

# konkret

imakomm  
AKADEMIE

## Zukunftsfestes Stadtmarketing

Ausgabe enthält ausgewählte Daten zur  
deutschlandweiten bcsd-imakomm-Studie  
„Stadtmarketing im Profil“

bcsd

Bundesvereinigung  
City- und Stadtmarketing  
Deutschland e.V.

imakomm  
AKADEMIE

## In dieser Ausgabe

03 Titelthema  
**bcsd-imakomm-Studie  
Stadtmarketing im Profil**

### Stadt- und Innenstadtentwicklung

- 15 Bretten
- 17 Möglingen
- 18 Rainau
- 20 Lorsch
- 21 Oettingen in Bayern
- 22 Planungsregion Ostwürttemberg

### Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung

- 24 Überlingen
- 25 Nutzungssteuerung
- 26 Schriesheim

### Marketing für Standorte

- 29 Landkreis Böblingen
- 30 Hessischer Industrie- und Handelskammertag e.V.
- 31 Neckarsulm

### Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte

- 33 Rechberghausen
- 34 Ärzthäuser und Medizinische Versorgungszentren
- 36 Offensive Zukunft Ostwürttemberg

### News

- 37 Veranstaltungen
- 38 Rückblick  
imakomm NUTZBAR live vor Ort



**imakomm-akademie.de**  
xing.com/companies/imakommakademie  
facebook.com/imakommakademie  
linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh

## Deutschlandweite Studie „Stadtmarketing im Profil“ liegt nun vor. Schlaglichter zu zentralen Ergebnissen

### 1 Stadtmarketing im Profil: Aktualisierung DES zentralen Barometers für das deutschlandweite Stadtmarketing. Der Teil „Zukunftsfragen“

#### „Stadtmarketing im Profil“

In den 1980er Jahren begannen Kommunen in Deutschland, Stadtmarketingprojekte ins Leben zu rufen. Wenngleich Inhalte eines Stadtmarketings natürlich schon viel länger umgesetzt werden, so wurden erst zu diesem Zeitpunkt vermehrt auch Strukturen (Stadtmarketing als Amt, Stadtmarketing in Vereinsform, usw.) institutionalisiert.

Mittlerweile hat sich **Stadtmarketing** als kommunales Instrument etabliert und wird von zahlreichen Kommunen, auch Kleinstädten und Gemeinden, dauerhaft umgesetzt. Dabei sind die inhaltlichen Schwerpunkte breit gefächert – von einem reinen Fokus auf die Innenstadt (Citymarketing) bis hin zu einem ganzheitlichen Ansatz beispielsweise aus Facetten eines City-, Kultur-, Tourismusmarketings. Immer mehr wird Stadtmarketing auch als kollaborative Stadtentwicklung verstanden, strukturiert und betrieben.

Die Inhalte eines Stadtmarketings und dessen Institutionalisierung haben sich seit den 1980er Jahren durchaus gewandelt. Teilweise wird deshalb von Stadtmarketinggenerationen gesprochen. Um transparent aufzuzeigen, in welchem Umfang sich im Zeitablauf die Inhalte, die Aufgabenverteilung, der Organisationsgrad und vieles mehr verändern, hat das Deutsche Institut für Urbanistik (**difu**) bereits früh Erhebungen zum Stadtmarketing deutschlandweit getätigt. Im Jahr **2014** hat dies die Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. (**bcsd**) übernommen. In der Publikation **„Stadtmarketing im Profil“** wurden Ergebnisse einer bcsd-Mitgliederbefragung publiziert. Auf Basis von 138 antwortenden Stadtmarketingorganisationen bestehen Erkenntnisse zur damaligen Ist-Situation beispielsweise bei Zielen, Aufgaben, Akteur\*innen aber auch Rechtsformen des Stadtmarketings.

#### Die Neuauflage

Seitdem haben sich sowohl in den Rahmenbedingungen der Kommunalentwicklung als auch im Stadtmarketing selbst erhebliche Wandlungen vollzogen. Zeit also, insbesondere auch vor dem Hintergrund der dramatischen Entwicklungen durch die Corona-Pandemie und des russischen Angriffskrieges auf die Ukraine eine Bestandsaufnahme in Sachen Stadtmarketing, das mehr denn je alles andere als „Schön-Wetter-Tätigkeit“ oder „ein bisschen Werbung“ ist, durchzuführen. **Die imakomm ist stolz darauf, bei dieser Fortschreibung Partnerin des bcsd sein zu dürfen.**

**bcsd** Bundesvereinigung  
City- und Stadtmarketing  
Deutschland e.V.



Das Besondere: Erstmals besteht „Stadtmarketing im Profil“ aus **zwei zentralen Teilen**:

- Teil 1: **Ist-Situation** des Stadtmarketings in Deutschland (Fortschreibung von 2014)
- Teil 2: **Zukunftsfragen** des Stadtmarketings (Ausblick bis 2030)



Aktuelle und auch künftige Herausforderungen eines Stadtmarketings in Deutschland: Immer mehr werden Stadtmarketingansätze nicht nur von Themen wie Events, Stärkung des Einzelhandels und der Gastronomie oder Leerstandsmanagement geprägt, sondern auch von substantiellen Herausforderungen wie Stadtgestaltung und Fachkräftemangel.

Methodik

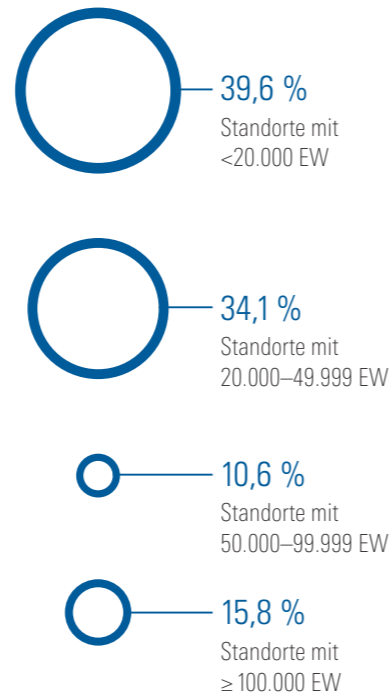
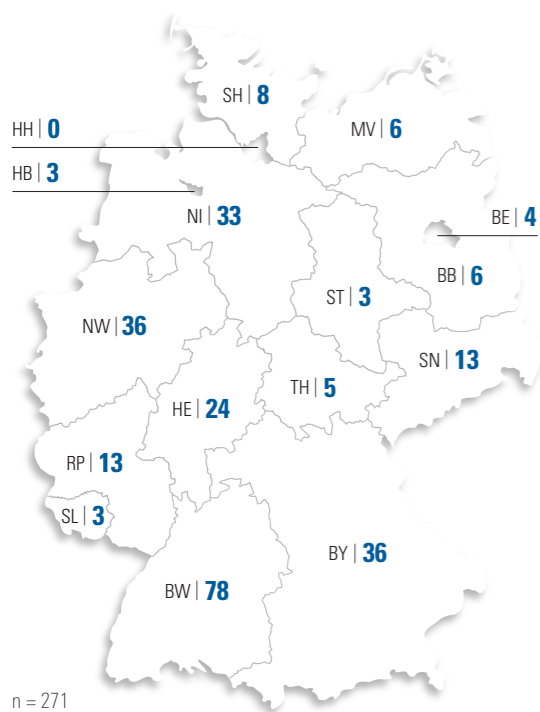
Die Studie „Stadtmarketing im Profil“ 2022 basiert auf **zwei deutschlandweiten Online-Befragungen** von Kommunen, Stadtmarketingorganisationen und weiteren Akteur\*innen im Zeitraum Mai und Juni 2022. Die Teilnahme an einer Befragung setzte nicht die Teilnahme an der zweiten voraus.

Befragt wurden dieses Mal nicht allein bcsd-Mitgliedsorganisationen, sondern auch Kommunen und Institutionen, die entweder nicht bcsd-Mitglied sind oder aber noch gar kein strukturiertes Stadtmarketing aufgebaut haben. Dies schränkt eine Vergleichbarkeit der Daten mit 2014 ein.

Die Ergebnisse beider Studienteile sind in der Publikation „Stadtmarketing im Profil 2022“ veröffentlicht.

Zukunftsfragen des Stadtmarketings

Die Beteiligung an den beiden Befragungen war überwältigend. Für die Auswertungen wurden hohe Standards an die zu berücksichtigenden Datensätze gestellt. Bei der Auswertung des äußerst umfassenden Teils zu „Zukunftsfragen des Stadtmarketings“ wurden letztlich **273** Datensätze berücksichtigt.



Größenklassen der antwortenden Kommunen (n = 273)

Die Struktur der antwortenden Kommunen und Institutionen entspricht in etwa jener aus der nationalen imakomm-Studie „Zukunftsfeste Innenstädte“ aus dem Jahr 2021. Es können also Vergleiche zu dieser ebenfalls groß angelegten deutschlandweiten Erhebung angestellt werden!

2 Kommunalentwicklung und Stadtmarketing

Die Top-Themen der Kommunalentwicklung bis 2030 aus Sicht des Stadtmarketings



Aus Sicht der Stadtmarketing-affinen Akteur\*innen wird die **Stabilisierung und Entwicklung der Innenstädte** zentrale Zukunftsaufgabe auch der Kommunalentwicklung insgesamt.

Auffallend: Bisher in kommunalen Leitbildern meist als „Querschnittsthemen“ definierte Herausforderungen wie **Klimaresilienz und Digitalisierung** werden aus Sicht der Befragten zentrale Entwicklungsschwerpunkte werden – also Querschnitts- und Schwerpunktthema.

Zudem zeigt sich: Die künftige Kommunalentwicklung muss mehr denn je das **Paradigma der Nachhaltigkeit** verfolgen und die in der Praxis dann doch nicht selten faktisch bestehende Betonung eines Themas ablegen: Ökologie (hier: „Klima“), Ökonomie (hier: Wirtschaftsförderung) und Soziales (hier: bei Wohnen/Wohnraumschaffung wird oftmals Wohnraum für sämtliche Einkommensgruppen benannt) müssen aus Sicht der Befragten gleichermaßen und gleichbedeutend verfolgt werden, erfahren alle drei Aspekte fast identische Zahlen bei den Nennungen.

Die wichtigsten Akteur\*innen bei der Kommunalentwicklung in den kommenden Jahren

„Bürger\*innen, Wirtschaft, Verwaltung und das Stadtmarketing sind die Zukunftsallianz der Kommunalentwicklung.“

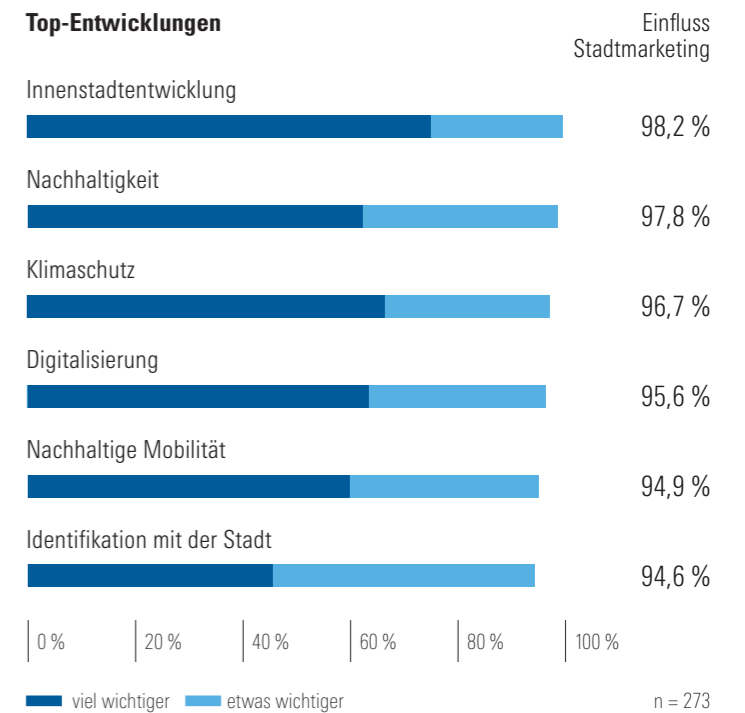
Zentrale Akteur\*innen – also nicht allein Zielgruppen sondern auch Handelnde – sind laut Befragten die **Bürger\*innen**. Dies erstaunt bei der Frage nach der künftigen Kommunalentwicklung zunächst kaum. Allerdings wird **Unternehmen** und der Stadtverwaltung gleichermaßen eine hohe Bedeutung für die künftige Kommunalentwicklung als Akteur\*innen beigemessen. Blickt man auf viele Stadtentwicklungsprozesse, zählen gerade Wirtschaftsvertreter\*innen aber zu jenen Akteursgruppen, die sich eher unterdurchschnittlich häufig bei solchen partizipativen Prozessen beteiligen. Damit ist eine weitere Herausforderung bei der künftigen Kommunalentwicklung – neben herausfordernden Themen – benannt: Die noch stärkere Mobilisierung und Begeisterung von Unternehmer\*innen für Prozesse der Kommunalentwicklung insgesamt.

Stadtmarketing als Gestalterin der Kommunalentwicklung insgesamt

Von wegen „Stadtmarketing muss vor allem die Stärken unserer Kommune kommunizieren“. Imageprägende Kommunikation ist ohne Zweifel eine Auf-

„Stadtmarketing wird immer stärker auch zu einem „Stadtentwicklungsmanagement“.“

gabe von Stadtmarketing. Doch mit der Bedeutungsverschiebung von Themen in der Kommunalentwicklung, verschieben sich auch künftige Aufgaben eines Stadtmarketings. Dieses wird immer stärker auch zu einem „Stadtentwicklungsmanagement“.



Pointiert formuliert ändert sich die Rolle des Stadtmarketings in der Kommunalentwicklung u. a. wie folgt:

- **Stadtmarketing und Stadtplanung müssen sich verbrüderern** – beide müssen gemeinsame Lösungen für die Etablierung einer „zukunftsfesten Innenstadt“ und von nachhaltiger Mobilität umsetzen.
- Stadtmarketing muss in allen Aufgabenbereichen **Nachhaltigkeitsthemen** als Querschnittsanforderung anerkennen – von CO<sub>2</sub>-armen Events über ressourcenschonende Werbematerialien bis hin zu tatsächlich neuen Strategien bei der Innenstadterreichbarkeit.
- Die **Digitalisierung** bleibt Herausforderung – es scheint sich eine Einbettung von digitalen Maßnahmen in das gesamte digitale Servicekonzept abzuzeichnen, einzelne Ansätze wie beispielsweise Online-Marktplätze scheinen hingegen an Bedeutung zu verlieren.

- **Aufgaben eines Stadtmarketings und Wirtschaftsfördertätigkeiten werden immer weniger zu trennen sein** – Stadtmarketing ist ohne Lösung des Themas Fachkräftemangel (Beispiele: Servicekräfte in der Gastronomie, neue Nutzungen für innerstädtische Leerstände in Form von Räumlichkeiten für Start-ups) beispielsweise nicht mehr denkbar. Im Sinne einer effizienten Bearbeitung der Themen und um Überlastung von Personen bei immer weiter steigenden fachlichen Anforderungen zu vermeiden, ist im täglichen Doing dann aber eine klare Trennung (Aufgaben-/Stellenbeschreibung) sehr wohl notwendig. Es bedarf also einer klaren Definition und Abgrenzung von Aufgabenbeschreibungen in Bereichen wie Citymarketing, Standortmarketing usw.

Es scheint zu gelten: Stadtmarketing und auch Stadtentwicklung insgesamt bewegen sich künftig mehr denn je zwischen den Polen „Bewährtes fortführen“, „neue Visionen definieren und umsetzen“ sowie „kontinuierliche Weiterentwicklung von Inhalten und Strukturen“.



Nach Größenklassen der Standorte zeigt sich, dass die Themen Klimaschutz, Nachhaltigkeit und nachhaltige Mobilität von Großstädten in der Kommunalentwicklung bis 2030 tendenziell stärker Berücksichtigung finden werden als in kleineren Städten.

Unabhängig von der Größenkategorie dominiert das Thema Innenstadt die künftige Kommunalentwicklungsstrategie insgesamt. Gleichwohl gehen vor allem größere Mittelstädte (50.000 bis 99.999 Einwohner\*innen) davon aus, dass dieses Thema vom jeweiligen Stadtmarketing noch wesentlich stärker berücksichtigt werden muss.

“ Multifunktionalität als Paradigma klingt logisch und damit gut, konsensfähig und einfach. Das ist es aber keineswegs. Denn nötig sind sowohl viel Dialog hin zu einer Innenstadt-Gemeinschaft als auch Instrumente zur Durchsetzung dieser Nutzungsmischung, weil mit Multifunktionalität in einer Innenstadt stets auch Nutzungskonflikte zwischen Events und Ruhe, Handwerk und Wohnen, Gastronomie und konsumfreien Raum geschaffen werden. Diese Nutzungskonflikte proaktiv und konzeptionell auszuhandeln wird als eine Hauptaufgabe des Stadtmarketings gesehen.

