. Geschäfte oder Hotels, angefangen, sich von der Marke inspirieren zu lassen, und sich ähnlich positioniert, einfach weil sie gemerkt haben, dass es funktioniert. So passen dann auch deren Aktivitäten besser in das Gesamtkonzept des ganzen Ortes. Gemeinsam ist man einfach stärker.

**KONKRET:** Dann ist die Marke schon in viele Bereiche vorgedrungen?

**Stephanie Fichtl:** Ja, das dauert auch ein paar Jahre. Im Tourismus treten die Effekte nicht sofort auf, aber wenn man immer wieder die Ergebnisse und die positiven Entwicklungen aufzeigt, dann

**KONKRET:** Welche Rolle spielt das Budget für einen erfolgreichen Markenbildungsprozess?

**Stephanie Fichtl:** Ein Markenbildungsprozess ist natürlich aufwendig. Für eine Agentur, das Personal und die anschließende Umsetzung von Maßnahmen braucht man Geld. Dennoch ist es für jede Kommune sinnvoll, sich klar zu positionieren. Gerade für kleinere Orte kann das strategisch sehr effektiv sein. Und wenn sie sich einen eigenen Markenbildungsprozess aufgrund der geringen finanziellen Möglichkeiten nicht leisten können, kann es Sinn machen, sich dabei auch an eine gute Dachorganisation anzuhängen und sich mit den Nachbarn als Region zu vermarkten.





# Schlaglichter: So sieht der Markenbildungsprozess

Die **INITIATIVE** zum Anstoß eines Markenbildungsprozesses geht meistens vom (Ober-)Bürgermeister (36 %), von der Wirtschaftsförderung (20 %) oder vom Stadtmarketing (20 %) aus.

Zu 95 % ist die **DURCHFÜHRUNG** des Markenbildungsprozesses innerhalb der Gemeinde-/Stadtverwaltung verortet, nur zu 5 % bei einer ausgelagerten Institution (z. B. Stadtmarketingverein). Primär verantwortlich sind die kommunale Wirtschaftsförderung (28 %), der Bereich Stadtmarketing (24 %) oder Tourismus (16 %). In 22 % der befragten Kommunen ist der Markenprozess direkt beim (Ober-)Bürgermeister angesiedelt.

**90 %** der Kommunen vertrauen beim Thema Marke auf die Unterstützung durch einen **EXTERNEN PARTNER**, der ...

- ... den gesamten Prozess begleitet (32 %).
- ... einzelne Projektschritte übernimmt (30 %).
- ... punktuell / bei Bedarf beratend zur Seite steht (28 %).

Die durchschnittliche **DAUER** eines Markenbildungsprozesses – von der ersten Initiative bis zur „fertigen“ Markenstrategie – beträgt 18 Monate (Spannbreite: 6–48 Monate). Achtung: Erarbeitung und Umsetzung gehen oft fließend ineinander über. Für die reine Erarbeitung der Markenstrategie sollten erfahrungsgemäß 9–12 Monate einkalkuliert werden.

Um die **MARKENFÜHRUNG** (= Umsetzung der Markenstrategie) kümmert sich in den meisten Kommunen der Bereich Tourismus und Stadtmarketing – entweder innerhalb der Verwaltung (38 %) oder angesiedelt in einer ausgelagerten Institution (GmbH, Verein; 25 %).

# in der Regel aus ...

**32.000 €** kostet ein Markenbildungsprozess im Durchschnitt (ohne Umsetzung!).  
 Kommunen mit 5.000–20.000 Einwohnern: 23.000 €  
 Kommunen mit 20.000–100.000 Einwohnern: 57.000 €

Bei der Markenentwicklung greifen die Kommunen auf eine Vielzahl unterschiedlicher **MODELLE UND THEORIEN** zur Markenbildung zurück. DEN einen, richtigen Ansatz scheint es nicht zu geben.

Die **TOP 5-ZIELGRUPPEN** von Stadtmarken sind:

- Touristen (87 %)
- ortsansässige Unternehmen (80 %)
- Bürger/-innen allgemein (80 %)
- Investoren (53 %)
- Kunden aus dem Umland (53 %)

Die größten **HÜRDEN** für den Start eines Markenprozesses sind aus Sicht der Befragten: Kosten (58 %), Personalaufwand (51 %), Dauer (42 %), „Mehrwert wird nicht gesehen“ (42 %) und die Angst vor zu wenig Unterstützung durch die Bürgerschaft (26 %) und sonstige Akteure (29 %).

Kommunen, die einen Markenprozess bereits erarbeitet haben, können diese Herausforderungen – rückwirkend betrachtet – weitgehend bestätigen, allerdings in einem deutlich geringeren Ausmaß als anfangs befürchtet.

**9 VON 10** Kommunen sind mit dem Verlauf ihres Markenbildungsprozesses zufrieden und bewerten den bisherigen Effekt der erarbeiteten Marke (eher) positiv.

# Von anderen lernen: Erfahrungsberichte

## BAD DÜRKHEIM: „Mittlerweile haben alle die Wirtschaftlichkeit der Marke erkannt“

**KONKRET:** Haben Sie in Bad Dürkheim den Markenbildungsprozess schon abgeschlossen?

**Marcus Brill:** Nein, der wird aber auch nie abgeschlossen sein.

**KONKRET:** Wann sind Sie denn gestartet?

**Marcus Brill:** Das war 2004/2005, als ich hier angefangen habe. Die Profilierung von Städten war bis Anfang der 2000er ja kein Thema. Da waren alle noch auf dem Trip mit lokaler Agenda und Stadtleitbild, wo man möglichst 1.000 verschiedene Maßnahmen reinpackt, damit auch jeder zufrieden ist. Das wurde hier in den 90ern auch so gemacht, aber man hat gemerkt, dass das Abarbeiten von Einzelmaßnahmen die Kommune nicht wirklich im Sinne einer Profilierung weiterbringt. Wir haben also angefangen zu überlegen, welches Profil Bad Dürkheim mal bekommen soll, und arbeiten seit 13/14 Jahren sehr erfolgreich an dem Thema.

**KONKRET:** Wie sind Sie an das Thema Markenentwicklung herangegangen?

**Marcus Brill:** Es gab eine relativ gute Datengrundlage aus den 90ern, für das Stadtleitbild hatte es viele Befragungen gegeben. Wir hatten also ein gutes Bild von der Innenansicht und vom Fremdimage und konnten so feststellen, was Bad Dürkheim ausmacht. Das sind vor allem die Themen Genuss, Wein und miteinander feiern. Darauf bauen wir Veranstaltungen auf, die das ganze Image tragen. Die Leute sollen hier etwas erleben und wenn es ihnen gefällt, fahren sie heim und erzählen es weiter und kommen auch selbst wieder.

