

konkret

imkomm
AKADEMIE

Empathische
Standortentwicklung

konkret imakomm

In dieser Ausgabe

- 03 Titelthema
Empathische Standortentwicklung
- Stadt- und Innenstadtentwicklung**
- 06 Geretsried
- 08 Roßdorf
- 10 Region Ostwürttemberg
- Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung**
- 13 Gemeinsam für lebendige Städte (Gastbeitrag EHI Retail Institute)
- 16 Schlaglichter zur Projektentwicklung im Einzelhandel

- Marketing für Standorte**
- 19 Neckarsulm
- 21 Frankenberg (Eder)
- 22 Markt Mering
- 23 Ansbach
- 25 Forschung zum Thema Dark Tourism
- Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte**
- 27 Flächenentscheidungen und -prozesse
- Special: Forschung und Lehre**
- 29 Berufsbegleitende Weiterbildung (VWA)
- 30 Innenstadtentwicklung durch innovative lokale Initiativen (Gastbeitrag DVAG)
- News**
- 32 Veranstaltungen
- 35 imakomm Team-News



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)

Empathische Standortentwicklung Gedanken zu Strukturen für ein Neues Miteinander bei der Stadtentwicklung und dem Stadtmarketing.

Krieg, Zeitenwende, Energiekrise – seit mehr als einem Jahr sind die Rahmenbedingungen auch für Menschen, die nicht direkt in kriegerische Auseinandersetzungen verwickelt sind, gelinde gesagt herausfordernd, tatsächlich dramatisch.

Wandel beruht dabei oft auf **Verhaltensänderungen** – von sich änderndem Kaufverhalten (Verschiebungen in den Konsumausgaben, große digitale Affinität vor allem von jüngeren Menschen), Bewusstseinswandel für die Notwendigkeit eines nachhaltigen Lebens, usw.

Dies beeinflusst die Standortentwicklung entscheidend. Entsprechend konstatieren die imakomm-Studien allein aus den Jahren 2021 (nationale Studie „Zukunftsfeste Innenstädte“) und 2022 (Studie „Stadtmarketing im Profil“ gemeinsam mit und für die bcsd, Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland) auch, dass Lösungen für die Standortentwicklung in erster Linie am **„Faktor Mensch“** und an Strukturen des Miteinanders ansetzen müssen. So ist der zentrale Erfolgsfaktor eines Stadtmarketings laut Studie 2022 zuallererst die Rückendeckung der Verwaltungsspitze. Die Transformation der Innenstädte (siehe Studie 2021) gelingt laut Befragten nur mit agileren Strukturen und deren zu erhöhenden Resilienz (dies sagen 89 % der Befragten).



Teamwork wird immer schwieriger

Die bisherigen Strukturen des Miteinanders bei der Standortentwicklung kommen aber an **Grenzen**. Die Gründe sind vielfältig. Beispiele aus der Projektarbeit der imakomm:

BEISPIEL (INNEN-)STADTMARKETING

- Bisherigen Strukturen gelingt es zu wenig, seit langem bestehende Probleme wie „Trittbrettfahrerproblematik“, nicht abgestimmte Kernöffnungszeiten, usw. tatsächlich zu lösen.

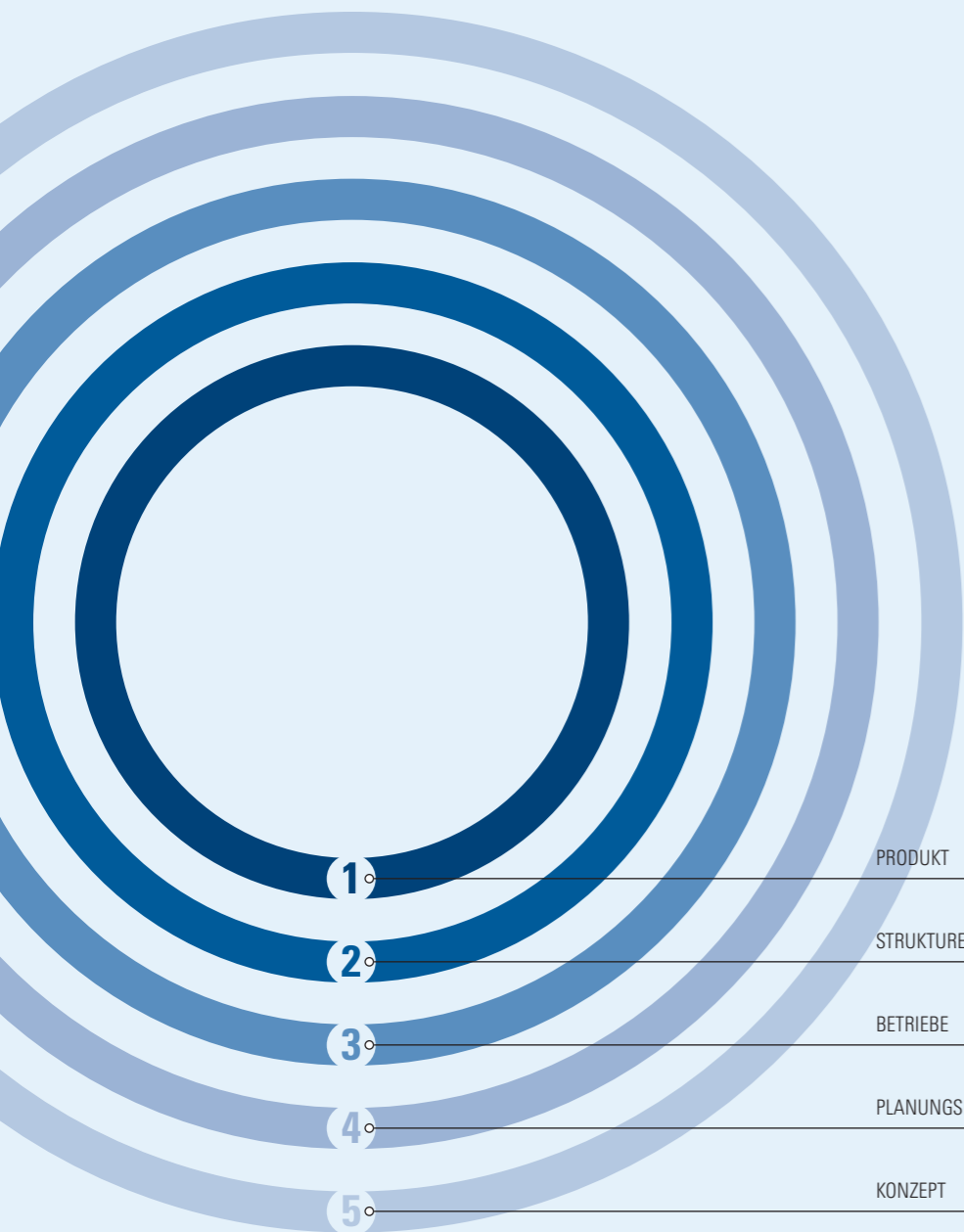
Eine großartige Stadt ist jene, welche die großartigsten Menschen hat.

Walt Whitman, US-Dichter

- Bei Gewerbevereinen fehlt nicht selten eine Kongruenz zwischen Zielen des Vereins gemäß Satzung, Mitgliederstruktur und tatsächlichem Jahresprogramm. Viele Mitgliedsbetriebe stellen sich die „Nutzenfrage“ und halten als Folge selbst geringe Jahresbeiträge für zu hoch.
- Ansätze zu Veränderungen werden teilweise auch durch Sätze wie „das haben wir schon immer so gemacht“ oder aber „das haben wir alles schon probiert, das bringt nichts“ im Keim erstickt.
- Die vermeintlich „alte Stärke“ bröckelt allein schon aufgrund der abnehmenden Betriebszahl und damit auch der Abnahme von Mitgliedsbetrieben und der Einnahmen für den Verein.
- Die Aufgaben zur Vermarktung der Innenstadt oder Gesamtstadt werden immer komplexer – Events und Rahmenprogramme reichen schon lange nicht mehr zur Belebung aus. Leerstandsmanagement, hybride Kommunikationskampagnen, gezielte Ergänzungen im Branchenmix, Lösungen für steigende Nutzungskonflikte aufgrund der Zunahme des Anteils der Funktion Wohnen in einer Innenstadt usw. sind nur einige wenige Beispiele für die zunehmenden Herausforderungen. Nicht selten fehlen bestehenden Marketingstrukturen hierfür aber nicht nur Zeit und Geld sondern auch wirksame Instrumente.

BEISPIEL PARTIZIPATIVE STADTENTWICKLUNG

- Das Anspruchsdenken der Bürger*innen nimmt zu. Dies scheint jedoch nicht für die Kompromissbereitschaft der Menschen zu gelten.
- Ein Bewusstseinswandel, beispielsweise bezüglich der Notwendigkeit einer nachhaltigen Lebensweise, findet tatsächlich statt. Dies gilt für das Ändern des eigenen Verhaltens nicht in gleichem Maße („not-in-my-backyard-Syndrom“ als ein Symptom hierbei).
- Eine Beteiligungskultur ist richtig. Gleichwohl zeigt sich dabei aber eine Art „U-Boot-Beteiligungsmentalität“ – ein kurzes Auftauchen bei der Ideenfindung zur Quartiersentwicklung scheint machbar, ein längerfristiges Engagement eher weniger.
- Partizipationsprozesse selbst sind ebenfalls ab und an fehlerhaft: Die Beteiligung ist nicht ehrlich, da die Möglichkeiten, aber vor allem auch die Grenzen der Beteiligung, nicht wirklich aufgezeigt werden. Frustration ist die Folge. Aufgrund des Fehlens von zielgruppengerechten bzw. aufsuchenden Formaten gelingt keine Beteiligung der tatsächlich vorhandenen Bevölkerungsschichten. Die Beteiligung bleibt auf wenige Personen beschränkt. In der Folge werden jene, die sich immer wieder beteiligen, überfordert.



1	PRODUKT	Zentrum	A-B-B-A-Ansatz
2	STRUKTUREN	Neues Miteinander	Reload-Programm
3	BETRIEBE	Anbietende	Fördern & Fordern
4	PLANUNGSRECHT	Schutz und Eingriff	Planungsrecht nutzen
5	KONZEPT	Stellenwert sichern	BauGB & ISEK

„Empathische Standortentwicklung“ am Beispiel Innenstadtentwicklung
 Städtebauliche Überlegungen allein, planungsrechtliche Überlegungen allein oder aber Belebungsansätze im Sinne von Events allein führen nicht zu einer nachhaltigen Belebung. Auch in Kombination als ganzheitlicher Ansatz scheinen diese Ansätze nicht ausreichend für die Innenstadt-Transformation. Vielmehr – so die aktuelle Projekterfahrung der imakomm – müssen die einzelnen Ansätze stärker als bisher Motive für Lethargie, Konfrontation usw. bei Akteur*innen in den Fokus rücken und Lösungen für deren Überwindung finden. Der Faktor Mensch ist Erfolgsfaktor. Daher fokussieren allein zwei der fünf „Zwiebelschalen“, die imakomm bei Innenstadtkonzepten parallel bearbeitet, den Faktor Mensch (Neues Miteinander, Anbietende fördern und fordern). Wichtig: Es geht nicht um eine noch umfassendere Partizipation oder einen „Wohlfühlkurs“. Entscheidend sind Ansätze zur Bearbeitung der Motive für/gegen ein „Mit Anpacken“ bei der Innenstadtentwicklung mit allen Konsequenzen, eventuell auch Schaffung eines Malus für jene, die sich an der Entwicklung nicht beteiligen wollen.