### 3 Innenstadt der Zukunft

#### Die Strategie zur Innenstadtentwicklung

Im Zeitablauf seit den 1980er Jahren verfolgte Stadtmarketing unterschiedliche grundsätzliche Ausrichtungen bzw. Schwerpunkte (Strategien) insbesondere zur Stärkung von Innenstädten: Von Fokus auf Kommunikation und/oder Betonung von Events als wesentlichem Inhalt über eine Hinzunahme von Themen wie Leerstandsmanagement und digitalem Stadtmarketing. In den kommenden Jahren scheint sich gemäß Befragungsergebnissen die Strategie weiter zu **diversifizieren**:

- Wesentlich mehr Betonung wird künftig die **Schaffung von Aufenthaltsqualität** erhalten.
- Zudem sollen so genannte „third places“, also **Begegnungsräume** in der Innenstadt, viel stärker ein zentraler Baustein werden.
- Die Fokussierung auf ein, zwei wesentliche, frequenzbringende Nutzungen (Handel, Gastronomie) scheint ebenso passé. Die Strategie „Schaffung von **Multifunktionalität**“ (= viele Besuchsründe / Nutzungen / Funktionen parallel) wird erheblich wichtiger werden. In diesem Zusammenhang wird die aktive Steuerung von Nutzungen im Sinne eines Leerstands- bzw. Nutzungsmanagement laut Befragten ebenso viel wichtiger werden.
- Eine Konzentration von Maßnahmen auf eine eventuell kleiner werdende 1a-Lage wird folgerichtig mehrheitlich nicht für richtig angesehen. Im Gegenteil: **„Innenstadt“ muss räumlich sogar größer gedacht werden**, um unterschiedliche Nutzungen tatsächlich schaffen und mit einbeziehen zu können.
- Übrigens: Wohnraumnutzung als eine auszubauende Nutzung wird eher verhalten bewertet.

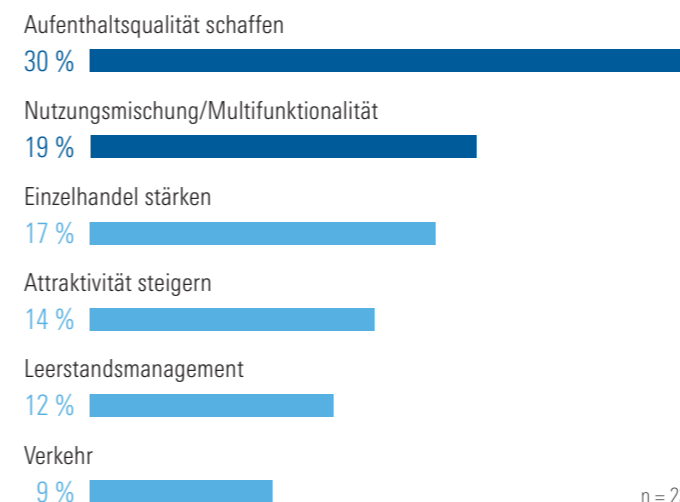


Nutzungsmischung, temporär (oben: Stadt Aalen), permanent (unten: Bildungscampus Heilbronn, direkt an der Innenstadt).



#### Die zentralen Belebungsansätze bis 2030

Was muss Ihre Innenstadt bzw. Ihr Zentrum vor allem lösen, um auch 2030 noch belebt und gut frequentiert zu sein?



n = 236

Aufenthaltsqualität und Nutzungsmischung sind laut Befragten die zentralen Ansätze zur Belebung. Wichtige Erkenntnis aber auch: Entgegen mancher düsteren Prognose ist aus Sicht von Stadtmarketing-affinen Akteur\*innen der Einzelhandel sehr wohl auch künftig ein wichtiges Element einer belebten Innenstadt. Ihn gilt es zu stabilisieren und zu stärken.

#### Wichtiger werdende Nutzungen und Flächen der Zukunft

Beim Ausbau der Innenstadt hin zu einem multifunktionalen Lebensraum sehen die Befragten insbesondere bei folgenden Nutzungen künftig eine Bedeutungszunahme und damit die Notwendigkeit, hierfür auch Räume/Flächen zu schaffen.

- Gastronomie
- Freizeiteinrichtungen und Freizeitflächen
- Veranstaltungen/Events
- Touristische Angebote
- Kultureinrichtungen
- Gesundheitsdienstleistungen
- Nahversorgung

Die nationale imakomm-Studie „Zukunftsfeste Innenstädte“ aus dem Jahr 2021 hatte festgestellt, dass Klein- und Mittelstädte von einem nicht unerheblichen Verlust an gastronomischer Nutzung ausgehen. Dies wird nun von den Befragten nicht bestätigt. Differenziert nach Standortgröße zeigt sich nämlich, dass



Gastronomie und Freizeitflächen/Begegnungsort nebeneinander – zwei Funktionen einer Innenstadt, die laut Befragungsergebnissen künftig an Bedeutung gewinnen werden.

alle Befragten gleichermaßen mit einem Bedeutungsgewinn der Gastronomie bis 2030 rechnen. Erstaunlich: So gehen insbesondere Klein- und kleine Mittelstädte (93-94 %) von einem Bedeutungsgewinn der Gastronomie aus. Bei größeren Mittel- sowie bei Großstädten (also alle Kommunen ab 50.000 Einwohner\*innen) beträgt dieser Wert 89-90 %.

#### 4 Stadtmarketing der Zukunft

##### Stadtmarketing in der Wahrnehmung: „nice-to-have“ oder wichtiges Stadtentwicklungsinstrument?

Ob es nun das berühmte Pfeifen-im-Wald ist oder tatsächlich so kommen wird, bleibt unklar. Die Stadtmarketing-affinen Akteur\*innen gehen jedenfalls klar davon aus, dass die Wichtigkeit und der Stellenwert eines ganzheitlichen Stadtmarketings als Aufgabe – unabhängig von deren Institutionalisierung – künftig bei allen Stakeholdern noch zunehmen wird. Spannend: Dies wird von einer überwältigenden Mehrheit der Befragten so eingeschätzt, gleich, ob es sich dabei um Gemeinden oder Großstädte handelt, oder ob ein strukturiertes Stadtmarketing überhaupt schon besteht.

Nicht allein die kommunalen Verwaltungsspitzen sowie auch die Kommunalpolitik werden künftig die Bedeutung eines Stadtmarketings anerkennen. Insbesondere die **Immobilienwirtschaft** werde den Stellenwert eines Stadtmarketings künftig noch viel stärker anerkennen.

##### Zukunftsfähiges Stadtmarketing: Elemente, die zwingend ausgebaut werden müssen

Angesichts der umfassenden Aufgaben, die ein Stadtmarketing bereits beinhaltet, und angesichts der Zunahme an Aufgaben allein schon aufgrund der Transformation der Innenstadt, müssen auch die Arbeitsweise und Ansätze eines Stadtmarketings (= Elemente) weiterentwickelt werden. Folgende zentralen Elemente – quasi im Sinne von Transformationskompetenz – gilt es insbesondere auszubauen:

- **Auf-/Ausbau von Anreiz- und Verpflichtungssystemen:** Um Zukunftsaufgaben wie die Etablierung einer multifunktionalen Innenstadt und dabei auch ein Nutzungsmanagement bewältigen zu können, reicht ein Dialogansatz allein nicht mehr aus. Mehr als acht von zehn Befragten sehen die Notwendigkeit, über Anreize/Verpflichtungssysteme hier stärker in den Immobilienmarkt eingreifen zu können. Gleiches dürfte auch für die so genannte „Trittbrettfahrerproblematik“ bei Events usw. gelten.

- **Mehr Professionalität** in Form von hauptamtlichen Personen. Allein ehrenamtlich scheinen die Aufgaben auch in kleinen Kommunen nicht (mehr) stemmbar. Hierzu gehört aus der Sicht der Befragten im Übrigen auch eine Erhöhung des Budgets – im Vergleich zu 2022 scheint eine **Budgeterhöhung um rund 50 %** geboten.

- **Fokussierung auf die „Willigen“:** Das ist spannend – die Standorte sind sich einig, dass Akteur\*innen wie Bürger\*innen und damit auch Dialogprozesse und deren Management wichtiger werden. Gleichzeitig betonen die Befragten in großer Mehrheit aber, sich bei der Umsetzung speziell der Transformation der Innenstadt auf jene Personen, die tatsächlich auch mit umsetzen wollen, zu konzentrieren. Das würde bedeuten: Einerseits sollte ein Stadtmarketing wiederkehrend Dialogangebote für alle machen, andererseits aber ganz bewusst dann auch in die Umsetzung gehen und einem weiteren „Zerreden“ entgegenwirken bzw. auf einen den „Minimal-Konsens-suchenden-Projektansatz“ verzichten.

Die Herausforderung, die dem Prozess hin zu einem zukunftsfesten Stadtmarketing innewohnt: „all-actors/all-sectors-Ansatz“ bei der Beteiligung, und dennoch schlank, ergebnisorientiert und zuspitzend vorangehen.

Interpretiert man weitere Ergebnisse, werden wichtige Erkenntnisse zudem offensichtlich:

- Ein Stadtmarketing bedarf **mehr Geschwindigkeit** – schnellere Entscheidungen müssen möglich sein. Dies klingt lapidar, ist es aber keineswegs. Man denke allein schon an den Befund, dass die Zahl der zu berücksichtigenden Akteur\*innen in einem Stadtmarketing zunehmen wird. Zudem muss die Organisationsform des Stadtmarketings geeignet sein, diese Geschwindigkeit auch zuzulassen.
- Die Befragten sehen auch die Notwendigkeit, **mehr Lernfähigkeit** sicherzustellen, d.h. die Befragten betonen, dass das Stadtmarketing selbst sich sowohl inhaltlich als auch strukturell viel öfters, eigentlich permanent, selbst hinterfragen und weiterentwickelt muss. Der Satz „das hat sich bewährt“ kann künftig also ein gefährlicher sein.



Mehr/schnellere Weiterentwicklung des Stadtmarketing selbst – das wird laut Befragung eines der ganz zentralen Elemente eines zukunftsfesten Stadtmarketings. Die „Strategiesitzung“ soll also nicht Ausnahme sein, sondern die Regel werden.

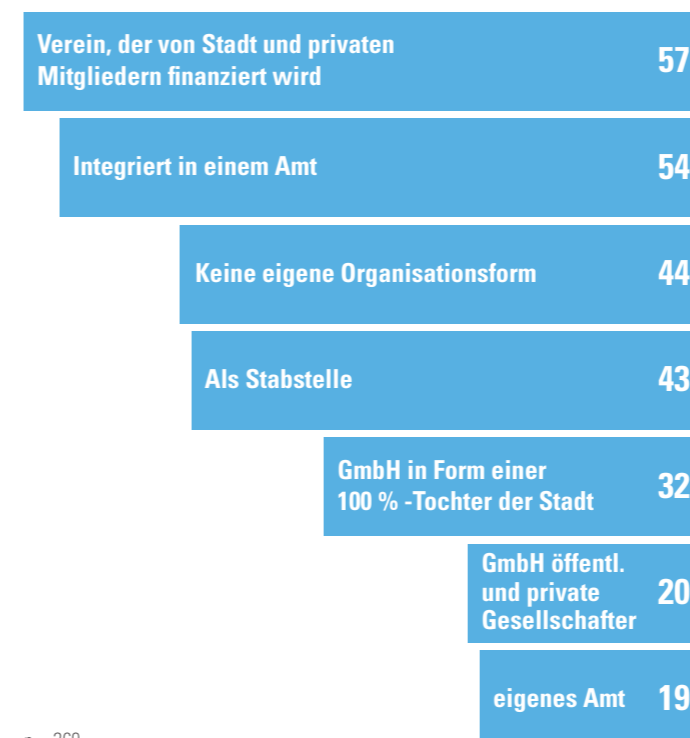
“ Eine weitere Herausforderung wird darin bestehen, Akteur\*innen umsetzungswillig und umsetzungsfähig zu machen. Ansonsten muss ein personell und finanziell üblicherweise spärlich ausgestattetes Stadtmarketing schlichtweg scheitern.

##### Die Stadtmarketing-Organisation zukunftsfest machen

Das ist erstaunlich: In der Praxis wird oftmals in der Schaffung einer Stadtmarketing-GmbH ein Ansatz für mehr „Power“ im Stadtmarketing gesehen – schließlich sei eine GmbH eine „wirtschaftsorientierte Rechtsform“. Die deutschlandweite Befragung im Rahmen von „Stadtmarketing im Profil“ bestätigt dies nicht (Hinweis: geantwortet haben 19 % bestehende GmbH-Lösungen).

Umstrukturierungen werden als wichtiger Ansatz für ein zukunftsfestes Stadtmarketing gesehen (ca. 66% aller Befragten). Gleichwohl scheinen Ansätze vor allem in **mehr Agilität** innerhalb bestehender Strukturen zu liegen, in der **Schaffung einer eigenen verwaltungsinternen Stadtmarketingeinheit** (statt beispielsweise Sachbereich in einem Amt) sowie in einer **Verbesserung der Zusammenarbeit** innerhalb der Verwaltung bzw. innerhalb von Vereinslösungen, GmbHs usw.

##### Organisationsform aktuell



n = 269

##### Idealerweise erfolgt eine Umstrukturierung hin zu ...

	1	2	3
<b>Verein</b>	Verein	Eigenes Amt	GmbH 100 %-Tochter der Stadt
<b>Stabstelle</b>	Stabstelle	Eigenes Amt	Verein
<b>Integration in anderes Amt</b>	Integration in anderes Amt	Stabstelle	Eigenes Amt
<b>Eigenes Amt</b>	Eigenes Amt	GmbH 100 %-Tochter der Stadt	GmbH öffentl. und private Gesellschafter
<b>GmbH 100 %-Tochter der Stadt</b>	GmbH 100 %-Tochter der Stadt	GmbH öffentl. und private Gesellschafter	Stabstelle
<b>GmbH öffentl. und private Gesellschafter</b>	GmbH öffentl. und private Gesellschafter	GmbH 100 %-Tochter der Stadt	Verein
<b>GmbH 100 %-Tochter der Stadt</b>	GmbH 100 %-Tochter der Stadt	Stabstelle	Eigenes Amt

Das Stadtmarketing rückt näher an die Kommune ran (Amt, Stabstelle, Eigenbetrieb, GmbH).

Die Vereinslösung (57 Nennungen) und die Ämterlösung (73 Nennungen), dabei insbesondere Stadtmarketing als Teil eines Amtes (54 Nennungen), sind die häufigsten Organisationsformen. Tendenziell scheint zu gelten: **Bestehende Stadtmarketingstrukturen wünschen sich „mehr Beinfreiheit“**. In einem Amt integrierte Stadtmarketingstrukturen sähen Vorteile in einer Neukonfiguration des Stadtmarketings als Stabstelle oder eigenes Amt. Stadtmarketing als (eigene) Ämterlösung wiederum präferierten eine Ausgliederung aus dem Verwaltungsapparat in eine GmbH. Bestehende Stadtmarketing-GmbHs sehen kaum die Notwendigkeit einer Rekommunalisierung bzw. die Überführung direkt in den Verwaltungsapparat.

Gleichwohl zeigt sich: Erhebliche Tendenzen hin zu einem Rechtsformwechsel bestehen nicht. Parallel hierzu scheint es auch nicht die absolut präferierte Rechtsform (GmbH, Stabstelle oder Ähnliches) zu geben. Die Befragungsergebnisse zeigen aber auch: Vereinsstrukturen bzw. auf Ehrenamt beruhende Stadtmarketing-Strukturen sind tatsächlich in Schwierigkeiten, geraten an Grenzen – daher oftmals der Wunsch nach einem stärkeren Engagement der Kommunen im bestehenden Verein oder aber eine Überführung der ehrenamtlich geprägten Strukturen in eine Ämter- oder GmbH-Lösung.

Auffällige Abweichungen zwischen der Größe der Kommune bestehen nicht. Gleichwohl scheint tendenziell zu gelten:

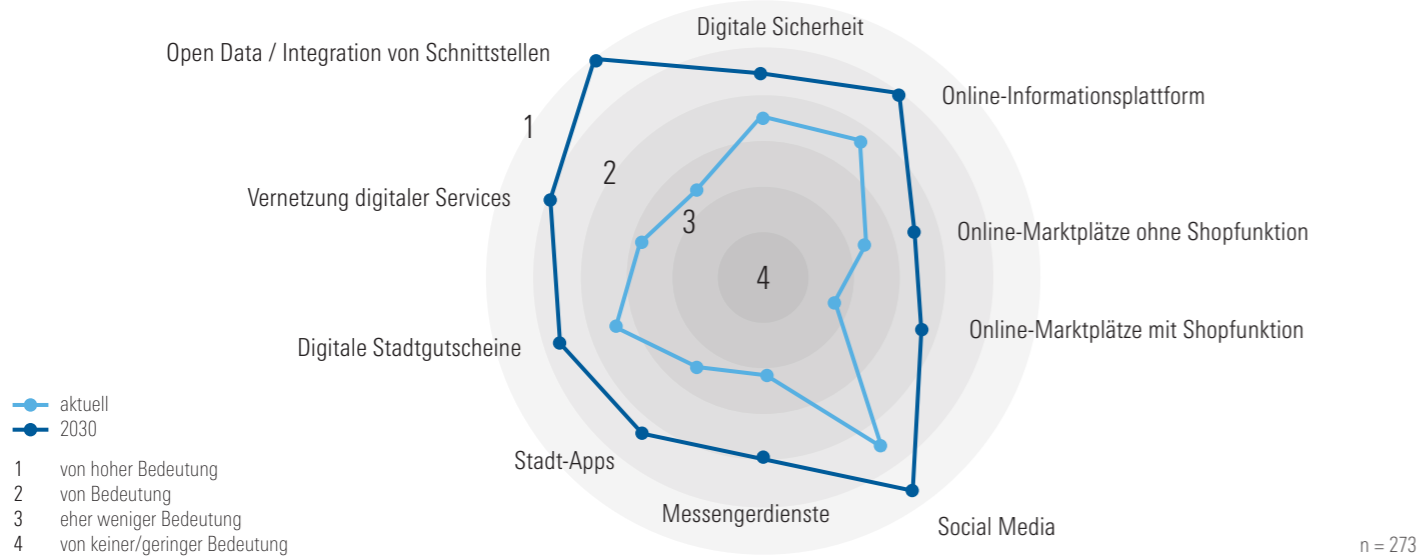
- Eine GmbH-Lösung wird eher von größeren Kommunen (ab 20.000 Einwohner\*innen) thematisiert.
- Kommunen mit weniger als 20.000 Einwohner\*innen tendieren eher zu einer Strukturierung in einem eigenen Amt oder in einem Verein.
- Kaum erstaunlich: Sämtliche Nennungen zum Thema „Erstmalig ein Stadtmarketing etablieren“ stammen aus der Größenkategorie 20.000 Einwohner\*innen und kleiner.