**KONKRET:** Welche Effekte der Marke Bad Dürkheim sehen Sie bis jetzt?

**Marcus Brill:** Den größten Effekt sehen wir bei der Außenwahrnehmung. Nachdem wir viele Jahre stagnierende Besucherzahlen hatten, wachsen die Zahlen seit neun Jahren permanent. Das bringt natürlich auch wirtschaftliche Effekte mit sich. Gerade im Frühjahr merken wir, wie die Menschen aus der Region nach Bad Dürkheim strömen, während in den Nachbarkommunen noch nicht so viel los ist. Wir sind mutig und machen ab Mitte Februar Outdoor-Veranstaltungen. Im März werden in der Weinbergnacht die Weinberge beleuchtet und an den zwei Tagen kommen 20.000 Leute nach Bad Dürkheim. Wir sind an den Punkt gekommen, wo der Prozess sich von selbst trägt, ohne dass man viel Werbung schalten muss.



**KONKRET:** Gibt es ähnliche positive Effekte bezogen auf die eigenen Bürger?

**Marcus Brill:** Ja, das sieht man an der Entwicklung der Baulandpreise. Daran merkt man, dass viele Leute hier herwollen. Das hat es in dem Umfang früher nicht gegeben.

**KONKRET:** Welches sind die aktuellen Themen bzw. „Baustellen“ im Markenbildungsprozess in Bad Dürkheim?

**Marcus Brill:** Wie gesagt, der Prozess ist nie abgeschlossen. Einmal arbeiten wir immer daran, unsere Veranstaltungen im Sinne der Marke weiterzuentwickeln. Der zweite Punkt sind infrastrukturelle Dinge, die Pflege unserer Sehenswürdigkeiten und Liegenschaften. Die Stadt investiert dabei immer wieder selbst. Wir sind mittlerweile so weit, dass alle erkannt haben, welche Wirtschaftlichkeit hinter der Marke steht. Wir sind an der Schwelle, davon wegzukommen, die Markenbildung als freiwillige Leistung zu sehen, die man macht, wenn gerade Geld da ist, und stattdessen dahin zu kommen, zu sagen, dass es etwas ganz Wichtiges für die Gesamtentwicklung der Stadt ist. Daher müssen auch immer wieder neue Themen aufgenommen werden und es muss regelmäßig hinterfragt werden, ob die Ausrichtung und das Bild, das wir erzeugen, noch das ist, was gesellschaftlich gewollt ist. Wir sind ja beispielsweise ein Kurort und um als solcher wieder wahrgenommen zu werden, wollen wir das Thema Gesundheit/Wellness – unter an-

derem durch den Bau eines neuen Thermalbades – wieder stärker einbeziehen.

**KONKRET:** Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren?

**Marcus Brill:** Man muss den Prozess Schritt für Schritt angehen und dabei immer wieder nach draußen kommunizieren, dass etwas passiert. Auch die Kommunalpolitik muss die Langfristigkeit eines Markenbildungsprozesses sehen, die Effekte sieht man nicht sofort. In Bad Dürkheim waren zum Glück die wirtschaftlichen Ressourcen und das Vertrauen der Politik gegeben, so dass wir in Ruhe an der Marke arbeiten konnten und können. Außerdem braucht es ein Team, das auch über den Tellerrand hinausschaut und in dem alle gemeinsam den Markengedanken verfolgen. Eine Einzelperson kann das nicht schaffen. Bei uns sind die Bereiche Tourismus, Wirtschaftsförderung und Veranstaltungsmanagement seit 2009 eine Abteilung. So geht bei der Kommunikation viel weniger verloren.





# aus der Praxis, Teil 2

## SONTHOFEN: „Marke mal anders – schlanker Prozess, viele Themen“

**KONKRET:** Wie sind Sie in Sonthofen auf das Thema Markenbildung gekommen?

**Andreas Maier:** Wir haben intern überlegt, wofür Sonthofen eigentlich steht, und haben gemerkt, dass wir zu viele Sachen auf einmal bespielen. Wir haben deshalb Anfang 2017 einen Markenbildungsprozess gestartet, um Schwerpunktthemen herauszuarbeiten, mit denen sich Sonthofen samt seinen Bürgern und Gästen auch wirklich identifiziert.

**KONKRET:** Wie ist der Prozess abgelaufen und wo stehen Sie heute?

**Andreas Maier:** Wir haben am Anfang einen Experten engagiert und haben einen hausinternen Workshop als Start durchgeführt. Es folgten noch zwei weitere Workshops mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft, Vereinen usw. Nun haben wir unsere Markenthemen und Geschichten für das



Storytelling herausgearbeitet und überlegen nun, wie wir die einzelnen Themen im Marketing angehen und mit Leben füllen.

**KONKRET:** Welche Themen sind das?

**Andreas Maier:** Freizeit- und Kulturangebot, Einkaufsstadt, Fahrradstadt, geografische Lage, Natur und gelebte Nachhaltigkeit.

**KONKRET:** Das sind recht viele Themen. Denken Sie, es wird ein Problem, alle unter einen Hut zu bringen?

**Andreas Maier:** Nein, denn für diese Themen stehen wir wirklich. Außerdem verzahnen sich die Themen teilweise. Lage, Natur und Nachhal-

tigkeit stehen in engem Zusammenhang, Fahrradstadt ist ein eigenes großes Schwerpunktthema und Freizeit- und Kulturangebot sowie Einkaufsstadt gehören thematisch zusammen.

**KONKRET:** Welche Zielgruppen wollen Sie vor allem ansprechen?

**Andreas Maier:** Es sollen eigentlich alle angesprochen werden. Als Erstes müssen sich die eigenen Bürger mit den Themen identifizieren. Sie sind das Hauptmedium für eine positive Außenwerbung und das Storytelling. Danach gehen wir dann in den Gästesektor, Unternehmensansprache usw.

**KONKRET:** Wird die Marke in einem Logo oder einem Slogan festgehalten?

**Andreas Maier:** In dem Prozess sind wir jetzt. Wir hatten die Kompetenzaussage „Zukunft leben im Allgäu“ im städtischen Logo. Die Aussage wurde als Ergebnis aus den Workshops gestrichen, weil damit niemand etwas mit Sonthofen verbinden konnte. Jetzt schauen wir, wie wir weiter vorgehen.