„Empathische Standortentwicklung“ meint die besondere Betonung von Anreiz- und Verpflichtungsstrukturen bei der Stadt- und Innenstadtentwicklung bzw. dem Stadtmarketing. Ein banales Beispiel ist auch die Schaffung besonderer, Kreativität fördernder Umgebungen bei Workshops. Hier das Beispiel Motorradmuseum in der Stadt Neckarsulm, in dem einer der Workshops zur Definition eines Neuen Miteinanders für ein Innenstadt- und Stadtmarketing stattfand.

Wenn dem aber so ist, müssen sich Strategien der Standortentwicklung noch stärker als bisher vor allem einerseits an Anforderungen, Wünschen und Motiven von Verhaltensweisen der Akteur*innen und Zielgruppen orientieren. Sie müssen andererseits aber auch Verhaltensänderungen in den Mittelpunkt stellen. Ein **Neues Miteinander** ist zu definieren – auch mit Anreizen für Verhaltensänderungen. Wichtig: Das bedeutet *nicht*: noch mehr Partizipation und alle Stimmen, vor allem die lauten, anstelle einer Ergebnisorientierung berücksichtigen zu müssen. Es bedeutet: Sowohl stets Dialogangebote und gleichzeitig aber – nach klaren/transparenen Regeln – auch zu einer (nicht von allen getragenen) Entscheidung zu kommen. Ein Beispiel sind die Runden Tische (Speed boats) im Stadtmarketing. Das neue Miteinander bedarf also klarer Regeln und damit klarer Strukturen.

Wir wagen uns in dieser konkret-Ausgabe an das Thema **Neues Miteinander**, quasi einer „**empathischen Standortentwicklung**“ heran. Damit wollen wir

nicht eine „neue Sau durchs Dorf treiben“, weil gerade alle auf der Suche nach neuen Standortstrategien zu sein scheinen. Wir haben vielmehr zusammen mit Kommunen Überlegungen angestellt, warum manche Projekte besonders erfolgreich verlaufen – und kommen immer wieder zum Ergebnis: Es liegt auch und vor allem daran, dass bei diesen erfolgreichen Lösungen in besonderem Maße die Motive von Akteur*innen oder von Zielgruppen berücksichtigt wurden. Anreize zum Mitmachen, Verpflichtungen bei stärkerer Unterstützung durch die Kommune usw. spielen eine größere Rolle als viele vermuten. Und damit kommt dem Umbau von Umsetzungsstrukturen – also einem Neuen Miteinander – eine mitentscheidende Rolle zu.

In dieser Ausgabe finden sich also vor allem Projekte, in denen wir zeigen, wie dabei jeweils der „Faktor Mensch“ besonders berücksichtigt wurde. Ohne Anspruch irgendeines wissenschaftlichen Fundaments – eher als Erfahrungen und Gedanken.



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



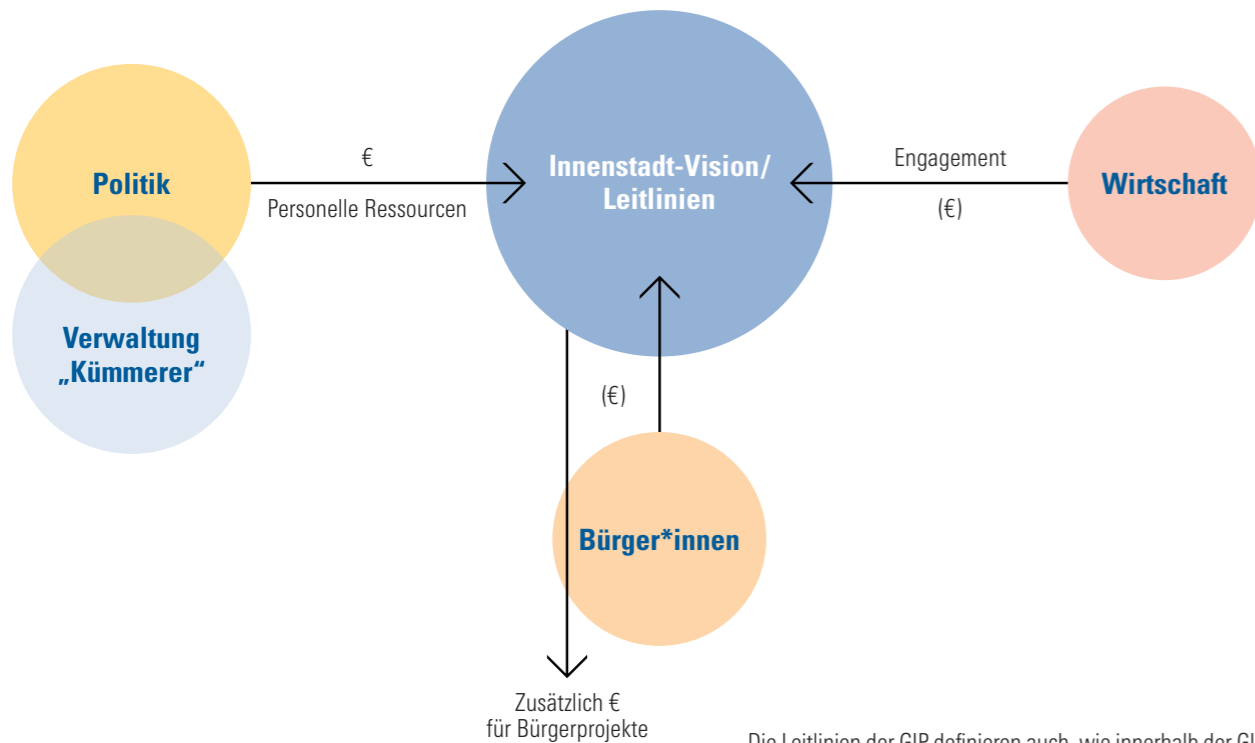
ppa. Matthias Prüller
 imakomm AKADEMIE GmbH
 Gesellschafter
 Schwerpunktleiter
 Stadt- und Innenstadtentwicklung
 Einzelhandel: Steuerung & Entwicklung
 prueller@imakomm-akademie.de

Geretsried

Neues Miteinander mit Erfolgsmessung und dicken Brettern. Ein erster Zwischenbericht.

Die atemberaubende Dynamik in der Stadt Geretsried (ca. 25.500 Einwohner*innen, Bayern) war schon Thema in einer früheren konkret-Ausgabe (März 2022). Mittlerweile haben die Akteur*innen vor Ort ein „Strategiehandbuch Innenstadt Geretsried“ mit Inhalten und Umsetzungsstrukturen zur Entwicklung der Innenstadt erarbeitet. Der Stadtrat hat dieses Strategiehandbuch in 2022 mit großer Mehrheit beschlossen.

Kern der Umsetzungsstrukturen ist die **GIP** – die Geretsrieder Initiativ-Plattform. Sie ist Teil und Herzstück eines Neuen Miteinanders, das aus einem Geben und Nehmen zwischen Kommunalpolitik, Verwaltung, Bürger*innen und der Wirtschaft besteht:



Bei der GIP handelt es sich um einen interdisziplinär besetzten Kreis von Vertreter*innen „etablierter“ Institutionen sowie bewusst „neuen“ Akteur*innen. Die **Aufgaben** der GIP sind vielfältig:

- **STRATEGISCHE AUFGABEN:** Wie ein Beirat gibt die GIP zu grundsätzlichen Themen der Innenstadtentwicklung und Zentrenentwicklung in den Stadtteilen vor kommunalpolitischen Entscheidungen ihre Expertise ab.
- **KOORDINATIVE AUFGABEN:** In der GIP sollen Maßnahmen in den Zentren frühzeitig angezeigt und diskutiert werden.

UMSETZUNGSAUFGABE: Die GIP verfügt über ein eigenes Budget (verwaltet von der Wirtschaftsförderung), welches im Rahmen klar definierter Auswahlkriterien für eigene Maßnahmen eingesetzt werden kann. Die Leitlinien der GIP, ebenso vom Stadtrat beschlossen, verlangen die Durchführung von mindestens einem Bürgerprojekt pro Jahr.

LENKUNGSAUFGABE PROJEKTFONDS: Für städtebauliche Mittel besteht ein Projektfonds, durch den die Finanzierung von gestalterischen Maßnahmen möglich wird. Der Freistaat Bayern verlangt hierbei ein interdisziplinäres Gremium zur Maßnahmenauswahl. Diese Funktion übernimmt die GIP.

Die Leitlinien der GIP definieren auch, wie innerhalb der GIP gearbeitet werden muss. Die **Arbeitsweise** bestimmt u.a.:

- Alle Personen und Institutionen in der GIP sind „auf Augenhöhe“. Stimmrechte nach Größe oder Finanzvolumen gibt es nicht.
- Es wird eine vertrauliche Zusammenarbeit angemahnt. Gleichwohl bestehen keine Sanktionen bei Nichteinhalten.
- Die Koordination der GIP-Arbeit muss professionell erfolgen – unter anderem wird hierzu mittelfristig eine weitere Stelle in der Stadtverwaltung geschaffen.



Geretsried: eine Stadt mit großem Brauchtum – und dennoch dem Ansatz eines „Neuen Miteinanders“, speziell bei der Innenstadt- und Zentrenentwicklung.

Eine erste Zwischenbilanz

Die GIP hatte sich noch im Herbst 2022 konstituiert – mit einem Paukenschlag, denn gleich in der ersten Sitzung stand die zu erbringende Expertise zur Frage „Einrichtung einer Fußgängerzone in der Innenstadt?“ auf der Tagesordnung. Die strategische Aufgabe der GIP wurde mit Bravour gelöst: Bisherige Planungen und Informationen zu verkehrlichen Auswirkungen durch eine etwaige Schließung des Zentrums für den Verkehr wurden gesichtet und ausgetauscht, Argumente für und gegen eine Fußgängerzone gesammelt und – entscheidend – anhand der jüngst beschlossenen Innenstadtstrategie abgewogen. Zudem definierte die GIP bei Einrichtung einer Fußgängerzone wichtige Bedingungen und Begleitmaßnahmen und übergab das Gesamtergebnis an den Stadtrat. Dieser votierte wenige Tage später für die Fußgängerzone.

Gleichwohl zeigt sich bereits in 2023: Das Neue Miteinander ist kein „Selbstläufer“. Eine frühzeitige Koordination von bisher isolierten Planungen muss noch besser gelingen, ebenso eine besser abgestimmte Kommunikation der einzelnen Institutionen nach außen.

Wir freuen uns, die Stadt sowie die GIP auch in 2023 weiter begleiten zu dürfen, auch bei der für Juli geplanten Eröffnung der „Neuen Mitte“!

Das Besondere: Das Strategiehandbuch und die Leitlinien der GIP umfassen auch Indikatoren zur **Erfolgsmessung** der Strategie. Dabei wird versucht, objektiv zu messen, inwiefern die Strategie der multifunktionalen Innenstadt tatsächlich aufgeht. Beispiele:

- **MULTIFUNKTIONALITÄT:** Alle zwei Jahre soll erhoben werden, wie sich die Innenstadt als gewerblicher Standort hin zu einer Angebotsvielfalt entwickelt. Dies geschieht anhand der Zahl der Betriebe nach einzelnen Branchen (Dienstleistungen, Gastronomie, Handel), anhand der Zahl von Neugründungen sowie anhand der Zahl an grüner und blauer Infrastruktur.
- **IDENTIFIKATION DER BÜRGER*INNEN MIT „IHRER“ INNENSTADT:** Ansatz hierbei sind Befragungen der Bürger*innen, bei denen beispielsweise die Kenntnis über Entwicklungen in der Innenstadt, deren Bewertung usw. erfasst werden.