Der Instrumentenkasten eines zukunftsfesten Stadtmarketings

Der digitale Instrumentenkasten:

Digitale Stadtmarketing-Instrumente – ein Mix aus High-end und Basics. Die Bedeutung von Marktplätzen mit Shopfunktion scheint in den vergangenen Jahren überschätzt, jene vom Digital-Analogen-Erlebnisraum eher unterschätzt worden zu sein.

Digitale Instrumente



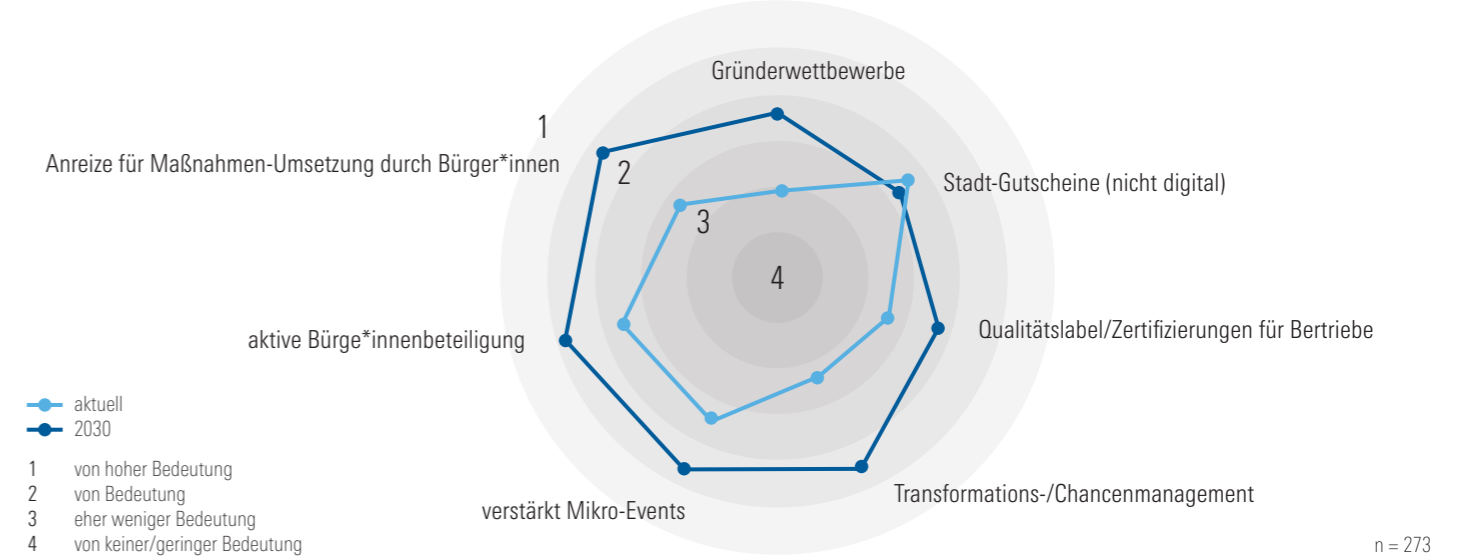
Digitales Stadtmarketing ist aus Sicht der Befragten aktuell zwar wichtig, bedarf aber eines erheblichen Ausbaus. Dabei gilt:

**Social Media**-Auftritte und -Kampagnen sind und bleiben auch künftig das zentrale digitale Instrument des Stadtmarketings. Gleichzeitig werden **Open-Data-Strategien** bis 2030 aus Sicht der Befragten rasant an Bedeutung gewinnen. Dabei handelt es sich also um Strategien, wie digitale Daten (zum Beispiel zum Verkehrsaufkommen usw.) von jeder\*m Bürger\*in genutzt aber auch weiterverarbeitet werden können. Zusammen mit professionellen Online-Informationsplattformen entsteht ein **„Dreigestirn“ des digitalen Stadtmarketings**.

Das „Dreigestirn“ des digitalen Stadtmarketings: Social Media, Open-Data und attraktive Informationsplattformen (digitale Serviceorientierung).

Hingegen gewinnen **Online-Marktplätze** nur wenig an Bedeutung – sie können den Marketingmix bereichern, sind aber – anders als nicht selten kommuniziert – nur eines von vielen möglichen Instrumenten.

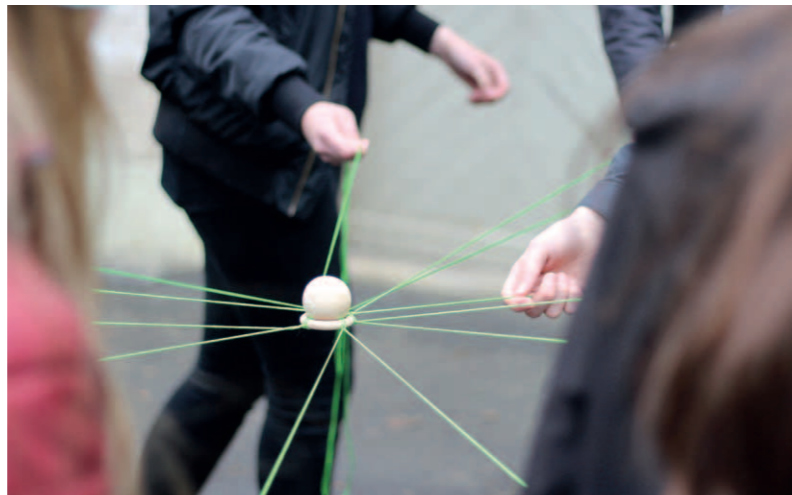
Sonstige Instrumente



Auffallend: Haben **digitale (Stadt-)Gutscheine** mit Beginn der Corona-Pandemie in vielen Kommunen eine große Entwicklung erlebt, so werden diese künftig als Kaufkraftbindungsinstrument ein wichtiger Baustein eines digitalen Marketingmixes sein, jedoch nicht das dominierende Stadtmarketinginstrument bleiben / werden.

Interessant ist eine differenzierte Betrachtung zum Thema **Open Data**:

- Aktuell besteht ein sichtbares Gefälle der Bedeutung von Open Data zwischen Großstädten (über 100.000 Einwohner\*innen) und kleineren Kommunen (unter 20.000 Einwohner\*innen). Open Data ist nur bei Großstädten derzeit wirklich ein Thema.
- Alle Kommunen messen dem Thema Open Data mittelfristig eine erheblich zunehmende Bedeutung bei – mindestens 3 von vier Befragten je Größenkategorie gehen von einer teilweise erheblichen Bedeutungszunahme aus.
- Die Schere zwischen Großstädten einerseits und Mittel- und Kleinstädten andererseits bei diesem Thema wird mittelfristig kleiner werden – kleinere Kommunen holen auf, auch wenn quasi alle Großstädte dieses Thema bis 2030 tatsächlich auf der Agenda stehen haben.



Städtebauliche Ansätze im Stadtmarketing

Im städtebaulichen Bereich sind und bleiben Fördermittel auch aus Sicht des Stadtmarketings wichtigstes Instrument vor allem zur Finanzierung von Maßnahmen. Dabei dürften von den Befragten sowohl investive als auch nicht-investive (Marketing-)Maßnahmen subsumiert worden sein. Zudem werden aus Sicht der Befragten Zwischennutzungen in Zukunft ein zentraler Ansatz werden, eingebunden in ein ganzes Quartiersmanagement.

Es zeichnet sich zudem folgender Trend ab: **Städtebauliche Instrumente, die vom Stadtmarketing (mit) angewandt werden, zielen auf flexiblere Nutzungsmodelle** (Zwischennutzungen organisieren, Reallabore etablieren, usw.) ab.

Sonstige Instrumente eines zukunftsfesten Stadtmarketings

**Analoge Stadtgutscheine** werden bis 2030 wohl an Bedeutung verlieren. Hingegen sehen die Befragten eine aktive **Bürgerbeteiligung bei der Umsetzung von Maßnahmen** als künftig wichtigstes Instrument an.

4 Stadtmarketing der Zukunft

Das „WIE“ wird entscheidend. Das Stadtmarketing der Zukunft ist ein agiles, professionell aufgestelltes Beteiligungsmanagement, das Impulse setzt und Kommunikation beherrscht, Ziele gemeinsam erarbeitet und konzeptioniert und den Umsetzungsprozess koordiniert.

„Ein zukunftsfestes Stadtmarketing ist eines, das ...

1	... viele Akteur*innen vernetzt und Dialog- und Umsetzungsprozesse managt.“ (Empowerment)	26 %
2	... proaktiv gestaltet und damit schnell und flexibel ist.“	15 %
3	... auf sich ändernde Rahmenbedingungen flexibel reagiert.“	14 %
4	... die Belange der unterschiedlichen Akteur*innen berücksichtigt.“ (Information und Konsultation)	9 %
5	... genügend Ressourcen zur Verfügung hat – sowohl finanziell, personell als auch gestalterisch.“	7 %
6	... wahrgenommen und akzeptiert wird.“	7 %
7	... den Fokus auf Innenstadtentwicklung richtet.“	7 %
8	... kooperative Stadtentwicklung betreibt.“	7 %
9	... eine strategische Vorreiterrolle übernimmt.“	5 %
10	... sich um nachhaltige Entwicklung in der Stadtgesellschaft kümmert.“	2 %

n = 244

“ Wer eine kooperative Stadtentwicklung ehrlich betreiben möchte, muss deutlich mehr Akteur\*innen mit unterschiedlichen Interessen einbinden.

Darin ist sich die Mehrzahl der Befragten (54-55 %) einig: In Zukunft wird ein Stadtmarketing noch **mehr Personengruppen** und deren Interessen koordinieren müssen. Knapp acht von zehn Standorten gehen sogar davon aus, dass die Koordination der zunehmenden Ansprüche auch anspruchsvoller werden wird. Die Zusammenarbeit wird herausfordernd werden.

Folgerichtig definiert die große Mehrzahl der Befragten unter „zukunftsfestes Stadtmarketing“ weniger bestimmte Inhalte, sondern betont, dass ein solches Stadtmarketing ein Dialog- und Umsetzungsmanagement sein müsse. Deutlich wird aber auch: Ein solches Stadtmarketing muss auch entsprechend mit personellen und finanziellen Ressourcen und auch Handlungsspielräumen ausgestaltet sein.

Die Autor\*innen

Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. (bcsd)



Jürgen Block  
Geschäftsführung



Frank Simon  
Referent Stadtentwicklung



Lioba Jung  
Volontärin



ppa. Matthias Prüller  
Schwerpunktleiter  
Stadt-/Innenstadtentwicklung  
Einzelhandel: Steuerung & Entwicklung



Julia Bubbel  
Strategien für Wirtschaftsflächen  
und -standorte



Carina Killer  
Stadtentwicklung



Dr. Christian Eckert  
Marketing für Standorte

imakomm AKADEMIE GmbH



Dr. Peter Markert  
Geschäftsführender Gesellschafter



Annika Dressler  
Einzelhandel: Steuerung  
& Entwicklung

Unterstützt von den Schwerpunktleiter\*innen der imakomm:

Die aktuellen Krisen scheinen der Gesellschaft endlich klar gemacht zu haben: Ein „Weiter so“ wäre fatal. Anstatt kleiner Verbesserungen müssen u.a. bei Themen wie Klima, Sicherheit und sozialer Gerechtigkeit substanzielle, fast radikale Änderungen her. Das gilt laut bcsd-Studie auch für die Stadtentwicklung. Die Akzeptanz dafür, tatsächlich diese großen Themen priorisiert anzugehen und durchzusetzen, scheint nun vorhanden.

#### Die Stadtentwicklungsthemen bis 2030 gemäß bcsd-Studie 2022

##### Top-Thema

- Innenstadtentwicklung

##### Spitzengruppe

- Klimaresilienz herstellen
- Digitalisierung vorantreiben, ohne dogmatisch den Ansatz einer „Smart City“ zu verfolgen
- Wohnraum schaffen

##### Wichtige Herausforderungen

- „Gemeinschaft in der Gesellschaft“ forcieren
- Fachkräftethema in unterschiedlichsten Bereichen/Branchen aktiv bearbeiten

## Bretten

### Die großen Stadtentwicklungsthemen systematisch umsetzen

Mit dem „ISEK Bretten“ (Integriertes Stadtentwicklungskonzept) aus dem Jahr 2016 hatte sich das badische Mittelzentrum Bretten (Baden-Württemberg, ca. 30.000 Einwohner\*innen) ein klares Arbeitsprogramm für mehrere Jahre gegeben. In sechs Schwerpunkten mit konkreten Maßnahmen wurde bis 2021 ein **beeindruckender Umsetzungsgrad von knapp 80 %** erreicht. Also war es nun Zeit für eine Fortschreibung dieses sehr maßnahmenorientierten Konzeptes.

Allerdings beschloss der Gemeinderat keine „bloße Fortschreibung“. Vielmehr entschied Rat und Stadtverwaltung, von Beginn an **neue Wege sowohl bei Inhalten als auch beim eigentlichen Erarbeitungsprozess** zu suchen. „Die Probleme, vor denen wir heute stehen, können nur auf einer neuen Denkebene gelöst werden“, so sinngemäß eine Aussage von Albert Einstein, die den Ansatz dabei treffend beschreibt.

In einem schlanken Prozess, aber dennoch mit aufsuchender und Online-Bürgerbeteiligung, wurde im Zeitraum Juni 2021 bis Juni 2022 die Fortschreibung des ISEK erarbeitet. Heraus kam ein **völlig anderer Ansatz** des Entwicklungskonzeptes als 2016. Um dies auch zu kommunizieren, wurde das Ergebnis umbenannt in **„Zukunft: Bretten!“**, das Leitbild der Stadt Bretten als Entscheidungsgrundlage und Orientierungsrahmen mit Visionen, Zielen, beispielhaften Maßnahmen sowie Vorgaben zu Umsetzungsstrukturen.

„Zukunft: Bretten!“ trägt der Erkenntnis Rechnung, dass auch Stadtentwicklungsplanung und -maßnahmen angesichts einer unglaublichen Dynamik in allen Rahmenbedingungen und der Gleichzeitigkeit krisenhafter Situationen wesentlich **agiler** sein müssen: Kein auf Jahre hinaus festgelegter Maßnahmenplan, sondern klar definierte (!) Visionen bei Handlungsschwerpunkten und Auswahlkriterien für Maßnahmen aus einem Maßnahmenpool, die je nach Entwicklung der Rahmenbedingungen unterschiedlich aussehen können.

Eine weitere Besonderheit von „Zukunft: Bretten!“: Schwerpunkte (vier besonders priorisierte bei insgesamt zehn), Visionen und Ziele sind – in Anlehnung an die Bierdeckel-Idee für die Steuererklärung – in einer Grafik („**Zukunfts-Navigator**“, Seite 16) kompakt ablesbar. Zielkonflikte und Konflikte, die bei der Umsetzung von Maßnahmen entstehen können, sind gekennzeichnet. Bei nicht auflösbaren Zielkonflikten bzw. bei Investitionssummen ab 50.000 Euro für ein Projekt erfolgt anhand eines **„Entscheidungskompasses“** eine Versachlichung von Diskussionen und eine Überprüfung der Vereinbarkeit des Projektes mit „Zukunft: Bretten!“ anhand eines einfachen Prüfschemas.

Erkenntnisse der bcsd-Studie zum Thema Kommunalentwicklung finden sich im Ansatz von Bretten somit tatsächlich wieder. Mehr „Gemeinschaft in der Gesellschaft“ soll bei der Umsetzung von „Zukunft: Bretten!“ insofern hergestellt werden, als das Fernziel 2031 – für das Jahr erhielt Bretten den Zuschlag zur Ausrichtung einer Gartenschau – bereits jetzt zu Bürgerprojekten führen soll. Die großen Themen Klimaschutz, neue Mobilität und Innenstadt sowie die Gartenschau 2031 sind – ähnlich wie in der bcsd-Studie – die priorisierten Schwerpunkte der Brettener Stadtentwicklung, die auch dann umgesetzt werden sollen, wenn haushaltärische Sondersituationen eintreten sollten.

Und mit einem einfachen, auf dem „Zukunfts-Navigator“ beruhenden Monitoring-System („Zukunftsradar Bretten“) wird alle zwei Jahre geprüft, wie die Umsetzung des Konzeptes verlaufen ist und inwiefern sich dieser neue Ansatz der Stadtentwicklung tatsächlich auf dem richtigen Weg befindet oder gewisser Anpassungen bedarf.

Unglaublich inspirierender Workshop – Schüler\*innen aus der 5. bis 8. Klasse des KinderCouncils in Bretten definieren ihre Anforderungen an die künftige Stadtentwicklung und bewerten dann Ergebnisse der Erwachsenen.





## Hitverdächtig.

Überschrift eines Kommentars zu „Zukunft: Bretten!“ in den Badischen Neuesten Nachrichten vom 7. Juli 2022



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



Carina Killer  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Stadt-/Innenstadtentwicklung  
killer@imakomm-akademie.de



Dipl.-Ing. Cornelia Hausner  
Stadt Bretten, Amtsleitung Stadtentwicklung und Baurecht  
und Sachgebietsleitung Stadtentwicklung und -planung  
cornelia.hausner@bretten.de

# Möglingen

## Nachhaltigkeit, Regionalität, Ortskernentwicklung, Digitalisierung – neue Impulse durch die Fortschreibung des Gemeindeentwicklungsplans. Ein Zwischenbericht.