**KONKRET:** Wenn Sie den bisherigen Prozess Revue passieren lassen: Welche Erlebnisse sind Ihnen besonders positiv im Gedächtnis geblieben?

**Andreas Maier:** Wir haben mit den verschiedenen Akteuren z. B. eine Exkursion nach Freiburg gemacht, um das Thema Fahrradstadt und Konversion von Bundeswehrflächen zu beobachten. Das war als Input für Sonthofen super. Außerdem steht und fällt das Ganze natürlich auch mit einem Moderator. Wir haben sehr davon profitiert, dass wir einen Experten beauftragt haben, der den Blick von außen hat, das nötige Know-how besitzt und Erfahrung mitbringt.



**Andreas Maier**  
Stab Wirtschaftsförderung  
Stadt Sonthofen,  
ca. 22.000 Einwohner,  
Landkreis Oberallgäu,  
Bayern

# Fazit: Checkliste für einen erfolgreichen

## IDEELLE GRUNDVORAUSSETZUNGEN:

### Gemeinsame Wissens- und Willensbasis

- Grundvoraussetzung: politischer Wille der „Stadtspitze“**
  - Nutzen muss von den Verantwortlichen erkannt werden
  - Fürsprecher bei Multiplikatoren und Meinungsführern gewinnen
- Markenprozess von Beginn an auf breite Basis stellen**
  - Schaffung eines einheitlichen Verständnisses für oft missverstandenes Thema Marke („mehr als Logo und Slogan“)
  - Sensibilisierung sämtlicher interner Akteure (Bürgerschaft, Verwaltung, Politik, Unternehmen, Vereine usw.) für den Markenprozess
  - Beteiligte dort abholen, wo sie stehen ⇒ schafft Akzeptanz
- Bewusstsein schaffen für strategische und langfristige Ausrichtung**
  - Fakt ist: Imagewechsel und Identitätsstiftung sowie Arbeit an der Substanz brauchen Zeit.
  - Die Effekte einer Marke werden oftmals erst nach Jahren sichtbar.

## PERSONELLE UND FINANZIELLE VORBEREITUNG:

### Ohne die notwendigen Ressourcen, ohne Fach- und Methodenwissen und ohne eine stringente Führung funktioniert Markenentwicklung nicht.

- Ein Hauptverantwortlicher**
  - Eine Person/Stelle muss „den Hut aufhaben“ (organisatorisch).
  - zentraler Koordinator und Ansprechpartner für alle beteiligten Akteure
- Ein festes Team, das den gesamten Prozess begleitet**
  - prozessbegleitende Steuerungsgruppe, die das Projekt überwacht, Zwischenergebnisse evaluiert und weiterentwickelt
  - branchenübergreifende Besetzung als repräsentatives Abbild der Stadtgesellschaft, bewusst auch unterschiedlichste Perspektiven „aufeinanderprallen lassen“
  - Bekenntnis aller Mitglieder zum Prozess, um geschlossenes Auftreten nach außen sicherzustellen
- Externer Partner für mehr Akzeptanz und Verständnis**
  - hat als Außenstehender einen objektiven, unvoreingenommenen Blick auf die Kommune
  - bringt Expertise, Erfahrung, Vertrauenswürdigkeit und Autorität mit
  - sollte gezielt eingesetzt werden, nicht allein als Moderator
  - sollte mit Bedacht ausgewählt werden

## **Ausreichend finanzielle Mittel einplanen**

- Dabei sind auch Folgekosten für die nachhaltige Markenführung und Markenumsetzung zu berücksichtigen.
- Heißt für die Kommunalpolitik: Budget für den Prozess und die Umsetzung erster Quick Wins bereitstellen.

## METHODISCHE VORBEREITUNG:

### Prozess muss zur Kommune passen, nachvollziehbar sein und Beteiligung ermöglichen.

## **Markenentwicklung nach Maß**

- Umfang des Prozesses realistisch anhand der eigenen (finanziellen, personellen) Möglichkeiten festlegen
- auf bestehenden Konzepten/Analysen/Planungen aufbauen
- Zieldefinition (Zielradius, Zielgruppen usw.) als Grundlage zur Auswahl der passenden Methodik

## **Markenentwicklung mit System**

- Marke ist emotional und spricht Befindlichkeiten an. Umso wichtiger ist ein fundiertes, nachvollziehbares methodisches Vorgehen.
- Theoretisches Markenmodell liefert Struktur und gibt Orientierung, muss aber (von Externen) nachvollziehbar und transparent angewandt werden.

## **Markenentwicklung „von innen heraus“**

- Marke kann nicht „von oben“ verordnet werden, deshalb: intensive Beteiligung sämtlicher Zielgruppen und Akteure als wesentlicher Erfolgsfaktor.
- Akzeptanz und Botschafterprinzip: Interne Zielgruppen sind besonders wichtig.
- Mischung aus breiter und gezielter Beteiligung sinnvoll („atmen-der Prozess“); Beteiligungsformate mit Bedacht auswählen
- Achtung: Die Stadtgesellschaft besteht nicht nur aus Aktiven, im Gegenteil! Wählen Sie deshalb Formate, die auch jene Zielgruppen einzubinden vermögen, die aus Alters-, Kultur- oder sprachlichen Gründen selten beteiligt sind, die Gesellschaft aber (immer stärker) mitprägen.

## DIE MARKENSTRATEGIE:

### Glaubhaft, fokussiert und erlebbar

## **Die Marke muss authentisch sein**

- Eine Marke kann/darf nicht künstlich aufgesetzt oder erzwungen werden. Legen Sie deshalb Wert auf die systematische, aber kompakte (!) Analyse der Substanz.
- Die Marke muss die tatsächliche Identität der Kommune und ihrer Bewohner widerspiegeln.



# Markenbildungsprozess

## ☐ Fokussierung auf Themen und Zielgruppen

- NICHT: allgemeingültige Begriffe und Vielzahl von Themen, um allen Akteuren gerecht zu werden
- Qualität statt Quantität („Mut zur Lücke“)
- Auswahl der Themen mit der höchsten Treiberwirkung (= Attraktivität, Wichtigkeit) für die Zielgruppen

## ☐ Mehr als Logo und Slogan

- Wort-Bild-Marke kann als Teilergebnis oder Folge eines Markenbildungsprozesses hervorgehen, sie ist aber keinesfalls die Marke selbst. Das Corporate Design ist eine wichtige, aber eben nur eine Maßnahme – ggf. erst nach Jahren anzugehen.
- Wichtiger ist der erarbeitete Markenkern, die Botschaften dahinter; diese gilt es mit erlebbaren Maßnahmen zu hinterlegen.
- Ein häufiger Fehler: Entwicklung eines neuen Logos ohne vorgeschalteten Markenfindungsprozess und damit ohne inhaltliche Grundlage

## DIE UMSETZUNG (5-K-REGEL):

Markenführung erfordert einen „Kopf“, Kreativität, Konsequenz, Kooperation und Kontinuität

## ☐ Kopf – ein zentraler Koordinator

- Ein „Kopf“, der das Markenmanagement führt, überwacht und koordiniert.