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



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



Verena Heiler-Loth
Stadt Geretsried
Stadtentwicklung & Wirtschaftsförderung
verena.heiler-lotz@geretsried.de



Rebecca Geisler
Stadt Geretsried
Leitung der Stabsstelle Wirtschaftsförderung, Stadtentwicklung, Stadtmarketing und Tourismus
rebecca.geisler@geretsried.de

Roßdorf

Kooperation und Strukturüberlegungen als Grundlage für eine erfolgreiche Ortskernentwicklung. Ein Zwischenbericht.

Nicht nur große Städte stehen vor der Herausforderung, die Stärken und Nutzungen ihrer Innenstädte neu zu definieren. Gerade auch kleinere Kommunen müssen angesichts von Umwälzungen in Bereichen wie Einzelhandel oder Gastronomie sowie fehlender Fachkräfte und geänderten Konsumverhalten die Attraktivität ihrer Kommune als Wohn-, Arbeits- und Lebensstandort überdenken – auch und gerade in Bezug auf die Innenstadt- oder Ortskernentwicklung.

Letztlich bestehen auch in **Gemeinden und Kleinstädten** zahlreiche Aufgaben, die wie bei den „Großen“ entsprechend im Themenfeld der **Wirtschaftsförderung** und des **Stadtmarketings** umzusetzen sind. Sie benötigen damit ebenso das entsprechende Personal aber auch die öffentlich-privaten Strukturen – angesichts begrenzter personeller Ressourcen sogar mehr als größere Kommunen: die Zusammenarbeit mit den Akteur*innen und Bürger*innen vor Ort.

Das Beispiel Roßdorf

Dieser Herausforderung stellt sich auch die Gemeinde Roßdorf (ca. 13.000 Einwohner*innen, Regierungsbezirk Darmstadt, Hessen) aktiv. Im Rahmen des hessischen Landesförderprogrammes „Zukunft Innenstadt“ konnte die Gemeinde einen Strategieprozess und auch die Umsetzung erster Maßnahmen für 2022 und auch 2023 starten und so wichtige Schritte für die Ortskernentwicklung in der Kerngemeinde Roßdorf aber auch für den Ortsteil Gundernhäuser gehen.

Das Besondere: Um eine Umsetzung von Maßnahmen schon zeitnah zur Konzepterarbeitung möglichst wahrscheinlich zu machen, wurden stets Inhalte und Umsetzungsstrukturen parallel gedacht.



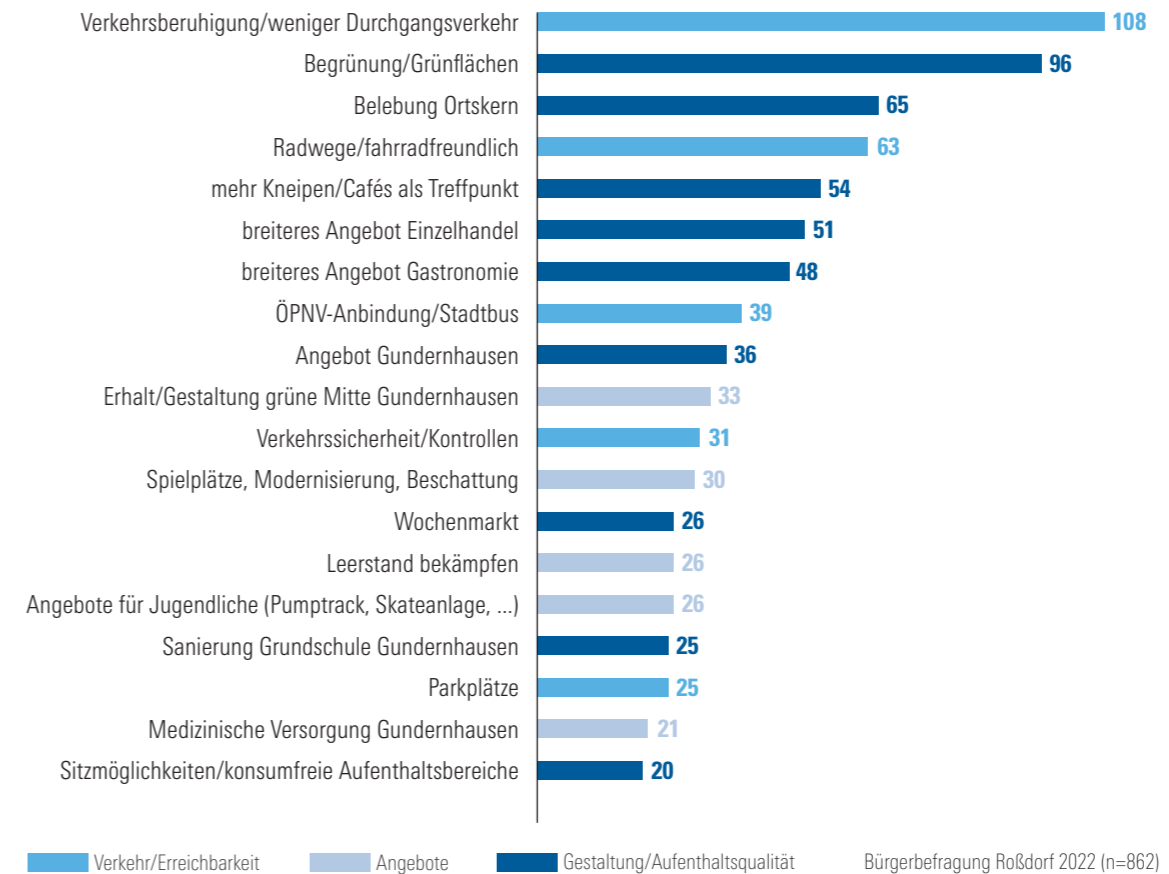
Potenziale und Räume sind vorhanden – Gesamterlebbarkheit, Besuchsgründe und das Nebeneinander von Verkehrsteilnehmern stellen wesentliche Herausforderungen dar.

Die Konzepterarbeitung basiert in Roßdorf auf einem **„atmenden“ Beteiligungsprozess**, einem Wechsel breiter und gezielter Beteiligungsformate einerseits und Evaluation von Zwischenergebnissen durch eine repräsentative Projektgruppe andererseits. Dadurch sollte u.a. die Umsetzbarkeit von Maßnahmenideen immer wieder überprüft werden können. Die Beteiligung allein schon zeigte, dass die als notwendig erachteten Handlungsansätze und Maßnahmenideen vielfältig sind. Sie umfassen sowohl kurz- und mittelfristige Maßnahmen in Bereichen wie Schaffung weiterer Besuchsgründe, Aufbau von Aufenthaltsqualität, Einstieg in ein systematisches Leerstandsmanagement und Maßnahmen im Sinne von Kommunikation als auch längerfristige Maßnahmen im Sinne eines Mobilitätskonzeptes sowie baulicher Maßnahmen.

Dieses Maßnahmenbündel stellt letztlich eine **hohe Hürde für eine kleine Kommune** im direkten Einzugsgebiet eines starken Oberzentrums mit zugleich eingeschränkten personellen und finanziellen Mitteln dar.

Folgerichtig steht nicht nur eine Umsetzung von Maßnahmen im Fokus, sondern insbesondere die **Schaffung von Strukturen der Zusammenarbeit und Vernetzung** von Verwaltung, Politik, Bürger*innen und Wirtschaft, also allen Akteur*innen vor Ort. Daher war von Beginn an auch die Analyse der derzeitigen Aufgabenteilung vor Ort, von Kooperations- und Umsetzungsstrukturen wichtiger Projektbestandteil. Hier zeigen sich wichtige Ansätze, denn die Akteur*innen vor Ort sind nicht (mehr) in Form eines Gewerbevereins organisiert und auch in der Verwaltung können mit aktuellen Stellenanteilen nur in Teilen die überhaupt grundlegenden Aufgaben der Wirtschaftsförderung erfüllt werden. Es bedarf daher klarer Abstimmungsformate, sowie Überlegungen der Schaffung einer personellen Schlagkraft – soweit eben umsetzbar und leistbar.

Frage: Welche neuen Maßnahmen/Projekte für/in den Ortskernen erachten Sie in Zukunft als besonders wichtig?



Erste Schlaglichter zum schrittweisen Aufbau von Strukturen

- Abstimmungen sowie die **Zusammenarbeit** von unterschiedlichen Akteur*innen sollen zwar von nun an in regelmäßigen Treffen von Verwaltung mit den Ortskernakteur*innen und weiteren Institutionen (Vereine, Schulen, Kirchen) organisiert umgesetzt werden, sie sollen aber zunächst und bewusst ohne feste Strukturen, also ohne Rechtsform, ohne Geschäftsordnung usw. erfolgen. Die Zusammenarbeit soll sich quasi „selbst finden“ und etablieren.
- Die **Etablierung von Verwaltungsstrukturen**, die eine aktivere Bearbeitung von Themenfeldern der Wirtschaftsförderung und des Stadtmar-

ketings ermöglichen sollen, soll mittelfristig geschehen. Somit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass die Kooperationsstrukturen sich zunächst selbst organisieren sollen, angesichts der inhaltlichen Konzeption mit zahlreichen Maßnahmen dann aber – nach Etablierung der Kooperationsstrukturen – eine verwaltungsinterne Stelle für Maßnahmen im öffentlichen Raum und im Sinne eines kommunalen Marketing unabdingbar sind.

Damit gibt Roßdorf ein Beispiel für die Notwendigkeit, bei der Entwicklung von Ortszentren gerade in kleineren Kommunen Inhalte und Umsetzungsstrukturen parallel zu denken. Wir sind uns fast sicher, dass die Gemeinde hiermit die erheblichen Herausforderungen für die Zentren meistern wird!



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



Norman Zimmermann
Bürgermeister
Gemeinde Roßdorf
gemeinde@rossdorf.de

Region Ostwürttemberg Gemeinsam „Anpacken“ wichtiger als die Ausgangssituation.

Von September bis Dezember 2022 übernahm die imakomm aufgrund personellen Wechsels beim federführenden Projektträger Regionalverband Ostwürttemberg die **Innenstadtberatung in der Region Ostwürttemberg**. Das Förderprojekt des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus im Rahmen des Dialog-Projekts „Handel 2030“ umfasste in der Region Ostwürttemberg die Städte Bopfingen, Ellwangen, Giengen an der Brenz, Heidenheim an der Brenz, Herbrechtingen und Lorch sowie die Gemeinde Gerstetten. Für alle Kommunen wurden dabei Impulskonzepte erstellt und in Teilen noch offene Workshops mit Akteur*innen vor Ort durchgeführt.