Mit der Aufstellung eines Gemeindeentwicklungsplans (GEP) hat die Gemeinde Möglingen (ca. 11.000 Einwohner\*innen, Baden-Württemberg) im Jahr 2017 den Grundstein für eine **strategische Gemeindeentwicklung** gelegt. Seither hat sich der GEP beispielhaft sowohl innerhalb der Verwaltung, als auch in der Kommunalpolitik und der Bürgerschaft als Leitfaden für die Entwicklung der Gemeinde vor den Toren von Ludwigsburg etabliert. Zahlreiche gesteckte Ziele und gewünschte Maßnahmen (wie beispielsweise die Inbetriebnahme eines Schul- und Sportcampus, die Ansiedlung eines Drogeriemarktes, die Etablierung eines Bürgerbuses) konnten in der Zwischenzeit erfolgreich umgesetzt werden. Nicht nur anlässlich des fortgeschrittenen Umsetzungsstandes sondern auch aufgrund neuer Herausforderungen und Themen wurde der GEP in diesem Jahr fortgeschrieben.

Im Rahmen der Fortschreibung wurde gemeinsam mit der Verwaltung, dem Gemeinderat sowie der Bürgerschaft in unterschiedlichen Beteiligungsformaten evaluiert, welche Schwerpunkte aus dem bislang bestehenden GEP weiterhin relevant sind und welche neuen Themen zukünftig berücksichtigt werden müssen. Hierbei zeigte sich: Viele Themen (wie beispielsweise die Entwicklung von Wohn- und Gewerbeflächen, Sicherung des Bildungs- und Betreuungsangebotes) bleiben auch zukünftig wichtige Schwerpunkte der Gemeindeentwicklung. Aber insbesondere die herausfordernden letzten zweieinhalb Jahre, die von der Covid-19-Pandemie sowie dem Ukrainekonflikt geprägt sind, haben den **Blickwinkel verändert**. Damit greift der neue GEP Möglingsens implizit auch Ergebnisse der bcsd-imakomm-Studie auf. So allein schon durch die Tatsache, neue Wege bei der Bürgerbeteiligung für die Umsetzung des GEPs zu finden.

Als neues **Querschnittsthema**, das sich zukünftig durch alle Bereiche der Gemeindeentwicklung ziehen soll, wurde die **Nachhaltigkeit in allen drei Dimensionen** (sozial, ökonomisch, ökologisch) definiert. Ein besonderer Fokus soll – auch im Hinblick auf die immer stärker bemerkbaren Folgen des Klimawandels – vor allem auch auf den Klima-, Umwelt- und Naturschutz gelegt werden. Dies spiegelt sich in zahlreichen Maßnahmen wider, die u.a. eine stärkere **Durchgrünung** der Gemeinde zukünftig forcieren sollen. Auch die **Förderung nachhaltiger Mobilitätsformen** gewinnt im Rahmen des fortgeschriebenen GEP weiter an Bedeutung. Neben der Förderung der E-Mobilität sowie des Ausbaus von Fuß- und Radwegen wird zudem langfristig eine Reaktivierung des Stadtbahnanschlusses angestrebt. Ebenso soll die **Digitalisierung** zukünftig als neues Schwerpunktthema dazu beitragen, Prozesse zu vereinfachen und die Effizienz zu steigern.



Der Gemeindeentwicklungsplan (GEP) Möglingen war tatsächlich Leitlinie für die Gemeindeentwicklung. Die Maßnahmen der einzelnen Schwerpunkte wurden regelmäßig kommuniziert, hier im Schaukasten im Ortszentrum. Im Rahmen der Fortschreibung sind weitere Maßnahmen zur Kommunikation definiert worden.

Als Reaktion auf die zunehmende Versorgungsunsicherheit, die sowohl (globale) Lieferketten als auch die Energieversorgung betrifft, wird zukünftig das **Thema „Regionalität und Bewusstsein“** stärker in der Gemeindeentwicklung verankert. Ansätze hierbei sind beispielsweise die Förderung regionaler Lieferketten, der Ausbau regenerativer Energieformen sowie die Gründung einer Bürgerenergiegenossenschaft.

Auch auf der Entwicklung der Ortsmitte von Möglingen wird in Zukunft ein zentraler Fokus liegen. Durch einen Bürgerentscheid im Jahr 2021 wurde „grünes Licht“ für die Verlagerung des Gebäudes der Freiwilligen Feuerwehr gegeben. Dadurch kann der direkt an das Rathaus angrenzende Bereich zukünftig komplett neu gestaltet werden. Erste Ansätze für die Gestaltung der neuen Ortsmitte wurden im Rahmen des GEP-Fortschreibungsprozesses bereits gesammelt. Das GEP ist zudem mittelbar Basis für das dann folgende Verfahren eines Realisierungswettbewerbs.



Carina Killer  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Stadt-/Innenstadtentwicklung  
killer@imakomm-akademie.de



Felix Ziegler  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Stadt-/Innenstadtentwicklung  
ziegler@imakomm-akademie.de



Ein Bürgerabend auf der Baustelle: Unter aktiver Einbindung der Bürgerschaft entsteht die Planung des neuen Dorfplatzes im Zentrum Schwabsbergs – vor Ort, um Ideen tatsächlich auch maßstäblich und anschaulich diskutieren zu können.

„Wasser, Limes und mehr“ – wie schon ihr Slogan verrät, hat die im Ostalbkreis liegende Gemeinde Rainau (ca. 3.000 EW, Baden-Württemberg) viel zu bieten. Mit dem Bucher Stausee als Naherholungsgebiet, geschichtsträchtigen, römischen Bauten entlang des Limes oder zahlreichen Rad- und Wanderwegen bestehen vielzählige Besuchsgründe. Die ländlich geprägte Gemeinde gliedert sich in insgesamt fünf Ortsteile. In einem 2016 beschlossenen Entwicklungskonzept (erarbeitet mit imakomm) wurde hierbei der Ortsteil Schwabsberg u.a. als Versorgungs- und Identifikations-Zentrum der Gemeinde definiert. Durch umfassende städtebauliche Maßnahmen soll der Ortskern von Schwabsberg nun umgestaltet und als **sicht- und wahrnehmbares Zentrum** herausgebildet werden.

#### Schritt 1: Platzkonzeption durch „atmenden Prozess“

Das Herzstück von Schwabsberg bildet der neue Dorfplatz, welcher unmittelbar neben der historischen Kirche sowie in direkter Nähe zum frisch sanierten Rathaus liegt. Die zentrale Frage: **Welche Nutzungen** können realistischer Weise direkt am Dorfplatz und im Zentrum insgesamt entwickelt werden, welche Anforderungen und Bedürfnisse bestehen seitens der Bürger\*innen? Die imakomm durfte im Rahmen des Projektes „Leben im Zentrum Schwabsberg“ die Planungen hierfür begleiten. Ein „atmender Prozess“, da sich eine Kombination aus Ideenfindung und deren Prüfung auf Plausibilität (realistisches Marktpotenzial? geeignete Grundstückgröße? usw.) abwechselten. Dazu wurden durch unterschiedliche Beteiligungsformate Anforderungen an den neuen Platz ermittelt. Hierbei wurde beispielsweise auch die Nahversorgungssituation ana-



Carina Killer  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Stadt-/Innenstadtentwicklung  
killer@imakomm-akademie.de



Felix Ziegler  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Stadt-/Innenstadtentwicklung  
ziegler@imakomm-akademie.de



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

## Rainau

### Das Zentrum gemeinsam gestalten – ein Bürgerabend auf der Baustelle

lysiert. Das Ergebnis: Als Nahversorgungsstandort ist Schwabsberg aufgrund der guten Versorgungssituation im Umland nicht geeignet. Jedoch sind – auch aufgrund des demografischen Wandels und der damit zusammenhängenden eingeschränkten Mobilität wachsender Bevölkerungsteile – alternative Angebote, wie beispielsweise ein Automatenladen denkbar.

Ohne primäre Versorgungsfunktion soll der Dorfplatz vor allem als Aufenthalts- und Treffpunkt ausgestaltet werden. Überdachte und beschattete Sitzgelegenheiten, begrünende Elemente, Spielmöglichkeiten für Kinder und ein neu entstehendes Multifunktionsgebäude, das die nötige Infrastruktur für Events und Veranstaltungen aufweist, gehen nun als zentrale Ergebnisse in die Umsetzungsplanung. Das Zentrum wird also zu einem neuen sozialen Treffpunkt mit hervorragender Aufenthaltsqualität ausgebaut. Ein solcher „third space“ soll zukünftig nicht nur Touristen anlocken und begeistern, sondern besonders den Bürger\*innen aller Altersgruppen einen multifunktionalen Ort der Begegnung bieten.

#### Schritt 2: Schon während der Baustellenphase – Weitere Beteiligung zur Definition konkreter „Belebungsaktivitäten“

**Wie soll der Platz nach dessen Fertigstellung „bespielt“ werden?** Diese Frage wurde schon in der Baustellenphase u.a. im Rahmen einer interaktiven Bürgerveranstaltung bearbeitet – direkt auf der Baustelle des Dorfplatzes.

Dabei wurde auch die Planung zur Ausgestaltung der anstehenden Feier zum 875-jährigen-Jubiläum der Gemeinde Rainau, mit welcher der Dorfplatz feierlich eröffnet werden soll, gestartet.

Wir sind schon jetzt auf das Erscheinungsbild des neuen Dorfplatzes gespannt und sind uns sicher: Der Grundstein für ein lebhaftes Zentrum in Schwabsberg ist gelegt!



Die bcSD-Studie bestätigt die Ergebnisse der nationalen imakomm-Studie 2021 zum Thema „Zukunftsfeste Innenstädte“: Die Innenstadt wird tatsächlich zum multifunktionalen Lebensraum, ohne die Funktion Einzelhandel aufzugeben. Und während die 1a-Lagen räumlich schrumpfen, wird das Stadtmarketing der Zukunft räumlich größer denken und dabei auch innerstädtische Teilräume abseits der 1a-Lagen mitentwickeln. Noch nie war Stadtmarketing mehr als jetzt als kollaborative professionelle Stadtentwicklung gefragt.

Die imakomm-Studie aus dem Jahr 2021 wird vollkommen bestätigt. Beispiele:

- Mehr Besuchsgründe abseits von Handel sind aufzubauen – die Schaffung einer breiteren Nutzungsmischung und damit Multifunktionalität ist Pflichtaufgabe.
- Der Einzelhandel bzw. das Motiv „Einkaufen“ (Lusteinkäufe, Shopping) bleibt wichtig, muss aber transformiert werden. Handel muss hybrid sein – wie auch die Innenstadt insgesamt durch einen digitalen Zwilling sowie digitale Services. Der Fokus auf eine digitale Verkaufsplattform (Online-Marktplatz mit Fokus Shop-Funktion) scheint hingegen überholt.
- Die Zahl der zu beteiligenden Akteure steigt beim Ansatz einer multifunktionalen Innenstadt rapide. Zu suchen sind neue Methoden zur Beteiligung dieser Vielzahl an Innenstadtakeuren.

## Lorsch

Historisch und dennoch progressiv – ein neues (Innen-)Stadtmarketingkonzept für die Weltkulturerbestadt



Wenn man an einem sommerlichen Wochentag durch die Innenstadt von Lorsch (ca. 13.000 Einwohner\*innen, Hessen) schlendert, so wirkt die Welt in Ordnung. Mit dem UNESCO-Weltkulturerbe Kloster Lorsch begrüßt einen direkt im Zentrum ein kulturelles Highlight. Auf dem angrenzenden Marktplatz lassen sich durstige Radtourist\*innen ein kühles Getränk oder Eis schmecken, Kund\*innen bummeln durch die Läden und Kinder spielen am Brunnen.

Doch auch in der beliebten Kleinstadt machen sich – wie in mittlerweile nahezu jeder Innenstadt – die Herausforderungen der Zentren bemerkbar. Zunehmende Leerstände, zurückgehende Kundenfrequenzen (v.a. unter der Woche) sowie ein Fachkräftemangel, der sich vor allem in der Gastronomie widerspiegelt, trüben die Innenstadtperspektiven. Ein neues **Stadtmarketingkonzept mit Fokus auf die Innenstadt** soll dabei helfen, die historische (Innen-)Stadt zukunftsfest aufzustellen.

Das Konzept, das unter breiter Beteiligung der Innenstadttakteur\*innen und der Bürgerschaft von imakomm entwickelt wurde, bearbeitet sowohl die **inhaltliche** als auch die **strukturelle Ausrichtung** des Stadtmarketings. Das Konzept wird im Herbst den kommunalpolitischen Gremien vorgestellt und anschließend weiter ausgeformt – die deutschlandweite Studie „Stadtmarketing im Profil“ bestätigt quasi bereits schon jetzt die angedachten Stoßrichtungen. Denn: Die Innenstadt in Lorsch soll multifunktional weiterentwickelt werden, ohne den Einzelhandel als wichtiges Besuchsmotiv zu vernachlässigen. Und die Strukturen werden resilienter gestaltet. Beispiele:

- Ein zentraler Aspekt ist die **klare Positionierung** der Innenstadt. Diese soll über das Alleinstellungsmerkmal Kloster hinausgehen – um auch „eigene“ Einwohner\*innen und das nähere Umland noch stärker zu binden. Vielmehr wird zukünftig der „Erlebnismotor“ stärker in den Fokus gerückt; die Historie und Kultur, als zentrale Alleinstellungsmerkmale der Stadt, überall im Zentrum.

Gleichzeitig steht das historische Erbe in einem spannenden Kontrast mit der Moderne. Innovative Geschäftsideen, wie Pop-Up- und Concept-Stores oder kreative (Zwischen-)Lösungen wie Parklets, die als Außengastronomieflächen genutzt werden, sollen zukünftig das Innenstadterlebnis weiter abrunden. Hinsichtlich des Handels legt sich der Fokus auf den Erlebniseinkauf mit regionalen Produkten und individuellen Angeboten.

- Auch hinsichtlich der **Strukturen im (Innen-)Stadtmarketing** sollen in Lorsch zukünftig neue Wege ausgelotet werden. Die örtliche Wirtschaftsvereinigung stößt – wie in vielen weiteren Kommunen – an ihre Grenzen. Aktuell nur noch mit einem Notvorstand besetzt, fehlt es dem Verein an der notwendigen „Man-/Womanpower“ und der Stadt ein Sparringspartner für das (Innen-)Stadtmarketing. Daher wird nun folgender Strukturvorschlag diskutiert: Durch eine klare strategische Führung (siehe inhaltliches Ziel Positionierung), bestehend aus der städtischen Tochtergesellschaft „Entwicklungsgesellschaft Lorsch mbH“ sowie dem Kulturamt, sollen zukünftig die (strategischen) Fäden im Stadtmarketing weiter gesponnen werden. Ein Forum, bestehend aus Vertreter\*innen der unterschiedlichen Akteursgruppen im Zentrum, kann als beratendes Stadtmarketinggremium zur Verfügung gestellt werden. Um das Engagement bei der Maßnahmenumsetzung (operative Ebene) zu fördern, ist die Etablierung eines „Pflicht- und Anreizsystems“ angedacht. Die Mitarbeit in themenbezogenen Gruppen soll so zukünftig gefördert werden.

Eines ist sicher: Es bedarf Mut, viele Jahrzehnte eingeübte inhaltliche Schwerpunkte sowie gewachsene – aber nunmehr kaum handlungsfähige – Marketing- und Netzwerkstrukturen aufzubrechen und neue Wege zu gehen. Lorsch plant dies aber, um attraktive Innenstadtstrukturen zu bewahren, letztlich im Sinne eines Shakespeare-Zitats: „Es steigt der Mut mit der Gelegenheit.“ Und angesichts der aktuellen Herausforderungen sollte man keine Gelegenheit ungenutzt lassen.



Carina Killer  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Stadt-/Innenstadtentwicklung  
killer@imakomm-akademie.de



ppa. Matthias Prüller  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Schwerpunktleiter  
Stadt-/Innenstadtentwicklung  
Einzelhandel: Steuerung & Entwicklung  
prueller@imakomm-akademie.de



Stephanie Walter  
Entwicklungsgesellschaft Lorsch mbH  
Projektleitung  
s.walter@lorsch.de

## Oettingen in Bayern

Zwischenbericht zu einem komprimierten Projektansatz in einer „Potenzialstadt“



Was für ein Ambiente für einen Workshop – Kreativität beim Weißwurst-Frühstück war garantiert!

Diese Kleinstadt versprüht Charme: Oettingen in Bayern (ca. 5.300 Einwohner\*innen). Mit dem Residenzschloss besteht ein touristisches Highlight. Für die Stadtgröße ist der Besatz an Handels- und Gastronomiebetrieben beachtlich. Und die Potenziale in und an der Innenstadt sind enorm. Ganz zu schweigen vom Imageträger „Oettinger Bier“.

Themen und Potenziale also in Fülle vorhanden. Oettingen ist „Potenzialstadt“. Gleichwohl hat der Standort mit Herausforderungen zu kämpfen – Leerstandszunahme, Nachfolgeproblematik, Verkehrsfragen usw.

„Über die 1a-Lage hinaus denken, um vorhandene Potenziale erlebbar zu machen“ – das ist ein Trend eines modernen Innenstadtmarketings gemäß bcSD-Studie aus dem Jahr 2022. Genau dies scheint auch einer der zentralen Ansätze in Oettingen zu werden – so zumindest ein Zwischenergebnis im imakomm-Projekt. In diesem **sehr kompakten Projektansatz** hat die imakomm bisher eine komprimierte Analyse durchgeführt, um einen prägnanten Lösungsvorschlag für die Innenstadtentwicklung abzuleiten. Parallel wurden in Expertenrunden Lösungsideen von Akteuren erarbeitet – und dies in bewusst motivierenden Locations.