## ☐ Kreativität – die Marke muss erlebbar sein

- Marke muss Emotionen ansprechen („Storys“, Bilder usw.).

- Marke muss in sämtlichen Bereichen der Stadtentwicklung und des Standortmarketings (Wirtschaftsförderung, Tourismus und Kultur, Städtebau, Veranstaltungen usw.) durch kreative, pfiffige Maßnahmen aktiv „bespielt“ werden.

## ☐ Konsequenz – die Marke als Richtlinie für das Verwaltungshandeln

- Bei Entscheidungen der Kommunalpolitik ist die Marke als Prüfkriterium zur Auswahl künftiger Maßnahmen zu berücksichtigen.
- Briefing der Verwaltungsmitarbeiter/-innen, wie sie durch ihr Handeln die Marke stärken können („Checkliste“).

## ☐ Kooperation – Partner als Unterstützer gewinnen

- Marke muss von möglichst vielen Akteuren der Kommune gelebt werden.
- Unternehmen, Institutionen, Vereine und Bürger/-innen durch attraktive Angebote und Anreize als Botschafter der Marke gewinnen.

## ☐ Kontinuität – langen Atem beweisen und Dynamik zulassen

- Markenbotschaften immer und immer wieder kommunizieren und durch immer neue Aktionen/Maßnahmen/Storys bespielen – über Jahre hinweg.
- Marke „up to date“ halten durch Aufgreifen neuer Trends.
- Regelmäßige Erfolgskontrolle: Welche Effekte erzielt die Marke?
- Regelmäßige Prüfung: Passen durchgeführte Maßnahmen und Kommunikationslinie noch zur Positionierung?
- Regelmäßige Prüfung: Passt die Positionierung noch zu unserer Kommune? Gegebenenfalls Anpassungen der Marke vornehmen.



Die Autorin:  
**Alissa Horstmann**  
Studentin der Westfälischen  
Wilhelms-Universität Münster



Der Autor und Ihr Ansprechpartner  
bei der imakomm AKADEMIE  
zum Thema Stadtmarke:

### Elias Henrich

Geschäftsfeldleitung Strategische  
Kommunalentwicklung und  
Markenstrategien

Tel. 0711-661886 – 92

Mail: henrich@imakomm-akademie.de

imakomm AKADEMIE GmbH  
www.imakomm-akademie.de



## Veranstaltungen

# DIE STADT/GEMEINDE ALS MARKE

Ansätze, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen  
aus der kommunalen Praxis

**WEIL DER STADT**  
(Raum Stuttgart)  
**22. Oktober 2018**  
12 – 17 Uhr

**SELIGENSTADT**  
(Raum Frankfurt)  
**25. Oktober 2018**  
12 – 17 Uhr

Partner:

**ATTACKE**  WERBEAGENTUR

## WAS?

### Inhalte des Praxisworkshops:

- ✓ **Exklusive Ergebnisse** der neuen imakomm-Studie „Die Stadt als Marke“ (Teilnehmer: 189 Kommunen aus Süddeutschland)
- ✓ Methodische Ansätze und **Umsetzungstipps** zur Profilierung von Städten und Gemeinden
- ✓ **Praxisberichte und Erfahrungsaustausch** der Teilnehmer und Referenten

## WER?

### Der Workshop richtet sich an:

- ✓ **Kommunale Vertreter** aus den Bereichen Wirtschaftsförderung, Tourismus, Stadtmarketing, Citymanagement, Bürgermeister
- ✓ Insbesondere auch kleine und mittelgroße Kommunen
- ✓ **Alle weiteren Interessierten**

**Anmeldeformular liegt bei**

# AUS DER PROJEKTARBEIT

## THEMENÜBERSICHT

Stadt- und Innenstadtentwicklung	Seite	24-25
Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung	Seite	26-27
Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte	Seite	28-29
Marketing für Standorte	Seite	30-31



# Stadt- und Innenstadtentwicklung

## ABGESCHLOSSEN

### Schwetzingen – Expertise: Effekte Hotelansiedlung

Die Stadt Schwetzingen (ca. 21.500 Einwohner, Mittelzentrum in der Region Rhein-Neckar, Baden-Württemberg) ist über die Landesgrenzen hinaus für das Schloss und den daran anschließenden, weitläufigen Schlossgarten bekannt. Schwetzingen ist damit nicht allein für historisch und kulturell interessierte Tagesgäste ein attraktives Ausflugsziel, welche ihren Besuch in der Region oftmals mit den Attraktionen und Sehenswürdigkeiten in den nahe gelegenen Oberzentren Mannheim und Heidelberg verbinden.

In dieser touristisch prosperierenden Region bedarf es auch ausreichender Übernachtungsmöglichkeiten. So ergab sich die Überlegung der Ansiedelung eines neuen, hochklassigen Hotelbetriebes nahe der Schwetzingen Innenstadt. Als denkbarer Standort rückte der „Alte Messplatz“ (derzeit als Parkplatz genutzte Fläche) in den Fokus der Überlegungen. Die Thematik erfuhr ein immenses öffentliches Echo.

Um die Diskussion um diese innerstädtische Entwicklungsfläche zu versachlichen und die „richtige“ kommunale Entscheidung vorzubereiten, wurde durch die imakomm AKADEMIE eine Expertise erstellt, die sowohl die Hotelplanungen selbst als auch deren belegbare Auswirkungen auf die Innenstadt mit ihren unterschiedlichsten Funktionen (Gastronomie, Einzelhandel, Parken usw.) bewerten sollte und eine Einbindung wesentlicher Akteure in Schwetzingen und der Region vorsah. Auf Basis verschiedener Entwicklungsszenarien konnten Empfehlungen ausgesprochen werden, welche als Entscheidungsgrundlage für die Stadt dienen.



Die Entwicklungsfläche „Alter Messplatz“



Immer wieder Veranstaltungen zu Zwischenergebnissen der Fachexpertise, um die Sichtweise von innerstädtischen Akteuren mit einzubauen. Auch eine Bürgerbefragung per Mail wurde eingerichtet.