Im Rahmen des kurzen Projektzeitraums konnten zentrale **Stellschrauben** in den Kommunen identifiziert werden, die nicht nur in der Region von Relevanz sind, sondern auch in weiteren Projektkommunen der imakomm von Bedeutung sind:

- Viele Betriebe besitzen nach wie vor eine ausbaufähige **Online-Sichtbarkeit**.
- Kommunen müssen ihre Öffentlichkeitsarbeit verstärkt als **aktives Marketing** verstehen.
- **Aktives Nutzungsmanagement durch die Kommune** zeigt Wirkung, muss aber auch personell gestemmt werden können.
- Geringe **personelle und finanzielle Ressourcen** sind sowohl auf kommunaler als auch privater Seite ein großer hemmender Faktor.
- In der Innenstadt müssen **Teilräume als tatsächliche Aufenthaltsräume erlebbar** sein, damit diese vom Besucher auch angenommen werden.

Bei all diesen inhaltlichen Themen und Herausforderungen mit in der Region sehr unterschiedlichen Ausprägungen gibt es einen Erfolgsfaktor, der alles andere überstrahlt:

Eine funktionierende Kommunikation zwischen kommunalen und privaten Akteur*innen sowie den politischen Entscheider*innen ist die entscheidende Basis für eine konstruktive Innenstadtentwicklung.



Der Spagat der Innenstadt-Transformation: Faktor Mensch als zentraler Erfolgsfaktor in (neuen/aufzubauenden) personenunabhängigen Strukturen

Das Erstaunliche und in jeder Stadt als Ergebnis von den Akteur*innen herausgearbeitet: Dies gilt unabhängig von der jeweils erfassten Ausgangssituation sowohl für Kommunen mit guten Ausstattungsmerkmalen als auch für Kommunen mit großen anstehenden Herausforderungen. In Konsequenz heißt dies letztendlich auch: Die im Rahmen des Förderprojekts durchgeführte analytische Bestandserfassung kann nur ein Messinstrument für eine künftige Standortentwicklung sein, **ersetzt aber nicht das „Gemeinsame Anpacken“ vor Ort**. Identifizierte Leitlinien der Innenstadtentwicklung müssen letztendlich **von allen Entscheider*innen und Multiplikator*innen getragen und auch positiv nach außen kommuniziert werden**.

Hierzu ist es nicht nur notwendig, **funktionsabhängige (und nicht personenabhängige) Abstimmungsstrukturen** aufzubauen. Es reicht zudem auch nicht, die Aktiven vor Ort für zentrale Entscheidungen der Innenstadtentwicklung einzubeziehen. Entscheidend ist auch, **WIE** eine solche Einbindung erfolgt. Der „Faktor Mensch“ ist von entscheidender Bedeutung.

Im Umkehrschluss zeigt sich damit, dass zwar personenunabhängige Strukturen notwendig sind, um bei (plötzlichen) personellen Wechslen konstant handlungsfähig zu bleiben, die Umsetzung in den eigentlichen **Projekten** dann aber **sehr personenabhängig** ist und bleibt.

Der Innenstadtentwicklungsprozess muss damit zwar auf fachlicher Ebene mit den vielen Einflussfaktoren aus Stadtplanung, Wirtschaftsförderung, Citymarketing, Politik, Handels- und Gewerbevereinen und weiteren Interessensvertreter*innen organisatorisch konstruktiv aufgestellt werden, für eine Umsetzung gilt es aber auch, ein Verständnis füreinander für unterschiedliche „Fachrichtungen“ und deren Interessenslagen und Lösungswege zu entwickeln.

Elemente eines „Neuen Miteinanders“

Dieses „Neue Miteinander“ wird künftig entscheidend sein, sodass bei einer sinkenden Zahl an Aktiven ein „Anpacken“ auch dauerhaft erhalten bleibt und die Erfolgserlebnisse im täglichen Doing überwiegen. Notwendig sind unter anderem:

- **Klare Ansprechpartner und Kommunikationswege**
- Eine **strategische Abstimmungsplattform** zur Zielentwicklung und -evaluation mit kommunalen und privaten Akteur*innen unter Beteiligung der Politik auf Augenhöhe
- Funktionierende **intrakommunale** Abstimmungsformate
- Standortindividuell zu entwickelnde **Beteiligungs- und Umsetzungsformate** für (potenziell) Aktive
- **„Verständnis füreinander“** als weicher Erfolgsfaktor der Zusammenarbeit
- **Etwaige Anreiz- und auch Verpflichtungsstrukturen**

„Mit den Impulskonzepten haben die Kommunen die Möglichkeit, gemeinsam mit den Akteur*innen vor Ort die geeigneten Maßnahmen anzugehen. Hierbei ist zunächst das Engagement der Aktiven vor Ort hervorzuheben. In Zukunft gilt es zusätzlich aber auch verstärkt, vorhandene Potenziale und Synergien im interkommunalen Austausch und der Zusammenarbeit in der Region Ostwürttemberg zu nutzen.“

Thomas Eble
Verbandsdirektor Regionalverband Ostwürttemberg



„Das Impulskonzept spiegelt die Beiträge aller Beteiligten sehr gut wider und konzentriert sich auf die wesentlichen Faktoren. Danke dafür. Auf Grundlage dieses Konzepts möchten wir nun gemeinsam mit allen Akteur*innen die Lorcher Innenstadt weiter stärken.“

Marita Funk
Bürgermeisterin Stadt Lorch



„Die positive Entwicklung der Stadt Bopfingen in den letzten Jahren war mit massiven Anstrengungen verbunden. Mit der Entwicklung des neuen Ipf Treffs und einer Reduktion der Leerstandsquote sind sichtbare Erfolge vorzuweisen. Dieser eingeschlagene Weg mit allen Herausforderungen wird aber auch in Zukunft nur durch ein starkes Engagement und einer engen Zusammenarbeit aller Akteur*innen vor Ort weiterhin getragen werden können.“

Dr. Gunter Bühler
Bürgermeister Stadt Bopfingen



„Das Interesse unserer Akteur*innen an der Innenstadt zeigte sich bereits mit der hohen Beteiligung am Innenstadtworkshop. Die vielen sehr guten Ideen liegen mit dem Konzept nun strukturiert gebündelt als Impulse für die nächsten Jahre vor. Erste konkrete Maßnahmen werden im Rahmen unseres Projektes Stadt.Neu.Erleben umgesetzt. Dieses wird vom Bund im Rahmen des Förderprogramms „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ unterstützt. Hierbei gilt es, mit allen Aktiven die bisherigen Anstrengungen zur Stärkung der Innenstadt weiterhin gemeinsam zu tragen und mit den zur Verfügung stehenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen das Optimum für die Ellwanger Innenstadt zu erreichen.“

Verena Kiedaisch
Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing Stadt Ellwangen



Treffpunkt Marktplatz Gerstetten



„Das Konzept ist sehr gelungen und die Impulse sind ein guter Orientierungsrahmen. Auch der Handelsverein kann stark von den Impulsen profitieren.“

Ruven Becker
Integriertes Innenstadtmanagement Stadt Heidenheim



„Wir in Giengen sind dabei, unsere Innenstadt für Einheimische und Gäste attraktiv, zukunftsorientiert und dabei denkmalgerecht zu gestalten. Daran beteiligen wir die Stadtgesellschaft, Gewerbe und Handel. Land und Bund unterstützen uns, engagierte Investor*innen geben ihr gutes Geld. Rathausplatz und Marktstraße sind bereits mit heimischem Granit belegt, der Erlebnisplatz „Anläge“ ist fast fertig, im Herbst zieht der per Kampagne ausgewählte „Supermetzger“ ins neue Geschäftshaus ein. So geht's weiter ... Bis 2026 werden viele Projekte realisiert sein und neue anstehen. Es ist eine spannende gemeinsame Reise!“

Dieter Henle
Oberbürgermeister Stadt Giengen an der Brenz



„Die Entwicklung einer belebten Stadtmitte mit unterschiedlichen Besuchsgründen stellt einen klaren Fokus der Innenstadtstadtentwicklung von Herbrechtingen in den nächsten Jahren dar. Die erfolgte Innenstadtberatung ist eine elementare Grundlage hierfür, da Sie konkrete Maßnahmen mit Beispielen untermauert und gewissermaßen einen „roten Faden“ für eine aktive Entwicklung in den kommenden Jahren darstellen wird. Unser neu geschaffener Kleinkindspielplatz auf dem Rathausvorplatz passt hervorragend ins Bild, dieser erhöht die Attraktivität, Frequenz und auch die Aufenthaltsqualität. Gemeinsam mit den Aktiven vor Ort wollen wir in Zukunft – auch durch kleine Maßnahmen – eine Aufwertung der Innenstadt erreichen.“

Daniel Vogt
Bürgermeister Stadt Herbrechtingen



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

Gemeinsam für lebendige Städte

Befragung von Kommunen und Retailern zur Entwicklung des Einzelhandels.

Gerade erst, so schien es, hatten die Retailer nach den Herausforderungen der **Corona-Pandemie** wieder eine Perspektive und Zukunftspläne, als sich eine neue globale Krise manifestierte, die sich auch auf den Einzelhandel in Deutschland auswirkt. Der russische **Angriffskrieg gegen die Ukraine** hat Anfang 2022 zahlreiche weitere Probleme nach sich gezogen oder bestehende verstärkt. Die Kosten sind in fast allen Bereichen gestiegen, Inflation und Konsumzurückhaltung machen sich bemerkbar, Lieferketten sind gestört und die allgemeine Verunsicherung lastet schwer auf dem Handel. Ein Blick in die Einzelhandelslagen der Städte und Gemeinden aus Sicht der Städte selbst und aus Sicht der Expansionsverantwortlichen im Handel:

Erfahrungswerte und Entwicklungen in Kommunen

Corona-Auswirkungen: Ladenschließungen in den Innenstädten, Fachmarktlagen krisenfester

Zunächst sind in vielen innerstädtischen Geschäftsstraßen noch die Spuren der Corona-Pandemie zu spüren. Bei der Städtebefragung des EHI Retail Institutes im Frühjahr 2022, an der sich 85 Städte verschiedener Größenklassen beteiligten, berichteten 68 % der Kommunen von **Ladenschließungen** in innerstädtischen Lagen und Fußgängerzonen. Aber auch Shopping-Center (49 %) und Stadtteillagen (47 %) verzeichneten jeweils knapp der Hälfte der Kommunen zufolge spürbare Rückgänge bei der Entwicklung der Ladengeschäfte seit Beginn der Pandemie.

Im Gegensatz dazu erweisen sich **Fachmarktlagen als eher krisenfest**. Dort wurden von weniger als 20 % der Kommunen Ladenschließungen festgestellt – meist hielten sich diese Lagen stabil (73 %) oder entwickelten sich sogar positiv in Form von Neueröffnungen (6 %).