In einem **Strategie-Workshop** wurde dann die Expertise der imakomm den Ideen aus den Einzelworkshops und den Vorstellungen im Strategieworkshop

gegenübergestellt. **Unterschiedliche Lösungen wurden also übereinandergelegt und somit miteinander konfrontiert, um anhand von Lösungen gemeinsam die „richtige“ Strategie abzuleiten**, anstatt moderierte Analyseschritte zu diskutieren. Durch dieses Vorgehen dauerte der Prozess bisher lediglich rund zehn Wochen.

Und die gemeinsam abgeleiteten Schwerpunkte der künftigen Strategie können sich sehen lassen: **Fünf inhaltliche Schwerpunkte** – beispielsweise ein neuartiges Leerstandsmanagement – sollen zu einer zukunftsfesten Innenstadt führen. Gleichzeitig, und das ist mindestens genauso bedeutend, wurden Ansätze für ein noch **stärkeres Miteinander der Innenstadttakteure** definiert.

Nun steht der **„Stresstest“** für die Strategie und die Maßnahmenideen an: In einem Bürgerworkshop sollen diese vorgestellt und von einer zentralen Zielgruppe, den Bürger\*innen von Oettingen in Bayern, bewertet, ergänzt und weiterentwickelt werden.

Wir drücken der Innenstadt und ihren Akteuren die Daumen, dass viele Elemente der neuen Strategie für eine Aufbruchstimmung sorgen und die „Potenzialstadt“ Oettingen in Bayern all ihre Stärken weiter ausbaut!



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



Anneke Manz  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Stadt-/Innenstadtentwicklung  
manz@imakomm-akademie.de



Thomas Heydecker  
Stadt Oettingen in Bayern  
Bürgermeister  
buergermeister@oettingen.de



Die Innenstadt als ein GEMEINSAM-Projekt. Gelebt in der Stadt Ellwangen mit einer großen Beteiligung am Innenstadtworkshop.

### Der baden-württembergische Förderansatz der „Innenstadtberater\*innen“

Im Rahmen des Förderprogramms „Innenstadtberater“ (Teil des Dialogprojektes „Handel 2030“ des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg) stehen für Kommunen zwischen 10.000 und 50.000 Einwohner\*innen in den zwölf Planungsregionen vom Land finanzierte Innenstadtberater\*innen zur Verfügung. In der Planungsregion Ostwürttemberg übernimmt derzeit die Umsetzung federführend der Regionalverband Ostwürttemberg.

Zielgruppe der Innenstadtberater\*innen sind dabei die Kommunen mit ihren Innenstadtkäufern, wobei ein besonderer Fokus auf den Handel gelegt werden soll. Neben einem Innenstadtcheck stehen dabei insbesondere auch die partizipative Arbeitsweise und das Einbinden der Akteure vor Ort im Fokus. Einen zentralen Baustein bilden dabei Workshops mit den Betroffenen vor Ort, bei denen schnelle Maßnahmen zur Stabilisierung und Weiterentwicklung der jeweiligen Innenstadt gemeinsam erarbeitet werden sollen. Die Teilnehmenden an den Workshops sollen einen Querschnitt der Innenstadt aus Handel, Gastronomie, Dienstleistungen, Politik usw. darstellen.

### Der Ansatz in Ostwürttemberg

In Ostwürttemberg – der Heimatregion der imakomm – hat der Regionalverband Ostwürttemberg unser Institut punktuell zur Unterstützung des Innenstadtberaters hinzugezogen als fachliche Begleitung bei Workshops. Zentrales Anliegen war es dabei, neben einer externen Expertise durch den Innenstadtberater, den Akteuren vor Ort die Gelegenheit zu geben, einerseits Entwicklungshemmnisse und offene Potenziale klar zu benennen, andererseits aber auch eine Fokussierung auf vorhandene Stärken neu zu definieren.

### Ausgewählte bisherige Ergebnisse

Spannend dabei einzelne schon jetzt vorliegende Ergebnisse:

- Zu erwarten war durchaus, dass die Beteiligten künftig eine stärkere Fokussierung auf das Thema Online-Vermarktung (sowohl städtischerseits als auch auf privater Seite) legen wollen. Der Fokus wird dabei aber weniger auf Online-Marktplätze als vielmehr auf das zentrale Thema **(digitale) Service- und Informationsplattform** gelegt werden. Hierfür wurde aber selbstkritisch in den einzelnen Städten herausgearbeitet, dass dazu noch wesentlich mehr Grundlagenarbeiten bei den einzelnen Akteuren und deren jeweiligen Online-

## Planungsregion Ostwürttemberg

### Innenstadtwshops zeigen Wege einer Innenstadtentwicklung, die weit über städtebauliche Planung hinausgeht

Affinität zu erledigen sein wird. Dies spiegelt ein zentrales Ergebnis der deutschlandweiten bcsd-Studie wieder. So scheint sich bundesweit die Erkenntnis durchgesetzt zu haben, dass Online-Marktplätze nur ein Bestandteil, aber bei weitem nicht der vor Jahren postulierte zentrale Bestandteil einer Innenstadtstrategie sein können. Vielmehr sollen laut Studie digitale Services und digitale Stadtgutscheine ausgebaut werden, um dann auch einen digitalen Gesamt-auftritt einer Innenstadt attraktiv gestalten zu können.

- Zudem wurde in vielen ostwürttembergischen (Innen-)Städten das Thema **„Strukturänderungen“** betont – ein Thema, das im Vorfeld durch die einzelnen Teilnehmenden wohl nicht als so bedeutend angesehen worden war. In den Workshops wurde jedoch herausgearbeitet, dass eine neue Form der Zusammenarbeit jeweils gefunden werden müsse.

- Hierbei reicht die Bandbreite von einer Stabilisierung und weiteren Förderung bestehender Strukturen im Innenstadtmarketing bis hin zu einer vollständigen Neuaufstellung abseits von (nur noch auf dem Papier) bestehenden „Aktiven“. Diese Neuaufstellung soll beispielsweise in Form von projektbezogenen Arbeitsgemeinschaften verbunden mit strategischen Abstimmungsplattformen angegangen werden. Eine Umsetzung wird hier mit Sicherheit nicht von heute auf morgen gelingen können – ein wichtiger Impuls, das Thema **GEMEINSAM** angehen zu wollen, wurde aber von den Akteuren selbst gesetzt.

Es zeigt sich: Ist nur ein Akteur (Stadt oder Private) aktiv, wird eine Innenstadtkärkung kaum gelingen. Ein qualitatives Management der Akteursgruppen wird dabei mit der wachsenden Themenvielfalt aber auch immer anspruchsvoller werden. Wir drücken den einzelnen Innenstädten in Ostwürttemberg die Daumen, auf diesem Weg ihre individuelle Strategie nicht nur zu finden, sondern auch – bei allen erwartbaren Fehlern – konsequent umzusetzen.



ppa. Matthias Prüller  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Schwerpunktleiter  
Stadt-/Innenstadtentwicklung  
Einzelhandel: Steuerung & Entwicklung  
prueller@imakomm-akademie.de



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



“ Der Einzelhandel ist und bleibt wichtig und er wird auch nicht sterben. Er wird sich aber erheblich weiterentwickeln müssen. Entweder er wird hybrid mindestens in seinen Kommunikations- und Vertriebskanälen oder aber das Ladenlokal hat eine Stand-alone-Position und kann deshalb eventuell auf Digitales verzichten. Alles dazwischen, also stuck-in-the-middle, wird es verdammt schwer haben.

### Schlaglichter zum Einzelhandel

- Digitale Kundenbindungsinstrumente bis hin zu einem digitalen Stadtgutschein werden noch wichtiger (Quelle: bcsd-Studie 2022).
- Neben der stetig wachsenden Digitalisierung hat sich auch der stationäre Handel während der Pandemie stark verändert. 59 % der deutschen Verbraucher\*innen sind auch nach mehr als 1,5 Jahren Corona-Pandemie (Stand: Herbst 2021) stationäre Geschäfte wichtig: Sie würden allenfalls ab und an Online kaufen, das Gros ihrer Einkäufe wollen sie auch künftig im stationären Einzelhandel tätigen (Quelle: eCommerce-Magazin, 25.10.2021).

- Trotz bequemerer Online-Alternativen und trotz Erfahrungen mit Online-Angeboten in der Pandemie besuchen viele Verbraucher\*innen auch weiterhin stationäre Einzelhandelsgeschäfte, so das eCommerce-Magazin. Entscheidende Faktoren für den Einkauf sind demnach v. a. „tolle Angebote“, „das Produkt in echt sehen, anfassen und testen“ und erst dann „etwas bequem von zu Hause aus kaufen“.

# Überlingen

## Digitalisierungscheck mit Online-Barometer – ein wichtiges Instrument im Zeitablauf

Wenn doch die Standortlage der Handelsbetriebe im Online-Markt-Umfeld das selbe Gewicht hätte wie im stationären Bereich, ja dann hätte die Große Kreisstadt Überlingen am Bodensee (ca. 23.000 Einwohner\*innen, Baden-Württemberg) beste Voraussetzungen für einen starken Online-Handelsstandort.

Doch für einen Online-Handelsstandort gelten andere Regeln. Zu glauben, dass die beiden Vertriebsarten – stationär und online – aber ausnahmslos unabhängig voneinander funktionieren, wäre falsch. Lange ist bereits klar, dass sich Kunden beispielsweise vor Besuch eines Ladenlokales vorab online über Produkte, Öffnungszeiten und spezielle Angebote/Aktionen informieren (ROPO-Effekt). Dies zeigt, dass nahezu jedes stationäre Ladenlokal digital präsent sein sollte.

Folgerichtig misst die Wirtschaftsförderung der Stadt Überlingen bereits seit 2018 die Online-Affinität des gesamten Handelsstandortes mit Hilfe des imakomm Online-Barometers. Das Barometer liefert wichtige Daten und Ansätze für Maßnahmen, barrierearm die Online-Affinität der Betriebe zu steigern.

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie werden nun in einer Neuauflage des Online-Barometers 2022 die **Entwicklungen der vergangenen Jahre evaluiert**. In einem direkten Vergleich können Kriterien zur Bewertung von Homepages im Zeitablauf gegenübergestellt werden. Ergänzt wird die Analyse um einen expliziten Blick auf die Social-Media Präsenz. Denn diese digitalen Instrumente sind und bleiben das **zentrale Instrument der Kommunikation**. Das bestätigen auch die Ergebnisse der imakomm/bcsd Studie.

Beispielhafte Ergebnisse aus dem Online-Barometer von Überlingen:

- Der Anteil der Einzelhandelsbetriebe mit mindestens einem **Social-Media-Account** ist in den vergangenen vier Jahren **von 43 % auf 53 %** gestiegen.



Teresa Hafner  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung  
Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte  
hafner@imakomm-akademie.de



Annika Dressler  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Einzelhandel: Steuerung & Entwicklung  
dressler@imakomm-akademie.de



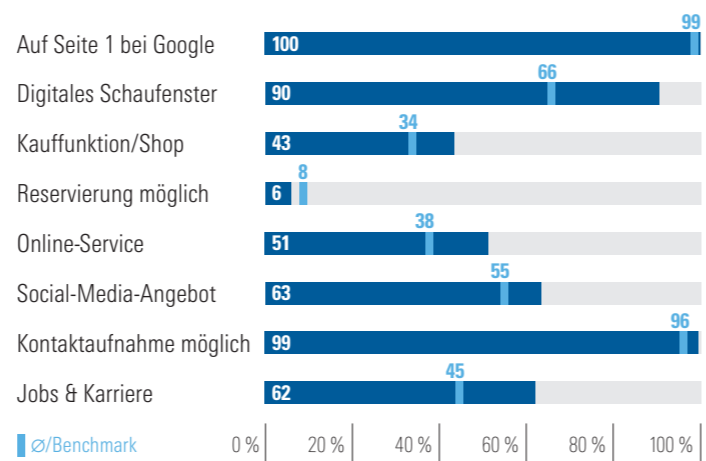
Stefan Schneider  
Stadt Überlingen  
Wirtschaftsförderung  
s.schneider@ueberlingen.de



- Nahezu all diese Betriebe nutzen dabei **Facebook**. Instagram wird zusätzlich von 74 % der Betriebe bespielt. Weitere Kanäle wie WhatsApp, Pinterest usw. spielen bisher eine untergeordnete Rolle. Wichtig: Die Plattformen werden v. a. zur Kommunikation genutzt, **nur 22 % der auf Social Media Plattformen aktiven Handelsbetriebe in Überlingen wickeln auch Käufe darüber ab**.

Auch die imakomm/bcsd Studie zeigt auf, dass ein digitaler Auftritt der gesamten Innenstadt und seiner Akteure essentiell wichtig für eine zukunfts-fähige Stadtentwicklung sind. Das Online-Barometer Überlingen zeigt den Entwicklungsstand des Handelsstandortes hierbei auf und gibt wichtige Hinweise für eine weitere Digitalisierung.

### Qualität der Online-Präsenz



Betriebe mit Online-Präsenz gesamt = 180, Prozentanteil der erreichten Punkte nach Kriterien. Beispielgrafik – Zahlen sind fiktiv, entsprechen nicht den tatsächlichen Werten in Überlingen.

# Nutzungssteuerung

## Gezielt Raum lassen für gewerbliche Nutzungen durch Ausschluss von Wohnnutzung in Innenstädten

Die Innenstadt wird zum multifunktionalen Lebensraum – so ein Ergebnis der bcsd-Studie „Stadtmarketing im Profil“ in 2022. Doch nicht selten wird bei der Frage von Nutzungsoptionen bei Leerständen v. a. die Funktion „Wohnen“ angestrebt und eben nicht ein multifunktionaler Mix aufgebaut – teilweise scheinbar mangels alternativer gewerblicher Nutzungsformen, teilweise auf Basis von Renditeüberlegungen der Eigentümer\*innen. Doch die Funktion „Wohnen“ hat mit die geringste Zentralität bei Nutzungsoptionen. Im Folgenden Gedanken aus imakomm-Projekten.

Im Rahmen einer strategischen Innenstadtentwicklung stellt sich verstärkt die Frage, welche Nutzungsoptionen für welche Teilräume sinnvoll und überhaupt darstellbar sind. Hierbei können Planungen durchaus von der Realität überholt werden, indem sich innerstädtischer Raum zu Wohnraum wandelt und dies an Standorten, die im Rahmen künftiger Entwicklungsstrategien ursprünglich für andere Nutzungen vorgesehen waren und für solche auch in Frage kämen. Entgegen einer Gesamtbetrachtung der Innenstadt wird oftmals Wohnraum-nutzung etabliert. Dabei gäbe es **Instrumente für Kommunen**, um im Sinne einer belebten Innenstadt und einer teilräumlichen Entwicklung **steuernd einzugreifen**.

Im Rahmen einer **vertikalen Steuerung** nach § 1 Abs. 7 BauNVO besteht ein Instrument, Wohnnutzungen in Erdgeschosslagen über einen Bebauungsplan ausschließen zu können. **Bedingungen** für dessen Anwendung:

- Hierzu ist nicht nur ein positives Planungsziel im Sinne einer angestrebten und realistischen gewerblichen Nutzung notwendig,
- vielmehr müssen konkrete städtebauliche Kriterien eingehalten werden können.



ppa. Matthias Prüller  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Schwerpunktleiter  
Stadt-/Innenstadtentwicklung  
Einzelhandel: Steuerung & Entwicklung  
prueller@imakomm-akademie.de



Annika Dressler  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Einzelhandel: Steuerung & Entwicklung  
dressler@imakomm-akademie.de

Eine Anwendung ist letztendlich nur an jenen Standorten sinnvoll, an denen Betriebe in Erdgeschosslagen auch tatsächlich das Gesicht zur Straße hin prägen. Dabei gilt es nicht nur, den aktuellen Besatz zu prüfen, sondern auch potenzielle gewerbliche Nachnutzungschancen über Kriterien wie beispielsweise die Gebäudetiefe zu untersuchen. **Eine Detailbetrachtung innerstädtischer Objekte ist damit zwingend notwendig!**

In Konsequenz heißt dies aber auch: Hat ein Wandel zu Wohnen in innerstädtischen Lagen entlang von Hauptgeschäftsachsen, also bisher stark gewerblich bzw. sogar von Handel geprägten Teilräumen, bereits stattgefunden, kann eine vertikale Steuerung nicht mehr über den gesamten Teilraum hinweg umgesetzt bzw. rechtssicher begründet werden. Inwieweit einzelne Teilräume/-bereiche überhaupt noch für eine Umsetzung geeignet sind, ist im Detail zu prüfen. Die Kommune kann das Instrument der vertikalen Steuerung nur vorausschauend – künftige Entwicklungen antizipierend – anwenden.

**Ein frühzeitiges Agieren auf Bebauungsplanebene kann somit einen wesentlichen Beitrag für die Funktionsfähigkeit einer multifunktionalen Innenstadt liefern**, ohne die Nutzungsform „Wohnen“ als zusätzlichen Frequenzbringer – in der „richtigen“ Lage und in den Obergeschossen – zu verhindern. Ein gezieltes Nutzungsmanagement, planungsrechtlich abgesichert, ist also ein Muss – nicht nur aus Sicht der strategischen Innenstadtentwicklung, sondern auch für eine Planungssicherheit für Immobilieneigentümer\*innen – damit überhaupt Investitionen in einen modernen Geschäftsraum getätigt werden.



Wohnnutzung oder gewerbliche Nutzung – eine Herausforderung, die neben einer Gesamtstrategie für die Innenstadt auch einer objektspezifischen Betrachtung bedarf.

## Schriesheim

### Fußgängerzone – ab welcher Innenstadtgröße sinnvoll?

Eine der wohl am heftigsten diskutierten Innenstadtthemen: **Brauchen wir eine Fußgängerzone bzw. muss die eventuell schon vorhandene ausgeweitet werden?** Schließlich, so die sehr dogmatische Argumentation, bestünde die Innenstadt der Zukunft vor allem aus Aufenthaltsbereichen. Und ebenso dogmatisch erwidert dann die Gegenseite; die Fußgängerzone müsse weg, da der einzige Wettbewerbsvorteil noch in der Erreichbarkeit und einem unmittelbar vor dem Geschäft bestehenden Parkplatz bestünde. Und in Klein- und Mittelstädten würde ohne Auto eh nichts gehen.