### Höchstädt – Innenstadtoffensive

Die Kleinstadt Höchstädt an der Donau (ca. 6.700 Einwohner, Region Augsburg, Bayern) hat mit dem Schloss Höchstädt aus der deutschen Spätrenaissance eine wahre Attraktion zu bieten. Trotzdem kämpft die Innenstadt mit den Problemen dieser Zeit: Leerstände, Betriebsaufgaben, Verkehrsbelastung und vieles mehr. Mit den Inhalten des gerade abgeschlossenen Konzepts „Innenstadtoffensive Höchstädt an der Donau“ soll diesen Problemen etwas entgegengesetzt werden. Die Besonderheit des Konzepts: Neben pfiffigen Maßnahmen zur Stärkung des Einzelhandels und zur Gestaltung des öffentlichen Raums wurden von der Universität Augsburg zahlreiche

Maßnahmen entwickelt, welche mittels Events den lokalen Einzelhandel stärken sollen. Und auch das vorgeschlagene Konzept zur Umsetzung eines sogenannten „Knallers“ kann als außergewöhnlich bezeichnet werden. Der Gedanke: Dieser „Knaller“ soll ein touristisches, optisches Highlight darstellen, welches über die Region hinaus medienwirksam ist und zugleich einen starken Bezug zu Höchstädt an der Donau hat. Das Konzept wurde vom Stadtrat verabschiedet und eine neue Stelle für deren Umsetzung beschlossen. Nun geht es in den kommenden Jahren in die Umsetzung, welche die imakomm AKADEMIE mit Spannung verfolgen wird!

Der Marktplatz der Stadt Höchstädt – ein Platz mit großem Potenzial, welches es vermehrt zu nutzen gilt



# Stadt- und Innenstadtentwicklung

NEU / LAUFEND



Schillers Geburtshaus – ein historisch wertvolles Gut in Marbach am Neckar. Das Innenstadtentwicklungs-konzept soll einen Beitrag zu einem nachhaltigen Nutzungsmix in dieser attraktiven Umgebung leisten.

## Marbach am Neckar – Perspektiven Innenstadt

Der Astronom Tobias Mayer und der Dichter Friedrich Schiller zählen wohl zu den bekanntesten Söhnen der Stadt Marbach am Neckar (ca. 15.500 Einwohner, Region Stuttgart, Baden-Württemberg). Als Schillerstadt vermarktet sich die Stadt bereits erfolgreich. Dennoch treten besonders in der historischen Altstadt mit dem Rückgang von Handelsbetrieben, leer stehenden Ladenflächen und städtebaulichen Gegebenheiten Herausforderungen auf. Die imakomm AKADEMIE betreut derzeit ein Projekt zur Erstellung eines Innenstadtentwicklungs-konzeptes. Auf Basis eines innerstädtischen Sanierungskonzeptes sollen nun Funktionen der Innenstadt gestärkt oder gar neu definiert werden – um eine **nachhaltige Belegung als multifunktionalen Ort und identitätsstiftendes Zentrum zu gewährleisten**. Bisherige Tätigkeiten beinhalten analytische Bausteine wie die Bestandsaufnahme des Einzelhandels sowie erste Expertenrunden und Befragungen der Einzelhandelsbetriebe. Im weiteren Prozess sollen auf Grundlage der Analysedaten konkrete Entwicklungspfade festgelegt werden. Ergebnisse werden u. a. konkrete Nutzungen zur Branchenmixoptimierung und kompakte Maßnahmen für eine optimierte Vermarktungsstrategie sein.



Ein städtebauliches Highlight der Marbacher Innenstadt – die Wohnhäuser in den Holdergassen.

## Pfintzal – Gemeindeentwicklungsplan „Pfintzal 2035 – Zukunft gemeinsam gestalten“

Die Gemeinde Pfintzal (ca. 18.000 Einwohner, Landkreis Karlsruhe, Baden-Württemberg) ist die einwohnerstärkste Gemeinde im ganzen Bundesland. Die Nähe zu Karlsruhe, der zweitgrößten Stadt des Landes, sowie die Lage am Rande des Kraichgaus machen die Flächengemeinde nicht nur als Wohnstandort attraktiv. Herausforderungen gibt es jedoch auch in Pfintzal und diesen möchte sich die Gemeinde frühzeitig und aktiv stellen! Im Rahmen eines Entwicklungskonzeptes sollen alle Themen der Gemeinde (Wohnen, Verkehr, Bildung, Versorgung, Wirtschaft, Freizeit und Kultur usw.) gemeinsam mit den Pfintzalerinnen und Pfintzhalern beleuchtet und analysiert werden. Entstehen soll eine themenübergreifende „konkrete Vision“ für die künftige Entwicklung der Gemeinde. Die Besonderheit des Projektes: eine **außergewöhnlich motivierende und intensive Beteiligung aller Bürgerinnen und Bürger der Gemeinde, um eine Beteiligungskultur zu stärken** (bewusst beispielsweise durch Veranstaltungen in allen Ortsteilen, digitale Beteiligungsformen und zielgruppenspezifische Workshops), zudem eine transparente Abwägung von Zielkonflikten bei der Erarbeitung der Strategie und eine Zusammenführung („Dach“) vorhandener Konzepte.

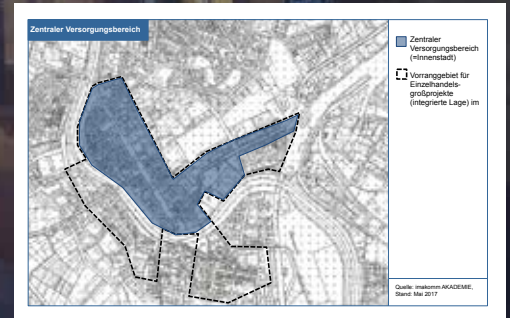
PFINZTAL 2035 ▶



Zukunft  
gemeinsam  
gestalten

# Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung

## ABGESCHLOSSEN



### Rastatt – Einzelhandelskonzept (mit Innenstadtentwicklungskonzept)

Die Stadt Rastatt (ca. 48.100 Einwohner, Kreisstadt in der Region Mittlerer Oberrhein, Baden-Württemberg) zeichnet sich vor allem durch seine eindrucksvolle Architektur aus der Barockzeit aus. Um weiterhin eine starke und facettenreiche Innenstadt zu erhalten, erfolgte eine Fortschreibung des Einzelhandelskonzepts aus dem Jahre 2009/2010.