Trends seit Corona: Dennoch Neueröffnungen mit Trend hin zu kleineren Storeflächen, Renovierungen in den Ladenlokalen und Umnutzungen

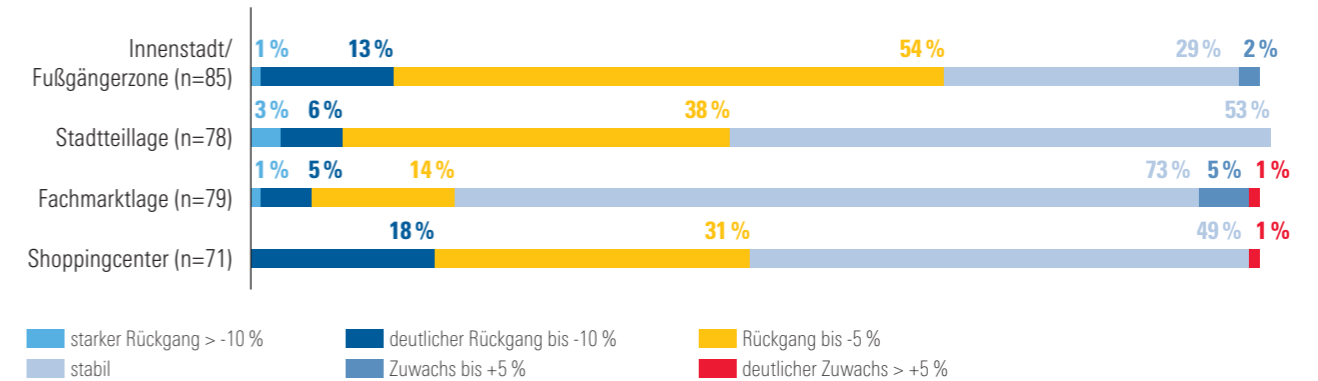
Bei Neueröffnungen geht der **Trend zu kleineren Storeflächen**: Bei der Entwicklung der durchschnittlichen Verkaufsfläche berichten 21 % der Kommunen von tendenziell kleineren Flächen, bei mehr als ¼ der befragten Kommunen wurden allerdings keine Veränderungen der Flächengrößen festgestellt.

Viele Händler haben die Phase seit Beginn der Corona-Pandemie auch für **Renovierungen im Innenbereich** der Stores genutzt (61 %), teilweise auch im Außenbereich (46 %).

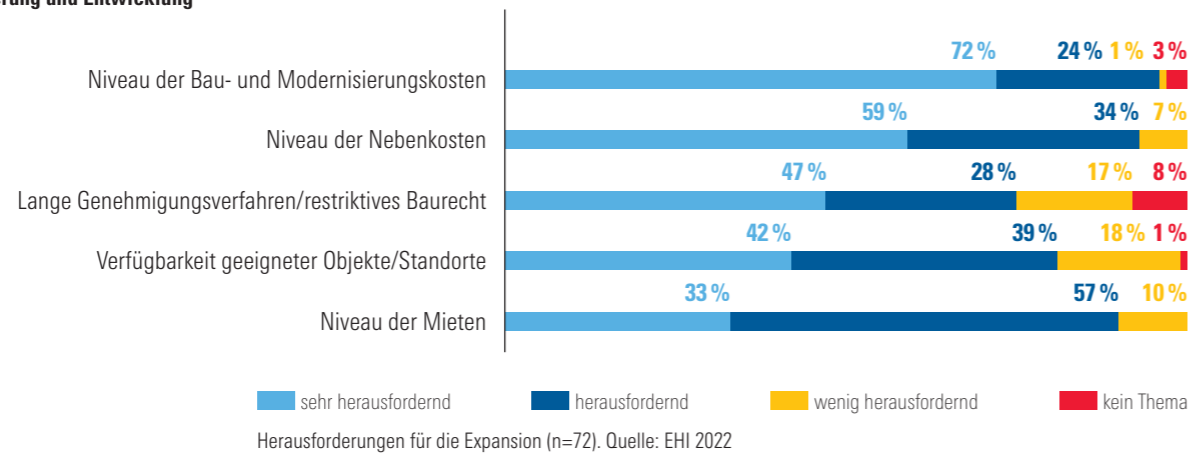
Darüber hinaus sind bei mehr als der Hälfte (60 %) der Kommunen Anträge auf eine **Umnutzung der Einzelhandelsflächen eingegangen** – dabei handelt es sich vornehmlich um Wohnungen und Büros. Die Einzelhandelsnutzung konzentriert sich zunehmend auf die Erdgeschossenebene.

Kommunales Instrument des professionellen Geschäftsflächen-Managements gewinnt erheblich an Bedeutung

Die sehr herausfordernden Entwicklungen insbesondere seit Beginn der Corona-Pandemie erfordern ein aktives Handeln und Lenken durch die Kommunen. Zum Zeitpunkt der Befragung gab rund die Hälfte der Befragten an, ein aktives **Geschäftsflächen-Management** in der Innenstadt zu betreiben. Zudem plante rund ein Viertel der befragten Kommunen, ein solches noch im selben Jahr einführen zu wollen. Dabei werden Leerstände systematisch erfasst und **Innenstadtmanager*innen** beschäftigt, um möglichst zügige Neu- und Anschlussvermietungen zu vermitteln. Eine weitere Möglichkeit ist die Anmietung



Entwicklung der Anzahl der Ladengeschäfte während der Pandemie. Abweichungen zu 100 % in den Summen sind rundungsbedingt. Quelle: EHI 2022



von Leerständen durch die Städte selbst, die dann Zwischenmieter oder neue Mieter finden oder aktiv Pop-up Stores ansiedeln. Darüber hinaus wurden innerstädtische Logistikkonzepte der sogenannten letzten Meile aktiv gefördert und umgesetzt.

Während der Pandemie: Fachmarktlagen profitieren teilweise, Shopping-Center und Innenstädte verlieren hingegen Frequenz

Bei der Betrachtung der Passantenfrequenzen während der Pandemie fällt auf, dass besonders die autofreundlichen Stadtteillagen und **Fachmarktlagen weniger beeinträchtigt** waren und teilweise sogar von der Pandemie profitiert haben. Innenstädte und Shopping-Center haben jedoch **deutliche Rückgänge der Passantenfrequenzen** hinnehmen müssen.

Zur Stärkung der Frequenzen sind Tourismuskonzepte (75 % haben oder planen eins) und Marketingkonzepte (68 % haben oder planen eins) die häufigsten Instrumente. Konkrete Maßnahmen, die sehr verbreitet sind, bestehen zum Beispiel in der Förderung verkaufsoffener Sonntage und regelmäßiger Events in der Stadt. Fast alle Kommunen arbeiten auch aktiv an der **Kooperation und dem Austausch** zwischen Kommune, Einzelhändlern und regionalen Akteuren. Zwei Drittel der Städte haben bzw. planen eine Kommunikationsplattform, um den Einzelhandel in der Innenstadt zu stützen. Ebenso arbeiten so gut wie alle Städte daran, **die Innenstadt attraktiver zu gestalten** und investieren dafür in bauliche und infrastrukturelle Maßnahmen, die über die reine Instandhaltung hinausgehen.

Ansatz für mehr Resilienz: Komplementäre Nutzungen ansiedeln

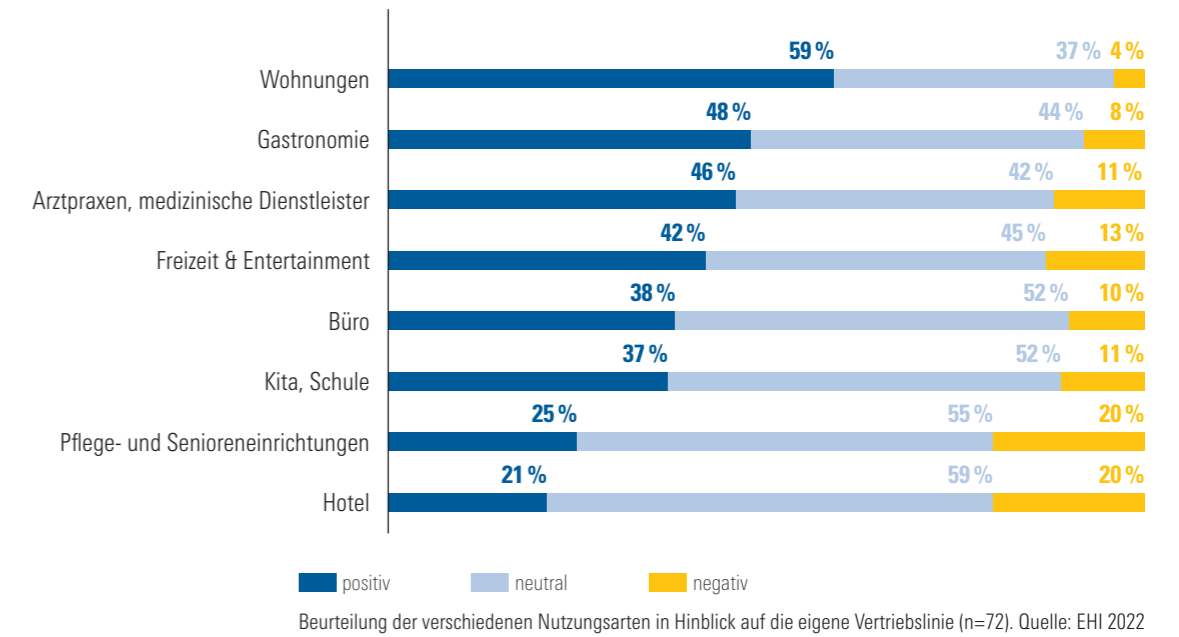
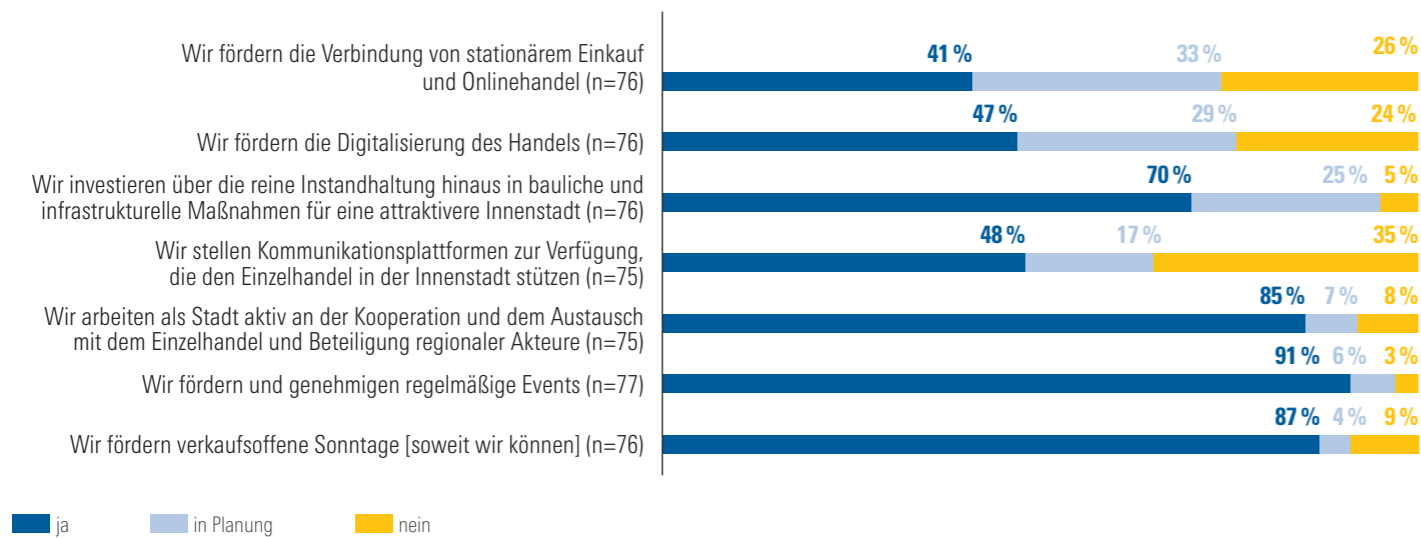
Bei der Durchmischung der Nutzungsart wird aus Sicht der Kommunen der Branche Freizeit- und Entertainment der größte **Synergiebeitrag** zugesprochen, dicht gefolgt von Büros. Wohnungen und Einrichtungen für soziale Infrastrukturen sind ebenfalls beliebte Nachbarnutzungen für Einzelhandelslagen. Multifunktional aufgestellte Innenstädte, die in attraktiver Weise verschiedene Nutzungen verbinden, bieten nicht nur mehr Besuchs- und Aufenthaltsanlässe, sondern sind dadurch auch **krisenfester**.