Die imakomm durfte diese hoch emotionale Frage für die Kleinstadt Schriesheim prüfen. Die Heidelberger Straße der **Stadt Schriesheim** (ca. 14.900 Ein-

wohner\*innen) stellt den Kern der Altstadt dar und besitzt ein vielfältiges Angebot aus Handel, Dienstleistungen und Gastronomie. Um die Attraktivität des „zentralen Handelsbereiches“ sowie den öffentlichen Raum zu stärken, stellt sich die Frage, ob eine Fußgängerzone einen Mehrwert für die Innenstadt bilden würde oder gegebenenfalls sogar negative Auswirkungen hätte. Aktuell ist die Durchfahrt der Heidelberger Straße nur in einer Richtung möglich (Einbahnstraßenregelung). Die Stadt Schriesheim ist dabei stellvertretend für viele Städte in dieser Fragestellung im Zuge der Neuausrichtung der Innenstädte zu sehen. Die Auswertung von Konzepten in anderen Städten und die detaillierte Analyse der Vor-Ort-Situation in Schriesheim zeigt u. a.: Entscheidend für die Lösung dieser Fragestellung ist dabei eben nicht allein die Stadtgröße, der Einzelhan-

delsbesatz oder das bestehende Einzugsgebiet. Vielmehr spielen viele verschiedene Faktoren eine zentrale Rolle.

Die folgenden Faktoren scheinen insgesamt bedeutender als das reine Kundenpotenzial gemessen an der Stadtgröße (**Zentrale Faktoren zur Bewertung der Sinnhaftigkeit einer Fußgängerzone | funktionale und gestalterische Faktoren**):

- Welche **Besucherfrequenz** (= Kaufkraft, anstatt Verkehrsfrequenz) kann erwartet werden bei Etablierung einer Fußgängerzone, bei Beibehaltung des bisherigen Zustandes oder gar bei weitergehender Öffnung für den Verkehr?
- Welche **Nutzungsstruktur** ist bereits vorhanden und welche **Anforderungen** an eine Erreichbarkeit durch Kunden haben diese? Welche Gründe zum Aufsuchen des innerstädtischen Teilraumes bestehen bereits und bedarf es zur wesentlichen Frequenzsteigerung und/oder Verlängerung der Aufenthaltsqualität mehr Ruhe- und Aufenthaltsflächen?
- Ist eine **ausreichende Erreichbarkeit gemäß der Anforderungen** der einzelnen Nutzungen und gemäß der unterschiedlichen Szenarien dann gewährleistet?
- Liegt eine ausreichende gestalterische und städtebauliche **Attraktivität** vor, besteht also ein Umfeld, das gemäß durchaus auch quantifizierbarer Indikatoren einer attraktiven Platz- und Straßenraumgestaltung bereits „attraktiv“ ist, allerdings eben ohne ausreichende Freiflächen?

Es wird deutlich: Alleine über den Faktor eines (erhofften) starken Einzelhandelsbesatzes funktionieren Fußgängerzonen nicht. Entscheidend ist die Summe verschiedener notwendiger Eigenschaften/Faktoren, wie beispielsweise die

**Durchgängigkeit des Geschäftsbesatzes, ein ausreichender Funktionsmix inklusive gastronomischer Angebote, das (Nicht-)Vorhandensein von Magnetbetrieben (auch beispielsweise Bibliothek usw.), das touristische Besucherpotenzial, die städtebauliche Attraktivität oder auch Parkierungsflächen in unmittelbarer Nähe.**

Salopp formuliert gilt: Ein innerstädtischer Teilraum braucht einen Mix aus verschiedenen Faktoren und eine gute Erreichbarkeit in unmittelbarer Nähe (Parkplätze, Haltestelle, Mobilitäts-Hub, usw.), um eine Fußgängerzone zu vertragen. Würde der Teilraum aber durch eine Verkehrsberuhigung oder gar Fußgängerzone massiv leiden, hat er vor allem das Problem, in keinem der einzelnen Faktoren nennenswerte Qualität aufzuweisen und bedarf einer Attraktivierung.

Damit zeigt sich: Eine pauschale Antwort, ob eine Fußgängerzone in einer bestimmten Stadtgröße funktioniert oder nicht, kann nicht per se gegeben werden. Vielmehr können einzelne vorhandene Faktoren geprüft werden, ob damit eine ausreichende Gesamtattraktivität vorhanden ist. Bestehen bereits hier Zweifel, sollte auf eine Umsetzung verzichtet werden – bis ausreichende Rahmenbedingungen vorhanden sind.

#### Akzeptanz bei Akteuren ist ein unterschätzter Erfolgsfaktor

Nicht zu unterschätzen ist dabei, dass es sich nicht nur um funktionale und gestalterische Rahmenbedingungen handeln darf. **Wird eine Fußgängerzone von den Akteuren vor Ort nicht „gelebt und bespielt“, können durch ihre Etablierung kaum Frequenzgewinne erzielt werden.** Die Identifikation mit der Historie, eine ausreichende Erlebbarkeit und die Sichtbarkeit vorhandener Themen usw. sind anzugehen, damit das „Herz“ der Innenstadt auch tatsächlich pulsiert. Heißt: Stadtplanung ohne Verzahnung mit (Innen-)Stadtmarketing wird künftig nicht mehr ausreichen – ein Befund, der in der bcSD-Studie an vielen Stellen deutschlandweit bestätigt wird.



Die Heidelberger Straße in Schriesheim mit historischer Gebäudestruktur und geringer Straßenbreite als Idealtypus für die Schaffung einer Fußgängerzone? – Erkenntnis: Nur wenn ausreichende Rahmenbedingungen (ausreichende Kaufkraftpotenziale, multifunktionale Nutzungsstrukturen, gute Erreichbarkeit, hochwertige Aufenthaltsqualitäten, zusätzliche Besuchsründe, Akzeptanz und tatsächliche „Bespielung“ der Fußgängerzone etc.) vorhanden sind.



ppa. Matthias Prüller  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Schwerpunktleiter  
Stadt-/Innenstadtentwicklung  
Einzelhandel: Steuerung & Entwicklung  
prueller@imakomm-akademie.de



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

Stadtmarketing und Stadtgestaltung müssen eine Symbiose eingehen – wie hier in Cham (ca. 17.100 Einwohner\*innen, Bayern). Geschmack und subjektives Empfinden hin oder her: Hier wird eine innerstädtische Verbindungsgasse als Erlebnis gestaltet. Im Winter als Eiswelt, im Sommer als kurioser Märchenpfad. Beides Mal mit allen Sinnen: Lichtspiele, Soundeffekte und mehr.

“ Stadtmarketing wird nicht nur zum professionellen Lebensraummanagement. Es muss auch zu einem professionellen Beteiligungsmanagement werden, da die Zahl der einzubindenden Akteure zunehmen wird.

#### Schlaglichter zu einem zukunftsfesten Stadtmarketing (gemäß bcsd-Studie 2022)

- Diese Nutzungen und ihre Akteure werden auch für ein Stadtmarketing in den kommenden Jahren erheblich an Bedeutung gewinnen:
  - Gastronomie
  - Freizeiteinrichtungen und Freizeitflächen in der Innenstadt
  - Mikro-Events
  - touristische Angebote – wobei auch Umlandbewohner\*innen als Gäst\*innen / Tourist\*innen definiert werden
  - Kultureinrichtungen
  - Gesundheitseinrichtungen

- Das werden ganz zentrale Elemente eines zukunftsfesten Stadtmarketings werden:
  - Mehr Professionalität – v.a. durch mehr personelle Ressourcen, unabhängig von Stadtgröße und bisheriger Rechtsform des Stadtmarketings!
  - Mehr Geschwindigkeit!
  - Mehr Lernfähigkeit und Weiterentwicklung des Stadtmarketings!

- Das Stadtmarketing selbst muss strukturell weiterentwickelt werden:
  - Nicht gänzlich neue Strukturen werden gesucht werden, sondern Modifikationen in den bestehenden Strukturen!
  - Verwaltungsintern müssen Facetten eines Stadtmarketings – Citymarketing, Tourismus, Kulturmarketing usw. – stärker gebündelt werden!
  - Reine Vereinsstrukturen bzw. rein auf ehrenamtlichen Kräften beruhende Strukturen werden weiter erhebliche Probleme bekommen!

## Landkreis Böblingen

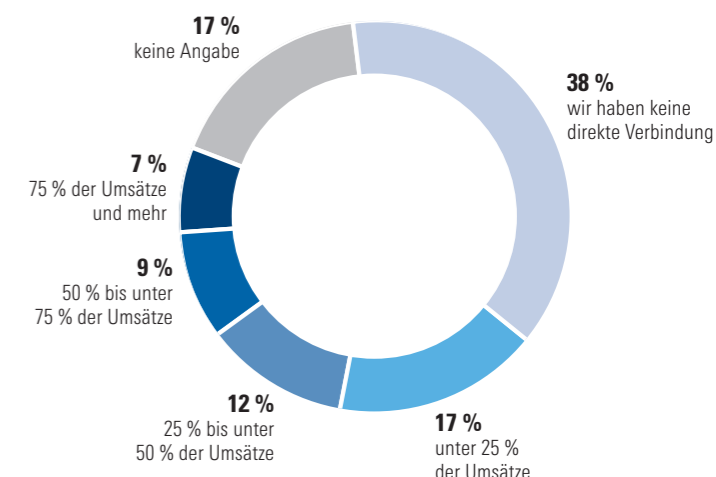
### Die großen Stadtentwicklungsthemen systematisch umsetzen

Der Landkreis Böblingen gilt schon seit vielen Jahren als einer der **wirtschaftsstärksten Landkreise** bundesweit. Die **Automobilbranche** ist **Leitbranche** – verknüpft mit erheblichen Herausforderungen. Die Bestrebungen zur **Diversifizierung** und breiten Aufstellung der Wirtschaft werden mit den globalen Herausforderungen nicht an Bedeutung verlieren.

Die Wirtschaftsförderung des Landkreises Böblingen hat in diesem Jahr eine **Fortschreibung der Unternehmensbefragung** aus dem Jahr 2018 durchgeführt, um aktuelle Herausforderungen und sinnvolle Ansätze u.a. bei der Transformation des Wirtschaftsstandortes zu eruieren.

Das Instrument der Befragung scheint hier richtig, ist die Teilnahmebereitschaft doch erneut gestiegen (über 300 auswertbare Datensätze in 2022). Die Ergebnisse liefern der landkreisweiten Wirtschaftsförderung aber auch den Kommunen wichtige Hinweise für die Transformationsprozesse. Schlaglichter:

- Trotz der Auswirkungen der Corona-Pandemie zeigen die Unternehmen weiterhin eine **positive Standortdynamik**. So planen über 25 % der Betriebe Personalaufstockungen und über 50 Betriebe wollen ihre Geschäftsflächen erweitern. Aus diesen Entwicklungen lassen sich auch weiter ein hoher und wachsender **Bedarf an Fachkräften** sowie **Gewerbe- und Wohnbauflächen** ableiten.
- **Zukunftsthemen** sind der Fachkräftemangel und die **Digitalisierung**. Auch wenn der Befragungszeitraum VOR dem Ausbruch des russischen Angriffskrieges in der Ukraine lag, gaben schon Anfang 2022 die Betriebe als weitere Zukunftsthemen u. a. die Stabilisierung von Lieferketten und Materialbeschaffung sowie Energiekosten, Nachhaltigkeit und Weltkonjunktur an. Es wird deutlich, **dass gerade standortunabhängige Themen in den Fokus rücken**, für die es aber trotzdem gemeinsame Lösungen vor Ort zu finden gilt.



Die Automobilindustrie stellt eine wesentliche Leitbranche des Landkreises Böblingen dar. Zu welchem Anteil würden Sie ungefähr sagen, sind Ihre Umsätze von der Automobilindustrie und damit auch von deren Stabilität abhängig?

- Weiterhin wurden Fragen bezüglich **internationaler Beziehungen** und auch der **Abhängigkeit zur Automobilindustrie** eingebunden. In der Gesamtheit sind die Verflechtungen untergeordnet. Doch gerade das Verarbeiten der Gewerbe (Maschinenbau, Metallverarbeitung), Logistik und Unternehmen mit hoher Mitarbeiterzahl sind **stärker vom Weltmarkt abhängig**.
- Die Digitalisierung hat Einzug in der Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen gefunden. Fast 60 % der Betriebe setzen bereits eine eigene **Digitalisierungsstrategie** um. Landkreisweite Angebote, wie das Zentrum für Digitalisierung (ZD.BB), die schon heute vor allem kleinere und mittlere Unternehmen bei digitalen Herausforderungen unterstützen, können damit eine wachsende Bedeutung einnehmen, denn angesprochene Hürden in der Umsetzung sind u.a. fehlendes Know-how oder fehlende Ressourcen bei Personal/Zeit.

Die **Ergebnisse decken sich** mit der aktuellen **imakomm-bcsd-Studie**. Themen wie **Fachkräftestrategien** und **Digitalisierung** werden noch bedeutender, **Wirtschaftsförderung** und **Stadtmarketing** sind untrennbare Aufgaben – kommunal und auch landkreisweit.



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



Teresa Hafner  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung  
Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte  
hafner@imakomm-akademie.de



Dr. Sascha Meßmer  
Landkreis Böblingen  
Leiter der Wirtschaftsförderung  
wirtschaftsfoerderung@lrabb.de

## Hessischer Industrie- und Handelskammertag e.V.

Unsere Gewerbevereine als wichtige Akteure für zukunftsfeste Wirtschaftsstandorte: Netzwerk-Workshops in ganz Hessen



Eine kleine Auswahl (hier: nur Schlagworte) an Ergebnissen aus dem „Kassel-Workshop“ für den HIKH.

Darauf sind wir stolz: Gemeinsam mit und für den **Hessischen Industrie- und Handelskammertag** (HIHK) dürfen wir als imakomm im Zeitraum Juni bis Ende September 2022 in Nord-, Mittel- und Südhessen Workshops für die **hessischen Gewerbevereine** konzipieren und durchführen. Ziel ist es, durch Impulse von imakomm und durch einen regen Austausch zwischen den teilnehmenden Vorständen der einzelnen Gewerbevereine Good-Practice-Maßnahmen sowohl für den jeweiligen Wirtschaftsstandort als auch zur Stärkung des jeweiligen Vereins zu kreieren.

Im Vorfeld hatte der HIHK mit imakomm als Sparringspartner eine **landesweite Online-Befragung der Gewerbevereine** durchgeführt, um zentrale Themen, die in den Workshops u.a. behandelt werden sollten, abzufragen.

„Mehr Erfa-Gruppe (Erfahrungsaustausch) geht nicht! Und dieser war unfassbar offen und intensiv.“

Die Workshops beruhen bewusst auf modernen Methoden der Ideenfindung – von Elementen eines design thinkings bis hin zur Ausarbeitung konkreter Maßnahmen anhand des Business Model Canvas. So die Planung. Doch „erstens kommt es anders und zweitens als man denkt“ – das belegte der Auftaktworkshop im nordhessischen Kassel im Juli 2022. Auf Wunsch der Teilnehmenden wurde TOP 2 – der Austausch guter Ideen – kurzerhand auf drei Stunden ausgeweitet.

Inspirierend lebhaft und intensiv und unfassbar offen wurden gute Ansätze zur Entlastung von Vorständen, zur Erhöhung von Kundenfrequenzen in Innenstädten, eine bessere Vernetzung von Wirtschaft und Kommunalpolitik und vieles mehr offengelegt und ausgetauscht. Ideen aus kleinen Kommunen und starken Mittelzentren mit hochattraktiver Innenstadt, Erfahrungen aus über 450 Standorten von imakomm sowie der Expertise der beteiligten IHKs wurden zusammengetragen. Mehr „Erfa-Gruppe“ geht nicht!



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



Laura Becker  
Industrie- und Handelskammer (IHK)  
Offenbach am Main  
Standortentwicklung  
becker@offenbach.ihk.de



Katharina Kreutz  
IHK Darmstadt Rhein Main Neckar  
Tourismus, Standortmarketing, Stadtmarketing,  
Unternehmen am Standort  
kreutz@ darmstadt.ihk.de

## Neckarsulm Mit dem Runden Tisch der Innenstadt zu zukunftsfesten Marketingstrukturen



Die Neckarsulmer Innenstadt.

Im 19. Jahrhundert weitestgehend von Landwirtschaft und Weinbau geprägt, entwickelte sich die im Norden von Baden-Württemberg am Neckar gelegene Stadt Neckarsulm (ca. 26.000 EW) nach und nach zur bedeutenden Industriestadt. Mit der Niederlassung der NSU Motorenwerke, heute besser bekannt unter dem Namen „Audi“, stellt das Mittelzentrum bis heute einen der wichtigsten Arbeits- und Wirtschaftsstandorte der Region dar. Und mit der Zentrale des größten europäischen Handelskonzerns, der Schwarz-Gruppe, der die Lebensmittelhändler Lidl und Kaufland betreibt, ist das Mittelzentrum deutschlandweit ein Begriff.