Namentlich zielt das Projekt „Innenstadt- und Einzelhandelskonzept 2025“ zum einen auf die **Schaffung klarer Handlungsvorschläge** für eine zukünftige Innenstadtentwicklung und -vermarktung ab, die von allen Akteuren vor Ort mitgetragen wird. Zusätzlich entstand ein Konzept zur Festlegung der Ziele und **Standorte der künftigen Einzelhandelsentwicklung** in Rastatt. Dies geschah auf Grundlage von Berechnungen zu realistischen Entwicklungspotenzialen und planungsrechtlicher Instrumente, die entweder aktualisiert oder neu definiert worden sind.



Zusammen mit der imakomm AKADEMIE erfolgte die Erstellung eines Einzelhandelskonzepts, **um den innerstädtischen Bereich mit all seinen Funktionen weiter zu stärken** und darin diskutierte künftige Entwicklungen planungsrechtlich zu sichern. Zentrale Aspekte stellten dabei die Festlegung der Ziele, Instrumente und Standorte der künftigen Einzelhandelssteuerung dar sowie die Entwicklung bereits bestehender Einzelhandelsbetriebe. Durch Einbindung der lokalen Akteure und Abstimmung mit den städtischen Vertretern verfolgt das Konzept eine klare Strategie bezüglich erster Umsetzungsschritte für die zukünftige Einzelhandelsgestaltung der Gesamtstadt. Die schriftliche Evaluation des Projektes ergab eine Gesamtbewertung durch den Auftraggeber von 1,0 (Bewertung nach Schulnoten).

### Bad Schussenried – Einzelhandelskonzept

Die Klosterstadt Bad Schussenried (ca. 8.300 Einwohner, Stadt im Landkreis Biberach, Baden-Württemberg) zeichnet sich besonders durch seine ruhige Lage im idyllischen Oberschwaben aus. Neben den zahlreichen Erholungsangeboten kann die Stadt einen gut entwickelten Einkaufsstandort mit einer Vielzahl an inhabergeführten Geschäften vorweisen.



Die historische „Alte Apotheke“ in der Innenstadt Bad Schussenried besteht seit 1833. Diese gewachsenen Strukturen sollen um moderne, behutsame Nutzungen ergänzt werden.

Ein Ergebnis: Funktionsräume der Innenstadt als Zielvorstellung – ein Leitfaden für die weitere innerstädtische Entwicklung



# Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung

## NEU / LAUFEND

Hier spielt  
die  
Musik



### Trossingen – Einzelhandelskonzept

Trossingen (ca. 16.400 Einwohner, Kleinstadt in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg, Baden-Württemberg) – auch bekannt als die Stadt der Musik – gilt durch deren Musikhochschule als kulturelle Hochburg in der Region. In puncto Einzelhandel sticht die Stadt zudem, im Vergleich mit anderen Städten gleicher Größe, mit überdurchschnittlich vielen, inhabergeführten Geschäften in der Haupteinkaufsstraße hervor. Die Einwohner- und Kaufkraftprognosen deuten bis 2035 auf Wachstum. Allerdings drohen – gar durch Ansiedlungen (Stichworte u. a.: Renditeerwartungen von Flächeneigentümern, Discountisierung des Handels usw.) – minder genutzte Flächen und ein Downgrading des Nutzungsmixes. Mithilfe eines Einzelhandelskonzepts soll für die Gesamtstadt nun eine strategische Steuerung speziell für Handelsnutzungen, aber auch für weitere Flächennutzungen entwickelt werden. Es gilt, die Innenstadt zu stärken und bestehende sowie künftige Potenziale zu benennen. Ein besonderer Fokus liegt auf der [Schaffung alternativer Nutzungskonzepte in zentralen innerstädtischen Bereichen](#). Für die Analyse der Innenstadt und die resultierenden Ergebnisse fließen zahlreiche Meinungen und Perspektiven der Einzelhandelsbetriebe und Projektgruppen ein.



Die Hauptstraße in Trossingen ist die zentrale Einkaufslage und steht neben weiteren Lagen im Fokus der städtebaulichen Maßnahmen



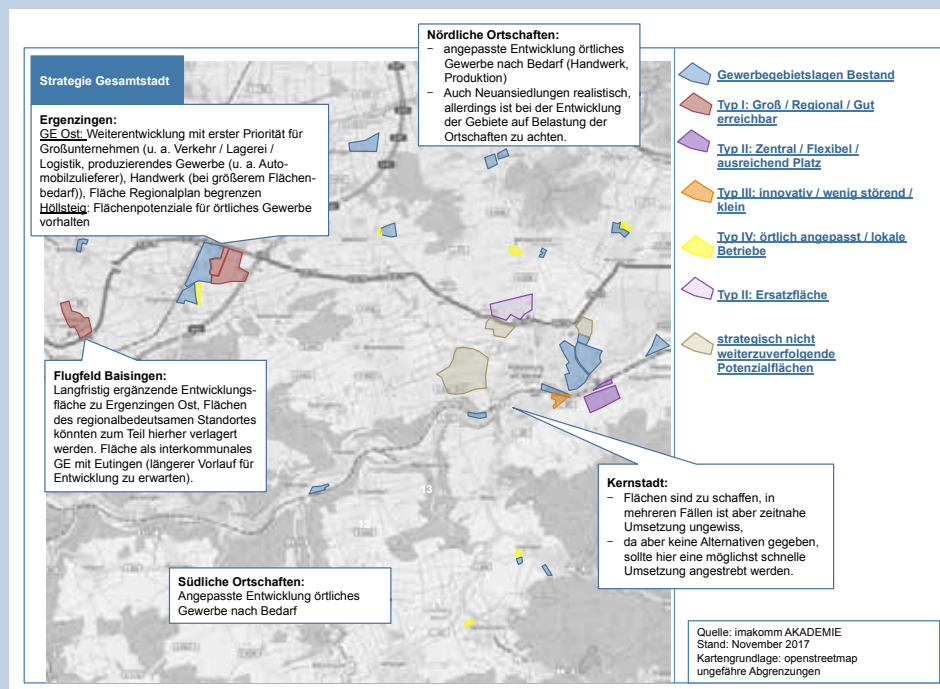
# Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte

## ABGESCHLOSSEN

### Rottenburg am Neckar – Strategie- und Handlungsprogramm Wirtschaftsflächen

Der Stadt Rottenburg am Neckar (ca. 44.000 Einwohner, Landkreis Tübingen, Baden-Württemberg) liegt in der Randzone der Metropolregion Stuttgart. Mit seiner prominenten „Scharnierlage“ zwischen Stuttgart, Tübingen, Reutlingen, dem Schwarzwald und attraktiven ländlichen Räumen der Schwäbischen Alb weist die Stadt seit längerer Zeit fortwährend fehlende Gewerbeflächenpotenziale v. a. in der Kernstadt auf.