Einschätzung von Expansionsverantwortlichen

Für eine positive Zukunft sind die Innenstädte auf attraktive und stimmige Store-Formate erfolgreicher Handelsunternehmen angewiesen. Diese Gleichung gilt natürlich auch umgekehrt – **erfolgreiche Handelskonzepte funktionieren am besten in ansprechender und einladender Umgebung**. So hat das EHI Retail Institute im Sommer 2022 auch die Expansionsverantwortlichen des Einzelhandels, der Gastronomie und filialisierten Dienstleistungen zu aktuellen Trends in der Expansion und Standortentwicklung befragt. Insgesamt haben 72 Vertriebslinien teilgenommen, die zusammen über ca. 27.000 Filialen verfügen.

Die größten aktuellen Herausforderungen für den Einzelhandel

Die beiden größten Herausforderungen für den Handel insgesamt sind ganz deutlich die **hohe Inflationsrate und die daraus resultierende Konsumzurückhaltung** bei den Verbraucher*innen.



Speziell beim Thema Expansion macht den Händlern das hohe Niveau von Bau- und Modernisierungskosten zu schaffen. Dieses Thema ist inzwischen für 72 % der Händler sehr herausfordernd (nach 59 % im Vorjahr) und führt damit die Liste der **Expansionshemmnisse** an. Das Niveau der Nebenkosten ist ebenfalls eine sich zuspitzende Herausforderung – war dieser Punkt im Vorjahr nur für jeden vierten Händler sehr herausfordernd, sind es nun mit 59 % mehr als doppelt so viele.

Trend: Ca. 50 % von filialisierenden Handelsunternehmen wollen ihr Filialnetz weiter ausbauen

Trotz dieser Hemmnisse will weiterhin etwa jedes zweite Unternehmen sein **Filialnetz ausbauen**. Besonders expansiv sind die Branchen **Drogerie, Gesundheit & Beauty, Möbel, Hobby & Freizeit, Gastronomie sowie der allgemeine Bedarf** (hierunter fallen beispielsweise Nonfood-Discounter).

Dagegen sind einige Unternehmen aus den Branchen Unterhaltungselektronik & Telekommunikation, Schuhe & Accessoires sowie Bekleidung weiterhin eher dabei, ihre Filialnetze auf den Prüfstand zu stellen und auszudünnen – ein Trend, der schon mehrere Jahre besteht. Doch auch in diesen Branchen gibt es wieder mehr expansive Unternehmen.

Gefragte Standorte

Hinsichtlich der Standortentwicklung werden **Fachmarktzentren** am besten bewertet – diese führen wie auch in den Vorjahren die Trendliste der Standortentwicklungen an (70 % positiv).

Besonders **skeptisch** sind die Retailer bei **Nebenlagen in Oberzentren** (41 % negativ) und insbesondere bei **Shopping-Centern** (65 % negativ). Hier braucht es dringend neue und frische Strategien, um diese Lagen über eine sinnvolle Gestaltung und Nutzung zukunftsfähig zu machen.

Bei den Shopping-Centern sind Investoren und Managementgesellschaften seit Jahren intensiv dabei, in Schieflage geratene Center über aufwendige bauliche und konzeptionelle Maßnahmen neu zu positionieren. Anhaltspunkte dafür können beispielsweise die beliebtesten Co-Nutzungsarten an Mixed-Use-Standorten sein. Während Wohnungen aus Sicht des Handels am beliebtesten sind (59 % positiv), werden auch Gastronomie (48 % positiv), medizinische Nutzungen (46 % positiv) oder Freizeit & Entertainment (42 % positiv) in der Nachbarschaft gerne gesehen. Dabei erfahren aktuell **insbesondere Freizeit- und Entertainmentangebote** einen Akzeptanzschub und haben in der Händlerbewertung einen Sprung nach oben gemacht (plus 10 Prozentpunkte positiv im Vergleich zum Vorjahr). Am Ende der Liste rangieren **Pflegeeinrichtungen und Hotels – insbesondere für den Lebensmitteleinzelhandel sind diese uninteressant**.



Lena Knopf
EHI Retail Institute
Projektleiterin
Handelsimmobilien & Expansion
knopf@ehi.org



Björn Stelzenmüller
EHI Retail Institute
Projektmitarbeiter
Handelsimmobilien & Expansion
stelzenmueller@ehi.org

Schlaglichter zur Projektentwicklung im Einzelhandel

Nahversorgung – nicht ohne frühzeitige Bewertung der Umsetzbarkeit.

Flächen, Energie, Fahrwege – mit diesen und noch weiteren Aspekten muss nachhaltig umgegangen werden. Lebensmittelversorgung im direkten Wohnumfeld, die Kommune der kurzen Wege, zurück in die Innenstadt – **Elemente einer optimalen Versorgung** bestehen. In der Realität ist aber nicht zuletzt die Verfügbarkeit von Flächen im Bebauungszusammenhang eine enorme Herausforderung. **Konzepte und innovative Ideen** zu neuen Nahversorgungsstandorten gibt es seitens der Betreiber*innen und Projektentwickler*innen dennoch zahlreiche. Deren Umsetzung nimmt in den vergangenen Jahren Fahrt auf. Der Artikel will **Schlaglichter** hierzu geben.



Supermarkt in Tauberbischofsheim (ca. 13.000 EW): Neubau im Anschluss an die Innenstadt und Teil des Zentralen Versorgungsbereichs. Wohnflächen mit fußläufigem Zugang durch die Schallschutzwand im direkten Umfeld.

Es ist nicht immer einfach, theoretisch resilient und nachhaltig gedachte Konzepte in der Realität umzusetzen. Im meist ohnehin verdichteten Innenbereich von Kommunen sind selten umsetzbare Flächen für die wirtschaftlich benötigten Verkaufsflächen für Neubauten im Bereich der Nahversorgung vorzufinden. **Hinderungsgründe** für eine zeitnahe Realisierung entsprechender Vorhaben sind u.a.

- Besitzverhältnisse,
- mangelnde Verkaufsbereitschaft,
- ungeeignete Flächenzuschnitte,
- eine fehlende baurechtliche Ausweisung.

Es erfordert einerseits Flexibilität der Investoren, andererseits aber auch notwendige Rahmenbedingungen auf kommunaler Seite, um einen Standort zu entwickeln, der den Elementen einer optimalen Nahversorgung entspricht – oder auch den angestrebten Standort zu verhindern. Dass eine Umsetzung gelingen kann, zeigen die bildhaften Beispiele, welche die imakomm im Rahmen von raumordnerischen Auswirkungsanalysen begleiten durfte.



Supermarkt in Aalen (ca. 68.000 EW). Versorgung eines bisher unterversorgten und topografisch höher gelegenen Stadtteils. Umsetzung eines baulich integrierten Supermarkts mit einem auf Holzbau ausgerichteten architektonischen und ökologischen Konzept von merz objektbau in einem neuen Wohnquartier.

Der planungsrechtliche Rahmen für die Vorhaben

Basis für eine Vorhabenumsetzung ist bei allen großflächigen Einzelhandelsvorhaben die notwendige Prüfung raumordnerischer Vorgaben. Demnach werden ab einer **Verkaufsfläche von 800 m²** Auswirkungen auf die städtebauliche Ordnung der Standortkommune selbst sowie in Umlandgemeinden vermutet (Vermutungsregel).

Um diese potenziellen Auswirkungen zu erkennen, wird das jeweilige Vorhaben gemäß den Vorgaben der Baunutzungsverordnung (§11 Abs. 3) sowie des jeweiligen Landesentwicklungsplans bzw. -programms (LEP – Beachtung der geltenden Richtlinien je Bundesland!) bzw. des vorhandenen Regionalplans überprüft.



Neuaufstellung eines Supermarktes und eines Lebensmitteldiscounters in Heubach (ca. 10.000 EW), verbunden mit einer Quartiersentwicklung mit verdichtetem Wohnraum auf einem ehemaligen Firmengelände.

Für Einzelhandelsgroßprojekte müssen dabei in Baden-Württemberg beispielsweise die **Prüfkriterien** Integrationsgebot, Konzentrationsgebot, Kongruenzgebot und Beeinträchtungsverbot beachtet werden:

Integrationsgebot

Ansiedlung des Vorhabens an städtebaulich integrierten Standorten. Verbrauchernahe Versorgung mit Waren des täglichen Bedarfs steht im Fokus. Funktionsverlust der Innenstadt oder eines zentralörtlichen Funktionsbereichs soll verhindert werden.

Konzentrationsgebot

Realisierung großflächiger Einzelhandelsbetriebe nur in Ober-, Mittel- und Unterebenen. Ausnahme möglich zur Sicherung der Grundversorgung in Kleinzentren oder Orten ohne zentralörtliche Funktion.

Kongruenzgebot

70 % des Umsatzes des Vorhabens müssen aus dem regionalplanerisch definierten Verflechtungsbereich der Standortkommune generiert werden.

Beeinträchtungsverbot

Weder durch Lage noch Größe oder Folgewirkungen des Einzelhandelsgroßprojektes dürfen die Kommune selbst oder Umlandgemeinden beeinträchtigt werden. Von einer nicht unwesentlichen Beeinträchtigung wird ausgegangen, wenn bei zentren- oder nahversorgungsrelevanten Sortimenten mit einem Umsatzverlust ab 10 % zu rechnen ist. Bei nicht zentren- oder nahversorgungsrelevanten Sortimenten liegt dieser Schwellenwert bei 20 %. Die Schwellenwerte werden dabei als Orientierungswert verstanden.

Wichtig für die Vorhabenentwicklung ist dabei, dass für mehrere Vorhaben, deren Verkaufsflächengröße jeweils unterhalb der Schwelle der Großflächigkeit liegt, welche aber räumlich nah beieinander liegen, die Notwendigkeit der Bewertung „Einzelhandelsgroßprojekt“ bestehen kann. Diese sogenannten **Agglomerationen** können gemäß den jeweils gültigen regionalplanerischen Vorgaben aus einem räumlich funktionalen Zusammenhang abgeleitet werden. Sie werden teilweise aber auch in Form von Abstandsregelungen, wie beispielsweise in der Planungsregion Stuttgart, definiert.



Sicherung der Grundversorgung durch eine Einzelhandelsagglomeration mit Supermarkt und Drogeriemarkt in Plankstadt (ca. 10.000 EW) angrenzend an ein Wohnquartier.

Der Ausnahmefall Grundversorgung

Insbesondere in Kleinzentren und Orten ohne zentralörtliche Funktion stellt der Ausnahmefall der Grundversorgung im Rahmen des Konzentrationsgebots immer wieder eine offene Frage der Bewertung dar. Eine Definition von „Grundversorgung“ und deren verfahrens- und genehmigungsrechtliche Behandlung erfolgt in der Regel in Regionalplänen. Liegen hierzu aber **keine ausreichenden Regelungen** vor, sorgt dies zunächst einmal für Planungsunsicherheiten bei Kommunen und Vorhabenträger*innen und führt letztendlich auch häufig zu Unverständnis gegenüber Raumordnungsbehörden. Hier gilt es auf regionaler Ebene so weit als möglich klare Regeln aufzustellen, auch wenn dies durchaus zum Nachteil einer Projektentwicklung sein kann. Nur so gelingt aber eine räumlich ausgeglichene Versorgung einer Region. Und nur so gelingt auch Planungssicherheit auf Seiten der Vorhabenträger*innen.