### „Runder Tisch Innenstadt“ als ein Ansatz aus dem Neckarsulmer 10-Punkte-Plan zur Stabilisierung der Innenstadt

Gleichwohl steht auch die Innenstadt Neckarsulms vor beträchtlichen Herausforderungen. Um den Auswirkungen der Corona-Pandemie entgegenzusteuern, örtliche Einzelhändler sowie Gastronomen zu unterstützen und die Innenstadt nachhaltig zu beleben, entwickelte die Stadtverwaltung um Citymanager Daniel Bürkle einen sogenannten 10-Punkte-Plan. Neben beispielsweise finanziellen Hilfen für einen neuen Stadtgutschein oder der optischen Aufwertung zum 1250. Stadtjubiläum sieht der 10-Punkte-Plan den sogenannten **Runden Tisch der Innenstadt** vor. Dieser soll zu einer schlagkräftigen Innenstadt-Organisation werden, welche die verschiedensten Akteure der Innenstadt wie Einzelhändler\*innen, Gastronom\*innen, Hotelbetreiber\*innen, Immobilieneigentümer\*innen, Gewerbeverein und Citymanagement zusammenführt. Der Ansatz hierfür greift letztlich auch Ergebnisse aus der bcSD-Studie auf, wonach ein zukunftsfestes (Innen-)Stadtmarketing mehr Agilität und Geschwindigkeit bedarf und die Interessen von zahlreichen Gruppierungen bündeln sollte.

### Statt „großem Konzept“ schnelle Umsetzung in überschaubaren Schritten

#### Schritt 1

Um erste Einzelheiten und Voraussetzungen eines solchen Runden Tisches zu prüfen, startete die Stadt Neckarsulm im Frühjahr 2022 gemeinsam mit der imakomm in eine erste Phase, in der innerhalb zahlreicher Gespräche mit lokalen Expert\*innen und einer interdisziplinär besetzten Projektgruppe bisherige Vermarktungsstrukturen und Ansätze untersucht, inhaltliche Anforderungen an ein künftiges professionelles Citymarketing erarbeitet und gemeinsame Leitplanken zu möglichen Strukturen erörtert wurden. Am Ende dieses schlanken Einstiegsprozesses standen insgesamt fünf Schwerpunkte für die künftige Innenstadtentwicklung fest: Ein **neues Miteinander**, welches Synergien der aktiven Innenstadtakteure am Runden Tisch zusammenführen und bündeln soll, vorhandene **Potenziale stärker in Wert setzen**, um Besuchsgründe aufzubauen und eine stärkere Multifunktionalität zu erreichen, den vorhandenen gewerblichen **Bestand der Innenstadt stabilisieren**, **Basics** durch den Ausbau der Kundeninfrastruktur und eine verbesserte Erreichbarkeit **sichern**, sowie die **Integration** der starken Neckarsulmer **Kreativszene in die Innenstadt**.

#### Schritt 2

Daraus wurde eine Roadmap abgeleitet, die Umsetzungspakete und jeweils eine Zeitplanung dazu definiert. Diese wird derzeit vom Gemeinderat geprüft.

#### Schritt 3

Auf dem Weg zu zukunftsfesten Marketingstrukturen gilt es, diese Schwerpunkte und Lösungsansätze nun in den kommenden Monaten weiter zu vertiefen und auszuarbeiten. Wir freuen uns, hier an der Seite der Akteure von Neckarsulm mit anpacken zu dürfen!



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



Felix Ziegler  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Stadt-/Innenstadtentwicklung  
ziegler@imakomm-akademie.de



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



Daniel Bürkle  
Stadt Neckarsulm  
Citymanagement  
daniel.buerkle@neckarsulm.de





Die Überschneidungen von Stadtmarketing und Wirtschaftsförderthemen werden zunehmen. Stadtmarketing beispielsweise ohne Ansätze zur Beseitigung des Fachkräftemangels und ohne Förderung des Wirtschaftsstandortes insgesamt sind kaum noch denkbar.

## Rechberghausen

### Wirtschaftswachstum ohne Flächen – wie soll es weitergehen?

Die Ausgangslage ist beinahe ideal: Das Kleinzentrum Rechberghausen (ca. 5.500 Einwohner\*innen, Baden-Württemberg) befindet sich in naturräumlich herrlicher Lage, erfreut sich einer wachsenden Bevölkerungszahl und besitzt ein städtebaulich attraktives Zentrum mit sehr gutem Einzelhandelsbesatz. Das Gewerbegebiet am südlichen Ende der Gemeinde ist vollumfänglich erschlossen und alle Flächen belegt. **Regional und international agierende kleine und mittelständische Unternehmen** haben dort ihren Hauptsitz. Die Unternehmen haben zu großen Teilen auch die bisherigen Herausforderungen der letzten Jahre gut gemeistert. So war die Umsatzentwicklung von 77 % der Betriebe vor Ort seit Beginn der Corona-Pandemie gleichbleibend oder gar positiv. Und dennoch: Die Entwicklung des Wirtschaftsstandortes steht vor großen Herausforderungen.

Denn ansässige **Betriebe** aus gewerbeflächennachfragenden Branchen (u.a. aus dem produzierenden Gewerbe und Baugewerbe) **haben Erweiterungsbedarfe** an Produktions- und Betriebsflächen. Doch es stehen keine Gewerbeflächen im Gemeindegebiet mehr zur Verfügung.

In den vergangenen Jahren und Jahrzehnten wurde mit den vorhandenen Flächen sorgsam umgegangen. Die **Gewerbeflächenpotenziale** des gültigen Flächennutzungsplans sind **ausgereizt**, letzte Reserveflächen für kleinflächige Erweiterungen bestehender Betriebe veräußert. Aufgrund topografischer Hemmnisse und einem angrenzenden Sportgelände ist das Gewerbegebiet kaum erweiterbar. Eine Situation, die in vielen kleinen Kommunen vergleichbar ist.

Diese fehlenden gewerblichen Entwicklungsflächen führen nun zu einer drohenden Abwanderung einzelner Betriebe. Folgerichtig hat die Gemeinde die imakomm mit der Erarbeitung einer Strategie für den Wirtschaftsstandort beauftragt. Schon in der Analysephase zeigte sich: Jene **Unternehmen mit dem höchsten Erweiterungsbedarf** mieten bereits Flächen in umliegenden Ge-



Wirtschafts- und nachhaltige Kommunalentwicklung schließen sich nicht nur nicht aus, sondern gehören zwingend zusammen.

meinden an. Eine **Orientierung in das Umland** ist also bereits vorhanden. Auch wenn die Betriebe einen Verbleib am Standort Rechberghausen vorziehen, auch aus persönlicher Standortverbundenheit, drohen Betriebsverlagerungen.

Die Bedarfe an zusätzlichen Gewerbeflächen können somit bereits für die Bedarfe von innen heraus nicht gedeckt werden. Damit stellt sich nicht allein die Frage nach der Entwicklung des Wirtschaftsstandortes, sondern nach der Kommunalentwicklung insgesamt, da der Verlust von Betrieben zu empfindlichen haushalterischen Einbußen führen und vermehrt Pendlerbewegungen auslösen würde. Wirtschafts- und nachhaltige Kommunalentwicklung schließen sich damit nicht nur nicht aus, sondern gehören zwingend zusammen. Dies wird auch eindrucksvoll durch die aktuelle bcSD-Studie bestätigt.

Die imakomm hat vor diesem Hintergrund eine Strategie hin zu einer behutsamen Wirtschaftsflächenstrategie für Rechberghausen ausgearbeitet. Auf dieser Basis ist somit auf kommunalpolitischer Ebene eine zeitnahe Entscheidung über mögliche Flächenentwicklungen unter Abwägung der wesentlichen Rahmenbedingungen zu treffen.



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



**Teresa Hafner**  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung  
Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte  
hafner@imakomm-akademie.de



**Claudia Dörner**  
Gemeinde Rechberghausen  
Bürgermeisterin  
doerner@gemeinde.rechberghausen.de

# Ärztelhäuser und Medizinische Versorgungszentren (MVZ) als Impulsgeber für die Stadtentwicklung

Gastbeitrag zu einem spannenden Projekt im Mittelzentrum Waiblingen

Mehr als 70 Prozent der deutschen Bevölkerung lebt in Städten. Es sind die Entwicklungszentren und Reallabore menschlichen Lebens. Hier entscheidet sich, wie wir künftig als Gesellschaft miteinander leben möchten. Es geht um Austausch, Innovationen, Bildung, Wohlstand, Sicherheit und den urbanen Lebensstil. Kurzum, es geht um **Lebensqualität**.



Örtliche Gesundheitsversorgung: Als Standortfaktor oft unterschätzt

Es geht aber auch um den **Wettbewerb** um Unternehmen, Einwohner\*innen und Prosperität sowie um die Bewältigung von **Transformationsprozessen**. Für viele Entscheidungsträger in den Rathäusern und Gemeinderäten stellt sich konkret die Frage, wie die eigene Stadt bzw. Gemeinde auch zukünftig ein attraktiver Wohn- und Arbeitsort bleibt. Häufig werden beispielsweise in Form von Stadtentwicklungskonzepten und Zukunftswerkstätten Themenfelder wie Mobilität, Handel, Bildung, Arbeiten und Wohnen behandelt und Antworten für die Stadt der Zukunft gesucht. **Oftmals fehlt dabei ein wichtiges Aufgabenfeld: Die örtliche Gesundheitsversorgung.** Dabei ist ein exzellentes Angebot an Gesundheitseinrichtungen ein wichtiger Standortfaktor im interkommunalen Wettbewerb.

Alle vier Stunden gibt es in der BRD einen niedergelassenen Arzt weniger. Da findet weitgehend unbemerkt eine Transformation des ambulanten Sektors in der medizinischen Versorgung der Menschen statt.

## Aufrüttelnde Daten

Alle vier Stunden gibt es in der BRD statistisch betrachtet einen niedergelassenen Arzt weniger. Die Zahl der unbesetzten Hausarztsitze liegt bundesweit bei ca. 4.000 und wird in der nächsten Dekade auf gut 11.000 anwachsen. Im Land findet somit derzeit nach wie vor weitgehend unbemerkt eine Transformation des ambulanten Sektors statt und dies mit weitreichenden Konsequenzen für das städtische Leben. Arztpraxen, Krankenhäuser und medizinische Einrichtungen sind **wichtige Frequenzbringer** und gehören wie Einzelhandel, Gastronomie und Kultur zur Infrastruktur **einer Stadt**.

**Die flächendeckende ambulante Versorgung** steht vielerorts vor einem großen **Strukturwandel**. Viele Arztsitze können nicht nachbesetzt werden, weil der medizinische Nachwuchs fehlt. Darüber hinaus haben sich die beruflichen Anforderungen der nachrückenden Ärztergeneration geändert. Seit Jahren geht der Trend bei den jungen Mediziner\*innen **zum Angestelltenverhältnis** oder zu einer **Tätigkeit in Teilzeit**. 2021 waren bereits ein Fünftel der Mediziner in einem Angestelltenverhältnis tätig. Zehn Jahre zuvor waren es lediglich sieben Prozent. Teilzeitarbeit ist dabei nicht nur für Ärztinnen attraktiv, sondern zunehmend auch für ihre männlichen Kollegen. Nahezu 18 Prozent der niedergelassenen männlichen Mediziner arbeiten nicht in Vollzeit. Ein Trend, der insgesamt Ausdruck eines veränderten Gesellschaftsbildes ist. Des Weiteren scheuen mehr und mehr junge Mediziner\*innen die Risiken einer freiberuflichen Tätigkeit.

Eine Konsequenz dieser Entwicklung ist die zunehmend schwieriger werdende Sicherung des Bestehens von Einzelpraxen. Seit dem Jahr 2015 sind beispielsweise in Baden-Württemberg 757 Einzelpraxen weggefallen, das sind acht Prozent der Gesamtzahl aller Arztpraxen. In vielen Standortlagen dominiert aber nach wie vor die Einzelpraxis, häufig durch Mediziner\*innen aus der Generation „Babyboomer“ besetzt. Nicht alle Praxen werden an Nachfolger\*innen übergeben werden können. Es ist daher zu befürchten, dass sich vielerorts der **Mangel an Ärzt\*innen, Psychotherapeut\*innen sowie nichtärztlichen Fach- und Pflegekräften** verstärken wird und **Städte** dadurch **an Attraktivität verlieren** können.



## Ein Lösungsansatz: Ärztelhäuser und Medizinische Versorgungszentren (MVZ)

Im Sinne einer aktiven Stadtentwicklungspolitik ist es erforderlich, das Thema der örtlichen Gesundheitsversorgung auf die politische Agenda zu setzen, sich konsequent mit der Bedarfsplanung auseinanderzusetzen und zu überlegen, welchen Beitrag die Kommune aktiv für den Erhalt der ambulanten medizinischen Versorgung leisten kann.

Wenn immer mehr Mediziner\*innen in Teilzeit und als Angestellte arbeiten wollen, hat das zur Folge, dass **größere Organisationseinheiten** gebildet werden müssen. Ein wichtiger Baustein hierfür sind **Ärztelhäuser** und **Medizinische Versorgungszentren (MVZ)**. Beides sind Erfolgsmodelle mit steigenden Wachstumsraten. Hierzu gehören Einzelpraxen mit Angestellten, Berufsausübungsgemeinschaften (BAG) oder eben MVZ. Alle haben gemein, dass sie den erforderlichen organisatorischen Rahmen bieten, um den aktuellen Bedürfnissen in Bezug auf Arbeitszeitmodelle und wirtschaftlichen Risikoausgleich nachzukommen. Waren es 2012 in Deutschland noch 102 Großpraxen mit mehr als fünf Ärztinnen und Ärzten sowie Physiotherapeut\*innen (Quelle: Dostal und Partner 2021), so liegt deren Zahl mittlerweile bei über 450. Seit 2015 können auch Kommunen MVZ gründen. Mittlerweile haben ca. 20 Städte und Gemeinden hiervon Gebrauch gemacht, wobei sich der Beitrag der Städte und Gemeinden meist auf die Gründungsinitiative und die (finanzielle) Kontrolle des Betriebs beschränkt.

## Beispiel Stadt Waiblingen mit MEDICPLAZA

Gängige Praxis sind **privatwirtschaftliche Engagements, die von den Kommunen aktiv begleitet werden**. Letzteres passiert aktuell in **Waiblingen** (57.000 Einwohner) im Rems-Murr-Kreis. Derzeit sind in der Stadt zwei Ärztelhäuser in Planung bzw. in der Realisierung. Im Bau befindet sich seit Sommer 2022 das **MEDICPLAZA Gesundheitszentrum**. Hier treffen moderne medizinische Behandlungen auf ein einzigartiges Wohlfühlambiente.

Zu den Bausteinen des 3.200 m<sup>2</sup> großen Gesundheitszentrums gehören Einrichtungen unterschiedlicher Fachrichtungen mit wegweisender Diagnostik und eine innovative und zeitgerechte Ausstattung der Praxen. Durch die **gemeinschaftliche Nutzung von IT und Personal, eines ambulanten OPs und eines zentralen Marketings** ergeben sich **Synergieeffekte** und damit wirtschaftliche Vorteile und Einsparpotenziale für die betreibenden Ärzt\*innen. Der

Markenwert des Standorts trägt nicht nur zur höheren Anziehungskraft bei, sondern führt auch zu einem höheren Praxiswert, was sich später auch positiv auf eine Nachfolgeregelung auswirken kann.

Das moderne und ausdrucksstarke Gebäude im Waiblinger Eisental besticht durch lichtdurchflutete Architektur und eindrucksvolles Design – tatsächlich ein ungewöhnliches, weil sehr angenehmes Ambiente. Dabei wird bewusst auf großzügige Räumlichkeiten und viele Details Wert gelegt – als eine Basis für moderne medizinische Behandlungen. Dies soll auch neue Impulse für die Waiblinger Stadtentwicklung und die ambulante medizinische Versorgung der Kreisstadt des Rems-Murr-Kreises auslösen.

Einrichtungen im Gesundheitswesen müssen eine Vielzahl komplexer Anforderungen und gesetzlicher Bestimmungen erfüllen. Die Qualität der medizinischen Einrichtungen hängt stark von der **Optimierung der Betriebsprozesse** ab, werden dadurch doch Zeit und Ressourcen gespart. Das MEDICPLAZA erfüllt diese Vorgaben, ist es konzeptionell doch so ausgerichtet, dass das Personal seine **Kernaufgabe, die medizinische Versorgung und Betreuung von Patient\*innen**, optimal erfüllen kann. Kooperationen gehört die Zukunft. Daher soll das Modell MEDICPLAZA auch auf andere Standorte übertragen werden. Viele Ärzt\*innen und Kommunen scheuen den Bau oder Umbau einer Immobilie. Da Team des MEDICPLAZA steht mit seiner Expertise bereit, auch in anderen Städten und Gemeinden einen Beitrag zur Sicherung der Gesundheitsversorgung zu leisten, zum Wohle der Stadt und ihrer Bevölkerung.

Autor und Kontakt



Peter Sommer Senator h.c.  
MEDICPLAZA GbR  
info@medicplaza.de

# Offensive Zukunft Ostwürttemberg

## Intensive Workshopreihe führt zu regionaler Strategie

IHK-Hauptgeschäftsführer Thilo Rentschler  
 Bildung – unser einziger Rohstoff, den wir selbst gewinnen können.

Ostwürttemberg – eine der zwölf Planungsregionen in Baden-Württemberg mit rund 450.000 Einwohner\*innen – ist sowohl ländlicher Raum als auch starker Wirtschaftsstandort mit innovativem Mittelstand und Weltmarktführern. Seit mehr als 20 Jahren arbeiten die beiden Landkreise, IHK, regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaft, Arbeitgeber- und -nehmervverbände, Banken, Kommunen, und viele mehr an der Weiterentwicklung des Wirtschaftsraumes. Nun gelang die Neuauflage der „Offensive Zukunft Ostwürttemberg“ – mit einem schlanken Ansatz aus sechs Themen- und einem zusammenfassenden Strategieworkshop. Der Masterplan für die Region steht. Die Moderation des Prozesses lag bei imakomm zusammen mit der FSBV GmbH.