Die Nachfrage übertrifft dort das Angebot. Nachfragen, auch zur Erweiterung von ansässigen Unternehmen, können aktuell nicht mehr bedient werden. Aufgrund dessen hat die Stadt beschlossen, das Thema strategisch aufzugreifen.



Die imakomm AKADEMIE wurde beauftragt im Rahmen des Strategie- und Handlungsprogramms Wirtschaftsflächen, einen qualifizierten Bedarfsnachweis zu erarbeiten sowie mögliche Potenzialflächen zu identifizieren und zu bewerten. Die Ergebnisse aus der Analysephase wurden während des gesamten Prozesses von einer Projektgruppe begleitet, bestehend aus Vertretern der Ortschaften, der Verwaltung, Fraktionen sowie der Raumordnung und entsprechenden relevanten Institutionen. Letztlich wurde ein Konzept entwickelt, welches dezidiert die Flächen mit größtem Entwicklungspotenzial aufzeigt und neben einer räumlichen Strategie ergänzende Empfehlungen für die wesentlichen, notwendigen Rahmenbedingungen vorgibt.



# Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte

## NEU / LAUFEND



## Böblingen – Zukunftsstrategie Wirtschaftsstandort

Der Landkreis Böblingen (ca. 385.000 Einwohner, Planungsregion Stuttgart, Baden-Württemberg) ist einer der stärksten Wirtschaftsräume in Deutschland. Der hohe Innovationsgrad des produzierenden Gewerbes sowie die hohe ungebundene Kaufkraft sind u. a. Stärken, welche den Standort attraktiv für verschiedenste Zielgruppen machen und er aktuell zu einem der wirtschaftlich stärksten Landkreise in ganz Deutschland zählt. Doch auch ein wirtschaftlich starker Landkreis muss zahlreiche Themen und Fragestellungen regelmäßig neu definieren und bewerten, um aktuelle Entwicklungen proaktiv anzugehen und „zukunftsresilient“ zu bleiben. Insbesondere **Themen der Digitalisierung, der Fachkräfteanwerbung oder auch der Erreichbarkeit** stehen deswegen **im Fokus** des derzeit laufenden Projektes. Der Erarbeitungsprozess der „Zukunftsstrategie Wirtschaftsstandort Landkreis Böblingen“ ist stark dialogorientiert und bindet über verschiedene



Das Zentrum für Digitalisierung Landkreis Böblingen (ZD.BB) ist ein – derzeit im Aufbau befindliches – Projekt, welches künftig als Anlaufstelle für kleine und mittlere Unternehmen dienen soll bei Fragen zur Umsetzung der Digitalisierung im eigenen Unternehmen.

Formate alle relevanten Akteure des Landkreises ein – von den Hoch- und Berufsschulen über die Gründerszene bis hin zu den kommunalen Verwaltungsspitzen. Die Meinungen und Ideen sämtlicher Akteure sollen gehört werden und in die Zukunftsstrategie einfließen. Ergebnis wird eine (Neu-)Definition der Entwicklungsschwerpunkte des Wirtschaftsstandortes Landkreis Böblingen sein.



# Marketing für Standorte

## ABGESCHLOSSEN

### Villingen-Schwenningen – Aufbau Citymanagement: Abschluss und Start in die Umsetzung

Villingen-Schwenningen – eine rund 85.000 einwohnerstarke Doppelstadt, Oberzentrum im Schwarzwald-Baar-Kreis, Baden-Württemberg. Die Vermarktung der Stadt als „Baden-Württemberg-Stadt“ könnte treffender nicht sein, gehörte Villingen bis zur Kreis- und Gemeinde-reform 1972 doch dem badischen und Schwenningen dem württembergischen Landesteil an.



Ein noch besseres Einkaufserlebnis in den Innenstädten der Doppelstadt – nur eines von vielen Zielen, welchem sich das neue Citymanagement Villingen-Schwenningen unter anderem mit digitalen Hilfsmitteln widmen soll

Das Ziel der beiden Innenstädte ist jedoch das gleiche: **Der Aufbau eines professionellen Citymanagements!** Dieses soll die Kräfte aller Akteure bündeln, einen intensiven und vertrauensvollen Austausch dieser gewährleisten und beide Innenstädte gleichermaßen als **Einkaufs- und Erlebniszentren in der Region stärken.**

Das Konzept für den Aufbau des Citymanagements (Definition der Aufgaben des Citymanagements, Strukturaufbau, Finanzierungsmodell, grobe Einnahmen-Ausgaben-Übersicht usw.) steht seit Kurzem, jetzt geht es in die Umsetzung. Auch hier wird die imakomm AKADEMIE begleiten. Das Projekt wurde übrigens ideell und finanziell von der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg unterstützt.






# Marketing für Standorte

## NEU / LAUFEND

### Schwäbisch Gmünd – Strukturkonzept Citymanagement

Die Innenstadt von Schwäbisch Gmünd (ca. 60.000 Einwohner, Mittelzentrum im Ostalbkreis, Baden-Württemberg) hat viel zu bieten: eine gut erhaltene Altstadt, ein abwechslungsreiches Musikleben sowie eine individuelle Einkaufsinnenstadt sind nur einige der vielen Stärken der Großen Kreisstadt.

Bisher ist die Koordination der Aufgaben und Aktivitäten der Innenstadt jedoch auf viele verschiedene „Köpfe“ verteilt. Was fehlt, ist somit ein ganzheitliches strategisches Citymanagement, welches alle Interessen und Aufgaben bündelt und sich neben weiteren Zukunftsthemen vor allem auch mit dem Megatrend der Digitalisierung aktiv auseinandersetzt. Um dieses aufzubauen,



Das „Forum Gold und Silber“ wurde im Zug der Landesgartenschau 2014 in Schwäbisch Gmünd neu erbaut. Das Gebäude ist ein Blickfang und inzwischen aus der Innenstadt von Gmünd nicht mehr wegzudenken!

erarbeitet die imakomm AKADEMIE derzeit ein kompaktes und praxistaugliches Inhalts- und Strukturkonzept für das künftige Gmünder Citymanagement. Dies geschieht gemeinsam und in enger Abstimmung mit den Gmünder Innenstadtbetrieben, dem Handels- und Gewerbeverein sowie den Tourismusbeauftragten der Stadt.