Neubau eines Supermarkts in Pfullingen (ca. 19.000 EW) mit verdichtetem Wohnungsbau in Obergeschosslage, dabei auch notwendige Fortschreibung des Flächennutzungsplans.

In diesem Zusammenhang ist auch auf eine möglichst **frühzeitige Beteiligung der Raumordnungsbehörden** zu fokussieren. Ein Verlust von Zeit, personellen Ressourcen und letztlich kommunalpolitischen Diskursen kann durch eine frühe Abstimmung mit den Raumordnungsbehörden häufig umgangen werden.

Kombination Nahversorgung und Wohnbebauung

Ein Thema in vielen Diskursen stellt auch die vermehrt umgesetzte Kombination aus Nahversorgung und Wohnbebauung dar. Bei aller Idealvorstellung und erfolgreich umgesetzter Beispiele ist aber immer auch frühzeitig darauf zu achten, **dass eine entsprechende Projektentwicklung längst nicht an allen Standorten geeignet ist**. Hemmnisse sind beispielsweise Lärmemissionsgrenzen, die gegebenenfalls auch durch Schallschutzwänden oder andere Maßnahmen nicht gelöst werden können. Gleiches gilt für die Andienungsmöglichkeiten für Anlieferungen.



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



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

Finden diese (und weitere) Themen frühzeitig in den Planungen Beachtung, wird auch eine Bewertung der tatsächlichen Umsetzungsform bzw. der Umsetzungschance möglich.

Einzelne Erfolgsfaktoren der Beispiele

Es ist zu erkennen: ohne eine vorab gründlich vorbereitete Abstimmung zwischen Projektträgern, Kommune und Raumordnungsbehörden bzw. sonstigen Planungsträgern ist die Umsetzung von großflächigen Vorhaben erschwert und häufig langwierig. Werden jedoch die ohnehin nötigen Rahmenbedingungen in diversen, häufig noch informellen Beteiligungsrunden frühzeitig vor dem Einstieg in die formellen Verfahren abgestimmt, können Entwicklungshemmnisse deutlich minimiert werden. Die Kombination aus tatsächlicher, zumindest in Teilen vorhandener Grundversorgung mit anschließender oder in das Gebäude integrierter Wohnbebauung, einer strategischen, kommunalen Nahversorgungskonzeption, gutachterlich geprüften Zielen und Grundsätzen der Raumordnung, stellen dabei wichtige Grundvoraussetzungen zur Projektrealisierung dar, die bei einer Umsetzung „nebenher“ auch zum Ende eines Projekts führen können.

Neckarsulm

Neues Miteinander mit Breite und Geschwindigkeit. Ein Werkstattbericht.

Noch ist nichts beschlossen. Gleichwohl liegen mittlerweile ein inhaltliches Konzept zur Stärkung der Innenstadt von Neckarsulm sowie ein Strukturmodell für ein Neues Miteinander eines (Innen)Stadtmarketings vor. Beides wurde von einer interdisziplinär besetzten Projektgruppe, in der auch die Gemeinderatsfraktionen aktiv beteiligt waren, erarbeitet. Nun sollen die beiden Lösungen einer kommunalpolitischen Entscheidung zugeführt werden.

Die Ausgangssituation für die Transformation der Innenstadt scheint sehr günstig: Neckarsulm (ca. 27.000 Einwohner*innen) ist ein Mittelzentrum in Baden-Württemberg. Die Große Kreisstadt ist starker Wirtschaftsstandort, nicht zuletzt wegen des Firmensitzes der Firma Audi. Zur Mitte der 1950er Jahre waren die NSU Motorenwerke der größte Zweiradhersteller der Welt. Im Jahre 1969 fusionierten die damalige NSU AG und die zum Volkswagen-Konzern gehörende Auto Union GmbH mit Sitz in Ingolstadt zur Audi NSU Auto Union AG mit Sitz in Neckarsulm.

Doch unter anderem wegen der Nähe zum Oberzentrum Heilbronn – die Kernstadt von Neckarsulm ist siedlungsstrukturell mittlerweile mit dem benachbarten Oberzentrum zusammengewachsen – steht die Innenstadt vor erheblichen Herausforderungen.

In einem schlanken Prozess wurden zehn **Ziele bzw. Aufgabenbereiche** für die Innenstadtentwicklung erarbeitet und zu einer Gesamtstrategie geformt. Diese reichen vom Ausbau der Erreichbarkeit und der Kundeninfrastruktur bis hin zu Ansätzen, die überdurchschnittlich hohe „Dichte“ an Kreativen für die Innenstadt zu gewinnen. Jeder Aufgabenbereich ist einer Institution zugeordnet. So weit so gewöhnlich.



Der Neckarsulmer Marktplatz mit Rathaus und Löwenbrunnen.

Herzstück des neuen Innenstadtkonzeptes sollen jedoch **neue Koordinations- und Umsetzungsstrukturen** sein, die so nun vom Gesamtminderat diskutiert und idealerweise beschlossen werden sollen:

Ein rechtsformloser **„Runder Tisch“** bildet die Klammer und sichert die Orientierung von Einzelmaßnahmen an der Gesamtstrategie. Er ist interdisziplinär besetzt. Seine „Rechte“ sind differenziert und reichen von „strategisch beratend“ für die Kommunalpolitik bis zur Umsetzung selbst definierter Projekte im öffentlichen Raum. Basis seiner Arbeit ist eine Art Geschäftsordnung.

Für die Umsetzung von Maßnahmen im öffentlichen Raum kann der „Runde Tisch“ unter bestimmten Bedingungen (beispielsweise wird eine Maßnahme nur dann tatsächlich angegangen, wenn sich mindestens zwei Personen aus dem „Runden Tisch“ verantwortlich zeigen) Untergruppen bilden, so genannte **„Freiraum-Gruppen“**.

Unternehmen fürchteten jedoch eine zu starke Fokussierung auf gestalterische Maßnahmen und die Gefahr einer Vernachlässigung wirtschaftsorientierter Themen. Offen wurde dies in Workshops nicht kommuniziert, gleichwohl bestand offensichtlich Redebedarf. Gemeinsam wurden Modifikationen an der ursprünglichen Modellidee erarbeitet. Es wurde ein **Team „Wirtschaft und Erlebnis“** innerhalb des Runden Tisches ausgegliedert, welches Maßnahmen, die unmittelbaren Nutzen für gewerbliche Akteur*innen erwarten lassen, bearbeitet. Diesem Team steht ein eigenes Budget zur Verfügung (Anreiz). Gleichzeitig muss dieses Team aber auch explizit für eine Kofinanzierung ihrer Maßnahmen sorgen (Verpflichtung). Der Runde Tisch kann Maßnahmen stoppen, sollten diese der Gesamtstrategie widersprechen („Veto-Recht“).

Oberziel: Schaffung einer zukunftsfesten, belebten, multifunktionalen Innenstadt

Ziele und Aufgaben	1 Erreichbarkeit	2 Kundeninfrastruktur	7 Besuchsgründe	8 Kopplungen	9 Erlebbarkeit Themen	10 Kreative in die City	3 Stabilisierung Gewerbe	4 Stärkung Gewerbeverein	
Strategische Ebene	Organisation und Moderation durch den Kümmerer								
Sicherstellung gemeinsame Strategie, Abstimmung	... beratend:	Runder Tisch Innenstadt ... (interdisziplinär besetzt) mit unterschiedlichen Aufgaben				... eingeschränktes Veto-Recht:	... nur Information	... stellt Kümmerer	
Operative Ebene und politische Ebene	Stadtplanung/ Stadtentwicklung Kommunalpolitik	„Freiraum-Gruppen“: aus mindestens 2 Personen von Runden Tisch und weiteren aus Pool		Team „Wirtschaft und Erlebnis“ („Kern“) aus Kümmerer (Admin) sowie 3 bis 4 aus Gewerbeverein und AG Innenstadt; für Maßnahmen: weitere aus Pool		Gewerbeverein & AG Innenstadt	Stabsstelle Citymanagement Umsetzung Kernaufgaben Citymanagement		↑
			Pool an Interessierten/Freiwilligen, administriert von Kümmerer						
Finanzierungsanteil Stadt	Stadt komplett		Städtischer Anteil, Co-Finanzierung durch GV/Drittmittel (Verhältnis 4:1)		Dynamisierung Zuschüsse nach Leistungskriterien		← Absprache, Ausgestaltung und Kontrolle der Zuschüsse für GV		

Das Neue Miteinander in Neckarsulm berücksichtigt unterschiedliche Motive und (An-)Forderungen von Akteursgruppen und definiert hierzu differenzierte Anreize und Verpflichtungen. So entsteht ein neues Miteinander der zwei Geschwindigkeiten unter dem Dach einer Gesamtstrategie.

Damit umfasst das Neue Miteinander quasi zwei Geschwindigkeiten, wobei immer wieder sichergestellt wird, dass alle Akteur*innen zur Gesamtstrategie beitragen.

Dieses Miteinander der zwei Geschwindigkeiten bedarf einer Gesamtkoordination, welche von einer zu schaffenden städtischen Vollzeitstelle im Bereich

Citymanagement übernommen werden soll. Der Person kommt sowohl das Management des Neuen Miteinanders als auch die Übernahme „städtischer Innenstadtmarketingaufgaben“ zu. Explizit übernimmt die Person beispielsweise keine Umsetzungsaufgaben für das Team „Wirtschaft und Erlebnis“ – das Team setzt selbst um.

Bestehende **private Institutionen** – beispielsweise der Gewerbeverein sowie die AG Innenstadt – werden mit der Etablierung des „Runden Tisches“ nicht obsolet. Im Gegenteil: Die Stabilisierung des gewerblichen Besatzes ist zentrale Aufgabe dieser Institutionen. Hierfür sollen gemeinsam mit dem Citymanagement Ziele definiert werden (Beispiel: Zunahme der Zahl der Betriebe, die sich an Kernöffnungszeiten halten, um die Zahl X). Bei Zielerreichung erhält die Institution erhöhte Zuschüsse.

Mit der neuen Innenstadtstrategie legen die Akteure der interdisziplinär besetzten Projektgruppe dem Gemeinderat einen innovativen Ansatz vor, der geeignet scheint, die Transformation der Neckarsulmer Innenstadt tatsächlich aktiv und erfolgreich zu managen. Wir drücken die Daumen für einen hoffentlich positiven Beschluss mit überwältigender Mehrheit!



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

Frankenberg (Eder)

Strukturierung von Prozessen als Erfolgsfaktor.

Mit der Frankenberger City-Offensive schaffen wir die nötigen Strukturen, um die neue Innenstadtstrategie zielgerichtet zu verfolgen und den Standort gemeinsam weiter positiv zu entwickeln. Die Strukturen gilt es jetzt in Zukunft zusammen mit den zahlreichen Frankenberger Akteurinnen und Akteuren mit Leben zu füllen.