### Die Strategie

Vier übergeordnete Ziele sollen die zukünftige Entwicklung in Ostwürttemberg, das zur **Modellregion für nachhaltige Transformation** werden soll, tragen:

1. Ostwürttemberg soll zur **Wasserstoffregion** werden.
2. Es wird ein **Transformationsnetzwerk** aufgebaut.
3. Durch gezielte Maßnahmen wird zudem eine **klimateure Produktion** befördert.
4. Zukunftsstrukturen sollen darüber hinaus auch durch eine **Start-up- und Innovationsagentur** geschaffen werden.

Unter diesen vier strategischen Zielen gruppieren sich rund 25 Projekte und Vorhaben. Im gesamten Prozess waren von über 300 Akteur\*innen zahlreiche



Der Strategie-Workshop zur Zusammenführung aller Ergebnisse aus den sechs Themenworkshops war Chefsache, u.a. für (vorne von links): IHK-Hauptgeschäftsführer Thilo Rentschler, Oberbürgermeister Richard Arnold, Landrat Peter Polta, Landrat Dr. Joachim Bläse, IHK-Präsident Markus Maier, Claudia Prusik, Markus Kilian, Martin Grath (Mitglied des Landtags) und Martina Häusler (Mitglied des Landtags).

Ideen kreiert worden. Im Strategieworkshop waren diese anhand der übergeordneten Zielen und damit deren Eignung, diese Ziele im besonderen Maße zu befeuern, priorisiert worden.

Als Fundament für alle vier Ziele fungiert eine **Qualifizierungs- und Beschäftigungsoffensive**. Flankiert werden soll der Masterplan für die Region durch **Standortmarketing und Standortkampagnen**. Um erfolgreich in der Zukunft aufgestellt zu sein, bedarf es einer konsequent ausgebauten Forschungsinfrastruktur, einer Infrastrukturoffensive sowie einer abgestimmten Regional- und Entwicklungsplanung.

### Der Weg zum Masterplan: Auf Augenhöhe Potenziale vernetzen

imakomm und FSBV GmbH waren zu Beginn 2022 mit der Konzeptionierung und kompletten Moderation und Dokumentation des Erarbeitungsprozesses von der projektleitenden IHK beauftragt worden. Sicherlich ein Erfolgsfaktor für den inspirierenden Prozess: Bewusst wurde von Beginn an definiert, in jedem Workshop – angefangen von der Location bis hin zur Methodik (Pitch-Ansatz usw.) – nicht nur eine kreative Atmosphäre zu schaffen, sondern ganz bewusst jegliche, eventuell empfundene Hierarchien auf Basis von Unternehmensgröße, Titel usw. abzubauen. Und in der Tat: Weltfirma entwarfen mit Raumplaner\*innen, Umweltverbänden und Start-ups in gemischten Themen- und Projektgruppen zukunftsweisende Projekte, die dann zu Zielen verdichtet wurden.

### Die nächsten Schritte

Der Masterplan Zukunftsoffensive wird derzeit zu Papier gebracht. Ein Steuerungskreis wird nochmals alle Ergebnisse aus den sechs Themenworkshops sichten. Mitmacher\*innen und Fachleute werden bei den nächsten Schritten der Projektarbeiten miteinbezogen.



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



Florian Schweer  
 FSBV GmbH  
 Gründer &  
 Geschäftsführender Gesellschafter  
 florian.schweer@fsbv.de



Markus Schmid  
 IHK Ostwürttemberg, Leitung Standort  
 & Unternehmensförderung, Branchen-  
 koordinations Dienstleistung – Gesundheit  
 schmid@ostwuerttemberg.ihk.de



Lisa Hurdeman  
 IHK Ostwürttemberg  
 Referentin Standort  
 hurdeman@ostwuerttemberg.ihk.de

## Veranstaltungen

### NRW: City-Conference Bielefeld als Startschuss für einen innovativen Innenstadt-Prozess

Und Bielefeld gibt es doch – und wie! Auf der City-Conference wurde im Mai 2022 der Startschuss gegeben für einen Innenstadt-Dialog mit innovativen Beteiligungsformaten. Allein schon die Veranstaltung war höchst professionell. Wir sind stolz darauf, die Keynote gehalten zu haben. Vielen Dank für einen tollen Abend und viel Erfolg bei allen Innenstadtprojekten!



### BaWü: FREQUENCITY Heilbronn: Der Kongress für Stadtentwicklung

Heilbronn ist eines jener tollen Beispiele, die belegen, dass eine Transformation tatsächlich erfolgreich durchgeführt werden kann. Auf dem Bildungscampus direkt an der Innenstadt fand eine zweitägige Fachtagung zum Thema Innenstadt-Transformation statt. Die imakomm durfte einen der Ideenworkshops begleiten. Vielen Dank an das Team der Heilbronn Marketing GmbH und die Stadt Heilbronn für die absolut konstruktive Zusammenarbeit!



### Saarland: Ein starkes Stück Saarland: IHK-Regional in Merzig

Überraschende Kommunen! Als Außenstehender dürften die Bilder im Kopf von der Stadt Merzig oder auch der Gemeinde Losheim am See (beide im Saarland gelegen) eher wenig vorhanden sein. Umso mehr erstaunen beispielsweise der umfassende Handelsbesatz und die hoch attraktive Gastronomie oder aber die überwältigende landschaftliche Schönheit allein schon in Merzig. Im Rahmen des Formates „IHK Regional“ durfte die imakomm mit einem intensiven Impulsabend Ideen zur weiteren Entwicklung der Zentren diskutieren.



### Bayern: Fachdiskussion mit und für die IHK Regensburg

Die imakomm durfte eine Keynote zum Werkstattgespräch „Resiliente Stadtentwicklung“ geben. Ein ansprechender Mix aus Fachvorträgen und ganz konkreten Erfolgsgeschichten aus Kommunen skizzierte innovative Ideen für die Stadtentwicklung und zeigte dabei auch Entwicklungsperspektiven auf. In Kombination mit der Location, dem Aurelium Lappersdorf, eine rundum gelungene Veranstaltung! Wir bedanken uns sehr herzlich für die Zusammenarbeit und den völlig unkomplizierten Ablauf.

### Rheinland-Pfalz: Praxistalk der IHK Koblenz

Keynote imakomm zur Innenstadt-Transformation, Praxistalk mit erfolgreichen Händler\*innen und Gastronom\*innen sowie Diskussion mit Wirtschaftsministerin Schmitt – mehr kann eine Abendveranstaltung eigentlich nicht bieten. Im gastfreundlichen Horhausen zwischen Neuwied und Altenkirchen durften wir einen Teil zum Abend beitragen – in wirklich entspannter, angenehmer Atmosphäre. Vielen Dank an alle Akteur\*innen für die sehr angenehme Zusammenarbeit!



# Rückblick

## imakomm NUTZBAR live vor Ort: Nutzungsmanagement



Schauplatz für eine Kombination aus „Konzepten & Praxis“ zum Thema Nutzungsmanagement im Zuge der imakomm NUTZBAR live vor Ort: Die Ravensburger Innenstadt, hier zu sehen: der Gespinstmarkt.

Ein Anstieg der Leerstandsquote innerstädtischer Gewerbeimmobilien von ca. 10 % vor der Corona-Pandemie auf langfristig 14–15 % in Post-Corona-Zeiten – so liest sich ein Ergebnis der nationalen imakomm-Studie „Zukunftsfeste Innenstädte“ aus dem Jahr 2021. Zahlen wie diese unterstreichen, dass ein zielgerichtetes **Leerstands- und Nutzungsmanagement** nicht nur zur zunehmend wichtigeren innerstädtischen Aufgabe, sondern womöglich sogar zum „Top-Thema“ der Innenstadtentwicklung wird.

Doch welche Strategien und Instrumente stehen hierfür zu Verfügung? Welche Erfahrungswerte gibt es auf kommunaler Ebene? Diese Fragen waren Anlass für die **imakomm NUTZBAR live vor Ort**, die im März 2022 in Ravensburg stattfand und zugleich auf einer digitalen NUTZBAR zum gleichen Thema aus dem Sommer des Vorjahres aufbaute.

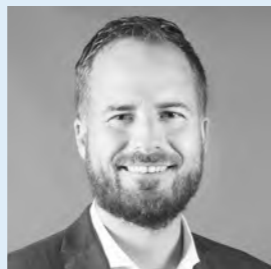
Die beiden imakommler Dr. Christian Eckert und Julia Bubbel stellten den rund 20 Teilnehmer\*innen, vorrangig aus den Bereichen Wirtschaftsförderung und Citymanagement aus dem gesamten süddeutschen Raum, am Vormittag zunächst Fakten, eine **Roadmap** und auch **konkrete Beispiele** eines modernen Nutzungsmanagements vor – vieles davon unmittelbare Erfahrungswerte aus der imakomm-Projektarbeit. Leerstandsbörsen, kreative (Zwischen-)Nutzungen und steter Dialog mit Eigentümer\*innen sind hier nur drei ausgewählte Schlagworte bzw. Instrumente. Angereichert wurde dies ganz bewusst durch einen Erfahrungsaustausch, um weitere Beispiele sowie auch „**Do's & Dont's**“ aus dem Tagesgeschäft der Teilnehmer\*innen mit aufnehmen zu können. Im Anschluss daran stellte **RA Andreas Schriefers**, anwaltsKontor Schriefers Rechtsanwälte, mit dem **Immobilienpooling** ein konkretes Instrument im Bereich des Nutzungsmanagements vor.



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



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



Andreas Senghas  
Stadt Ravensburg  
Wirtschaftsförderer  
andreas.senghas@ravensburg.de

### Immobilienpooling: Ein Baustein modernen Nutzungsmangements

Städte unterliegen einem steten Veränderungsprozess, um den Erhalt lebendiger und identitätsstiftender Stadt- und Ortskerne zu gewährleisten, als auch gleichzeitig bedarfs- und interessengerechte sowie zukunftsorientierte Infrastrukturen zu schaffen. Gleichzeitig gilt es, negativen Auswirkungen von besonderen Ereignissen (wie Pandemien) zu begegnen, als auch veränderte Vorstellungen von Einwohner\*innen, Besucher\*innen, Nutzer\*innen und Kommunen umzusetzen.

Der methodische Ansatz zum Immobilienpooling wurde 2013 im Rahmen eines Sondergutachtens des ExWoSt-Forschungsfeldes des Bundes zur Umsetzung des Weißbuchs Innenstadt entwickelt. Die aktuellen Notwendigkeiten und Bedarfe zur Weiterentwicklung und Neuformatierung unserer Städte gebieten eine Neubewertung des Ansatzes.

#### Chancen aus Eigentümer\*innen-perspektive

- Erzielung stabiler Mieterträge
- Rechts-, Planungs- und Finanzierungssicherheit
- Investition in den Pooling-Prozess schützt und stärkt das Eigentum
- Steigerung der Immobilienwerte und Beleihungsfähigkeit
- Aufmerksamkeit durch Miniquartiere, Erzeugung von Nachfrage

#### Chancen aus Sicht von Verwaltung/Politik

- Erhöhung/Steigerung der Zentralitätskennziffer
- Rechts-, Planungs- und Finanzierungssicherheit
- höhere Attraktivität der eigenen Stadt als Arbeits-, Wohn-, Lebens- und Besuchsraum durch Non-Konformität
- Unterstützung und Stärkung der Entwicklungsvorstellungen von Politik und Verwaltung – Unterstützung schafft Perspektive
- Ggf. Sicherung und Erzielung höherer Gewerbesteueranteile
- Untersetzung von Innenstadtentwicklungs- und Verfügungsfonds
- Förderung des Abbaus rechtlicher Hürden, etwa beim Bauplanungsrecht mit dem Ziel, Nutzungen-Mixe von Flächen besser zu ermöglichen, also etwa von Handel, Kultur, Arbeiten und Wohnen

Das Bundesprogramm „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ schafft ein juristisches, zeitliches und inhaltliches „Gelegenheitsfenster“, bislang bestehende Umsetzungshindernisse und Vorbehalte zu überwinden.

Immobilienpooling (www.anwaltskontor-schriefers.de/immobilienpooling-broschuere-wolffenbuettel) bedeutet die bewusste, gewollte und abgestimmte Verlagerung bestehender Grundstücksgrenzen und Zuschnitte im juristischen und tatsächlichen Sinn, mit dem Ziel, neue Handels-, Wohn- und/oder Geschäftsflächen sowie kulturell nutzbare oder stadtesellschaftlich relevante Flächen auf Zeit zu realisieren. Zugleich werden – in Ergänzung zu Quartiersgemeinschaften, die den öffentlichen Raum bespielen – die gemeinsamen Ziele von Eigentümer\*innen und Nutzer\*innen innerhalb des umschlossenen Raums fortgesetzt. Das Immobilienpooling ist multifunktional, resilient und kooperativ.

#### Chancen aus Mieter\*innen/Nutzer\*innen-perspektive

- Wertsteigerung durch neue Lagenpositionierung mit der Chance zur Erzielung größerer Gewinnspannen
- Rechts-, Planungs- und Finanzierungssicherheit
- Investition in die Immobilie und den Prozess stärkt eigene Marktposition
- höherer Schutz der getätigten Investition durch grundbuchliche, d.h. dingliche Absicherung als »nur« mit Verträgen erzielbar

#### Immobilienpooling, z. B. mit Blick auf das Bundesprogramm „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“

- Maßnahmen der Revitalisierung von Brachflächen einschließlich Nachnutzung bzw. Zwischennutzung,
- Maßnahmen der Barrierearmut bzw. -freiheit,
- Maßnahmen zum Umgang mit Gebäudeleerstand (z. B. Zwischenerwerb),
- Quartiersmanagement, Leistungen von Beauftragten, Beratung von Eigentümer\*innen
- Maßnahmen mit hohem Innovations- und Experimentiercharakter in außerordentlichen Stadtentwicklungsformaten
- Verbesserung kinder-, familien- und altengerechter sowie sonstiger sozialer Infrastrukturen

Der Nachmittag der imakomm NUTZBAR live vor Ort stand dann ganz im Zeichen der **(geführten) Praxis aus Ravensburg**: Zunächst präsentierte **Bürgermeister Dirk Bastin** Bausteine einer nachhaltigen Stadtentwicklung in Ravensburg, welche im besonderen Bereich der Innenstadt darauf abzielt, den sich verändernden Herausforderungen und Entwicklungen gerecht zu werden. Im Anschluss daran ging es für die Teilnehmer\*innen dann noch buchstäblich „nach draußen“: Im Zuge einer geführten Besichtigung des **Modehauses Reischmann** gab **Roland Reischmann** vor dem Hintergrund vergleichsweise kleinteiliger und komplexer Gebäudestrukturen einen Einblick in die immobilienbezogene Entwicklung des Modehauses. Dieses erstreckt sich über eine Viel-

zahl miteinander verbundener Gebäude über die Ravensburger Innenstadt. In Kombination mit einer Begehung des kürzlich umgestalteten Gespinstmarktes, geführt vom Ravensburger Wirtschaftsförderer **Andreas Senghas**, konnten so einige der am Vormittag diskutierten Themen und Ansätze eines modernen Nutzungsmanagement noch einmal ganz praxisnah aufgezeigt werden.

Unser Dank gilt den Partnern und Unterstützern der Veranstaltung: Wirtschaftsförderung der Stadt Ravensburg, anwaltsKontor Schriefers, Modehaus Reischmann sowie Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V.

imakomm konkret September 2022 Herausgeber (vertreten durch den Geschäftsführer Dr. Peter Markert)

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

Redaktionsleitung Dr. Peter Markert, Teresa Hafner | Gestaltung Michael A. Lenz, Aalen | Bildquellen imakomm (soweit nicht anders angegeben), Adobe Stock (Rücktitel), Pixabay, Firmbee (S. 11 o.), Pixabay (S. 12 o.), Wieler (S. 13 m.), Jürgen Block und Frank Simon, Lioba Jung (S. 13 u.), Thomas Rebel (S. 16), Cornelia Hausner, Marco Kleebauer (S. 18), Christoph Konle, Tobias Schwerdt (S. 20 o.), Stephanie Walter (S. 20 u.), Peter Herzig (S. 21), Thomas Heydecker, Stadt Ellwangen (S. 22 o.), Stadt Überlingen (S. 24 o.), Stefan Schneider (S. 24 u.), Fotohaus Kerstin Sängler (S. 29), Sascha Meßmer, Pixabay, Brian Merrill (S. 30 o.), Picture People (S. 30 Laura Becker), Fotostudio Hirsch (S. 30 Katharina Kreutz), Daniel Nasse (S. 31 o. und Daniel Bürkle), Pixabay (S. 32), Ulrich Semle (S. 33 o.), Gemeinde Rechberghausen (S. 33 u.), Fotolia (S. 34), Medicplaza GbR (S. 35), Peter Sommer (S. 35), IHK Ostwürttemberg (S. 36 o.), Markus Schmid, Lisa Huurdeman, FSBV GmbH (S. 33 Florian Schweer), Bielefeld Marketing GmbH (S. 37 o.), Heilbronn Marketing GmbH (S. 37 u.), Oliver Groll (S. 37 o.), Kreisstadt Merzig (S. 37 o.), chadysign (S. 37 u.), Stadt Ravensburg (S. 38 o. und u.), Andreas Schriefers, Anwaltskontor Schriefers Rechtsanwalte (S. 38 u.m.)

© 2022 imakomm AKADEMIE GmbH | Alle Rechte vorbehalten. Diese Veröffentlichung wird kostenlos abgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der imakomm. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, auch auszugsweise, Bearbeitungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Downloads und Kopien dieses Beitrags sind nur für den persönlichen, nicht kommerziellen Gebrauch gestattet. Die Urheberrechte Dritter werden beachtet, insbesondere werden Inhalte Dritter als solche gekennzeichnet. Sollten Sie trotzdem auf eine Urheberrechtsverletzung aufmerksam werden, bitten wir um einen entsprechenden Hinweis.



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

**imakomm**  
AKADEMIE

Kompetenz  
Leidenschaft  
Seriosität  
Frischer Wind



**imakomm-akademie.de**

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

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

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