### Heubach – nachhaltiges Umsetzungsmodell Innenstadtmarketing

Schon 2011/12 hat sich die imakomm AKADEMIE intensiv mit Heubach (ca. 9.800 Einwohner, Ostalbkreis, Baden-Württemberg) im Rahmen einer Standortoffensive – bestehend aus Einzelhandels-, Vermarktungs- und Vergnügungstättenkonzept – beschäftigt. Schön zu sehen: Dieses wird seit Jahren erfolgreich umgesetzt! Doch die enormen Herausforderungen, denen sich Einzelhändler, Dienstleister und Gastronomen insbesondere in den Innenstädten kleinerer Kommunen gegenübersehen, wirken auch in Heubach. Die Kleinstadt zwischen Aalen und Schwäbisch Gmünd möchte sich folgerichtig in Bezug auf die Vermarktung der Innenstadt auf neue Füße stellen.

Zum Erfolg sollen aber keine „üblichen Strukturen“ (z. B. klassischer Citymanager) führen, sondern vielmehr eine neuartige, aber effektive Alternative gefunden werden. Die imakomm AKADEMIE erarbeitet hierzu derzeit ein Modell, welches insbesondere auf das Innovationspotenzial junger Menschen setzt, um so auch „frisches Blut“ in die Vermarktung der Stadt zu bringen! Und frei nach Albert Einstein erfolgt die Erarbeitung auch nicht mit üblichen Instrumenten: „Es ist verrückt, auf neue Ergebnisse mit den immer selben Instrumenten zu hoffen.“



Die Heubacher Spätschicht: Die bestehenden Aktionen sollen, auch weiterhin professionell durchgeführt werden, bei einer gleichzeitigen Entlastung der bisherig Aktiven



# NEWS

## VORANKÜNDIGUNG

Workshop zum Thema  
„Flächen, (leere) Objekte, Innovationen“  
im Frühjahr 2019

Vormerkungen bitte an:  
[info@imakomm-akademie.de](mailto:info@imakomm-akademie.de)  
(Termin und Ort werden rechtzeitig  
bekannt gegeben)

## DEUTSCHE STADTMARKETINGBÖRSE 2018 DES BCSD

Vortrag der imakomm am 25.09. zum Thema  
„Wie online-affin ist mein Einzelhandel?“

23.-25. September 2018 in Ludwigsburg



## NEWSLETTER

Monatliche Kurz-Infos der imakomm per Mail, u. a. Download von Vorträgen,  
Vorab-Artikel zu KONKRET-Ausgaben

Anmeldung über [info@imakomm-akademie.de](mailto:info@imakomm-akademie.de)

imakomm mit Lehrauftrag  
zur Ausbildung der  
Wirtschaftsförderer an  
der Dualen Hochschule  
Baden-Württemberg  
(DHBW)

## FACEBOOK

Besuchen Sie uns gerne auch hier:  
[@imakommakademie](https://www.facebook.com/imakommakademie)



## 4. MARTINI-TAGUNG

### DER ANGEWANDTEN GEOGRAPHIE SCHWABEN

08. November 2018 in Friedberg (Bayern), Wittelsbacher Schloss

Keynote der imakomm

Weitere Infos auf der imakomm Homepage unter Veranstaltungen.

## WILLKOMMEN ZURÜCK!

Nach der „Baby Pause“ kehrt Eva-Maria Jörg  
ins Team zurück.

Wir freuen uns sehr über diese  
exzellente Verstärkung!



imakomm  
AKADEMIE

KONKRET

Das nächste KONKRET erscheint  
im Frühjahr 2019

**imakomm AKADEMIE GmbH**

Ulmer Straße 130 (Wi.Z)  
73431 Aalen

Vertreten durch den Geschäftsführer  
Dr. Peter Markert

**Kontakt:**

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

**Internet-Adresse:**

[www.imakomm-akademie.de](http://www.imakomm-akademie.de)

**Redaktionsleitung:**

Dr. Peter Markert  
Teresa Nitsche

**Gestaltung:**

projektteam AG, Bopfingen

**Bildnachweise:**

Titel: fotolia © Ruslan Grumble /  
fotolia © BooblGum / © projektteam AG  
Umschlag Innenseite: © imakomm AKADEMIE 2018,  
Kartengrundlage Google Maps 2018  
S. 1 fotolia © miklav  
S. 2 © Andreas Linsenmann  
S. 3 © imakomm AKADEMIE  
S. 4 © imakomm AKADEMIE  
S. 5 © projektteam AG / imakomm AKADEMIE  
S. 6-7 © imakomm AKADEMIE / © projektteam AG  
© Stadt Schorndorf, Oswald  
S. 8-9 © movingwallpapers.net by Duc Nguyen /  
© imakomm AKADEMIE  
S. 10 © imakomm AKADEMIE / © Flaticons by Freepik  
S. 11 © imakomm AKADEMIE

S. 12-13 fotolia © Rawpixel / fotolia © hibrida /  
© Flaticons by Freepik / © imakomm AKADEMIE  
S. 14 © Stadt Wetzlar / © Rainer Dietrich  
S. 15 © Garmisch-Partenkirchen, Marc Hohenleitner  
/ © Stephanie Fichtl  
S. 16-17 © Ernst Fesseler  
S. 18 © Stadt Bad Duerkheim  
S. 19 © Stadt Sonthofen / © Andreas Maier  
S. 20 iStock © stevanovicigor / © projektteam AG  
S. 21 Adobe Stock © dmedesign / © projektteam AG /  
© imakomm AKADEMIE  
S. 22 fotolia © Igor Normann  
S. 23 fotolia © BirgitMundtOsterw.  
S. 24 Staatliche Schlösser und Gärten,  
Baden-Württemberg © GüntherBayerl /  
© Michael Fuchs / © Norbert und Dorothea

Lenhardt GbR / © Manuel Dahmann  
S. 25 © imakomm AKADEMIE / © Gemeinde Pfinztal  
S. 26 © imakomm AKADEMIE  
S. 27 © Stadt Trossingen  
S. 28 © imakomm AKADEMIE  
S. 29 © Fotograf Friedrich Stampe,  
Fotoagentur Sindelfingen /  
© imakomm AKADEMIE  
S. 30 © Wirtschaft Tourismus, Villingen-Schwenningen  
S. 31 © GS Gastronomie GmbH / © Stadt Heubach  
S. 32 © imakomm AKADEMIE

**Haftungshinweis:**

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



[www.imakomm-akademie.de](http://www.imakomm-akademie.de)

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

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



**Strategische  
Kommunal-  
entwicklung**

**Kompetenz**



**Leidenschaft**



**Markt- und  
Standort-  
analysen**



**frischer**



**Wind**



**Seriosität**



**Marken-  
strategien**