Rüdiger Heß, Bürgermeister Stadt Frankenberg (Eder)

Mit einer Vielzahl an unterschiedlichsten Events lockt die Stadt Frankenberg (Eder) im nordhessischen Landkreis Waldeck-Frankenberg (rund 18.000 EW) jedes Jahr zahlreiche Besucher*innen in die Stadt. An der romantischen Straße gelegen, einem Nebeneinander von historischer Alt- und Einzelhandelsgeprägter Neustadt, zeigt sich die frischgebackene Philipp-Soldan-Stadt besonders **facettenreich mit vielen aktiven Akteur*innen**. Genau hier besteht die Herausforderung: die Entwicklung einer gemeinsamen, aufeinander abgestimmten und auch nach außen sichtbaren **Strategie**.

Denn: aufgrund dieses Facettenreichtums stellt sich die Frage: Wofür steht Frankenberg und insbesondere die Innenstadt überhaupt? Um dies zu klären und vor dem Hintergrund weiterer Veränderungsprozesse und Herausforderungen für die Innenstadt, wurde die Innenstadtstrategie und das Citymanagement im Auftrag der Stadt von der imakomm neu konzipiert.

Ziel: Klare Schwerpunkte statt viele Maßnahmen. Und effiziente Umsetzungsstrukturen mit vielen Akteuren in laufenden Prozessen

Besonders wichtig: Die Neukonzeption soll nicht eine möglichst große Anzahl an Maßnahmen vorschlagen, sondern einerseits eine Strategie mit klaren Handlungsschwerpunkten vorgeben, andererseits effiziente kooperative Umsetzungsstrukturen definieren. Letztere sollen geeignet sein, die bestehenden, zentralen



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



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



Das historische Frankenberger Rathaus mit seinen 10 Türmen im Herzen der Altstadt.

Institutionen sowohl verwaltungsintern als auch privat miteinander zu verknüpfen und bereits laufende Prozesse im Bereich City-/Innenstadtmarketing zu bündeln. Die Herausforderung: Mit der Stadt Frankenberg, dem Kaufmännischen Verein, der Interessengemeinschaft Neustadt, der Altstadtinitiative und weiteren projektbezogenen, nicht formal organisierten Aktiven sind eine Vielzahl an Interessen zu bündeln.

Ein Ergebnis: „Drei Organe“ in der City-Offensive

Mittels verschiedener Teilnehmungsformate mit den genannten Akteur*innen und auch der gesamten Stadtgesellschaft wurden die wesentlichen Inhalte der künftigen Innenstadtstrategie entwickelt und vor allem effiziente Strukturen für eine zielgerichtete Umsetzung gemeinsam definiert. Das Ergebnis: Die Frankenberger City-Offensive.

Mit der Frankenberger City-Offensive soll der nötige Rahmen entstehen, um ein einheitliches Bild, die Strategie Frankengbergs, zu ermöglichen und künftig nach außen zu tragen. Um die unterschiedlichen Prozesse zu bündeln, besteht diese aus **drei Organen**:

- 1 Lenkungskreis:** Interdisziplinär besetzt mit Vertreter*innen aus Verwaltung, Politik, Gewerbeverein und weiteren „Machern“ bildet er den strategischen Kopf der Frankenberger-City-Offensive. Der Lenkungskreis behält die Strategie stets im Blick und impliziert gleichzeitig deren Umsetzung. Zusätzlich koordiniert und stimmt er die zahlreichen Aktionen und Events in Frankenberg ab, deren Umsetzung dann in den Aktionsgemeinschaften angegangen wird.
- 2 Zwei Aktionsgemeinschaften:** Vorgesehen ist die Gründung zweier Aktionsgemeinschaften: Sie gliedern sich nach „Altstadt“ und „Neustadt“. In ihnen erfolgt die Umsetzung. Dazu bilden sie jeweils projektbezogene Untergruppen. Mit dieser räumlichen Differenzierung (statt thematischer Gliederung) gelingt es, bestehende Initiativen, die sich bisher ebenso räumlich fokussiert hatten, automatisch einzubinden. Bestehende Netzwerke bündeln sich somit und nehmen weitere, bisher nicht organisierte Akteur*innen mit auf.
- 3 Stammtische:** Nicht-Mitglieder des Lenkungskreises bzw. der Fachgruppen, also alle interessierten und engagierten Bürger*innen und Unternehmer*innen können zusätzlich an thematisch gegliederten Stammtischen teilnehmen. Sie fungieren als **Ideenpool** und geben **Impulse für Fachgruppen und Lenkungskreis**. Die Stammtischteilnehmer*innen sind zudem potenzielle Umsetzer*innen, und können sich dann als „Aktive“ auch in den Fachgruppen engagieren. So gelingt es zusätzlich, die bestehende und auch künftig gewollte Breite an Umsetzer*innen weiter zu fördern.

Markt Mering

Split-Modell für Eigenverantwortung und Gemeinsames.

Der Innerort der Marktgemeinde Mering (ca. 15.000 EW, Bayern) hat eines mit vielen anderen Ortszentren gemeinsam: Eine Vielzahl an Herausforderungen, um die eigene Ortsmitte als attraktiven Einkaufs- und Erlebnisstandort zu erhalten. In Mering sind dies u.a. städtebauliche Hürden wie etwa Handelsbesatz entlang einer relativ langen, schmalen Durchfahrtsstraße oder Gewerbeimmobilien mit eher kleinen Ladenflächen. Dazu kommt eine steigende Zahl an Leerständen und ein Gewerbegebiet am Ortsrand mit einzelhandelsrelevanten Angeboten und entsprechendem Kaufkraftabfluss aus dem Zentrum. Zudem kein rein „Meringer Phänomen“ ist das sinkende Engagement privater Akteur*innen, auch mit Blick auf den örtlichen Gewerbeverein. Insbesondere der letztgenannte Punkt war es, an dem imakomm und Marktgemeinde im Rahmen der „**Standortoffensive Markt Mering**“ den Hebel ansetzten, um die an sich vorhandenen Potenziale für „mehr Miteinander“ zu aktivieren.

Herausforderung: Umgang mit Dynamik und Rückgang, Anforderungen und realistischen Möglichkeiten

Bereits früh in der Standortoffensive zeigte sich, dass angesichts der dynamischen Entwicklungen in Mering (Beispiel: 11 % Bevölkerungsplus zwischen 2011 und 2022) und gleichzeitig eines Strukturwandels im Zentrum ein **professionell betriebenes Citymanagement** einen zentralen Schlüssel darstellt. Bislang wurde dies eher punktuell und reaktiv innerhalb der Verwaltung bzw. ehrenamtlich durch den Gewerbeverein betrieben.

In einer Vielzahl an Beteiligungsverfahren, Workshop-Runden und Gesprächen kristallisierte sich heraus, dass der Gewerbeverein in seiner aktuellen Form das künftige Citymanagement nicht alleine schultern will (allein weil die Satzung des 1979 gegründeten Vereins Begriffe wie Leerstandsmanagement, wenig überraschend, nicht enthält) und kann (weil finanzielle Mittel und personelle Ressourcen für ein professionelles Citymanagement fehlen). Gleichzeitig



Florian A. Mayer
Marktgemeinde Mering
Erster Bürgermeister
bgm.mayer@mering.bayern.de



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



Der zentral gelegene Marktplatz ist prägendes Element für das Ortsbild der Marktgemeinde Mering.

mochte die Gemeinde das künftige Citymanagement nicht als solitär kommunale Aufgabe wissen, an der private Akteur*innen nicht beteiligt werden. Es galt insofern einen **Spagat** zu meistern zwischen Ansichten und Anforderungen von kommunaler Seite und privaten Akteur*innen.

Split-Modell soll Eigenverantwortung stärken

Ergebnis am Ende: Ein **Split-Modell**, bei dem sich Gemeinde und private Akteur*innen gegenseitig in die Pflicht nehmen und strukturell gemeinsam ein Citymanagement aufsetzen, das in den Details auf Eigenverantwortung insbesondere bei privaten Akteur*innen setzt:

- **Private Ebene:** Der Gewerbeverein stellt künftig eine*n hauptamtliche*n Geschäftsführer*in zur professionellen Bearbeitung der Vereinszwecke ein. Hierfür erforderlich ist auch eine Anpassung der Satzung an die geänderten Rahmenbedingungen (Stichwort Leerstandsmanagement). Die vom Verein erhobenen Mitgliedsbeiträge fließen 1:1 in die Umsetzung von Projekten, Maßnahmen und ins Marketing, was zugleich als zentrales Argument für die Akquise weiterer Mitglieder dient („Maßnahme x – mit-finanziert durch deinen Beitrag“).

- **Kommunale Ebene:** Da der Gewerbeverein allein nicht die Ressourcen zur Einstellung eines*r Geschäftsführers*in hat, ist eine wesentliche finanzielle Beteiligung der Marktgemeinde Mering vorgesehen. Bedeutet konkret: Vorbehaltlich eines noch ausstehenden Beschlusses im Marktgemeinderat übernimmt die Kommune die vollständigen Personalkosten des/der Geschäftsführers*in. Dies wiederum rechtssicher geregelt durch einen Kooperationsvertrag zwischen Gemeinde und Gewerbeverein.

- **Plattform für gemeinsamen Austausch:** Um gemeinsam Leitlinien zu definieren, wird eine Plattform eingerichtet, die private Akteur*innen und öffentliche Seite (mindestens) quartalsweise an einen Tisch bringt. Professionell geleitet durch Citymanager*in beraten Vorstandschaft des Vereins, Verwaltungsspitze und -mitarbeiter*innen mit weiteren Mitgliedern des Vereins (Einzelhandel, Gastronomie, Handwerk, Industrie etc.) über die strategische Ausrichtung des Vereins. Die Plattform wird dadurch gleichzeitig auch zu einer Art „inoffizieller Aufsichtsrat“ für die Arbeit des/der Citymanager*in.

Kleine Maßnahmen zur „Einübung“ des Split-Modells

Ganz wesentliches Element in Bezug auf die Aktivierung der Potenziale für „mehr Miteinander“ war bereits im Projektverlauf die Vernetzung privater Akteur*innen. Schon vermeintlich **kleine Maßnahmen** wie die Etablierung eines Unternehmer*innenfrühstücks brachten Gewerbetreibende an einen gemeinsamen Tisch und ließen neue Kontakte entstehen, die auch nachweislich in Kooperationen mündeten, von denen im besten Fall wiederum der Gesamtstandort profitiert – eigenverantwortlich, am Ende aber doch gemeinsam!

Ansbach

Willige und Macher für eine sich selbst unterschätzende Stadt. Ein Zwischenbericht.

Kunst- und Kulturliebende kommen in der Stadt Ansbach (ca. 42.000 EW, Metropolregion Nürnberg, Bayern) auf ihre Kosten: Von Theater und Festspielen über barocke Bauten und Rokoko-Schätze bis hin zu markgräflicher Residenz mit Orangerie und Hofgarten sowie der Geschichte von Kaspar Hauser.

Entsprechend baulich attraktiv zeigt sich die Innenstadt bzw. Altstadt. Gleichwohl hat auch Ansbach mit den Umwälzungen von Zentren allgemein zu kämpfen – und mit spezifischen Herausforderungen. Beispiele: Vor Jahren wurde der Citymarketing-Verein ersatzlos aufgelöst. Der Stadtverwaltung fehlte seitdem der Sparringspartner auf Seiten gewerblicher Innenstadtakteur*innen – in dieser Stadtgröße eher eine Seltenheit. Zudem sprechen Ansbacher*innen oft selbst vom so genannten „**Ansbach Faktor**“. Damit umschreiben sie zum einen, dass die Ansbacher Mentalität sich mit Neuem anscheinend eher schwer tue. Zum anderen wohne den Einwohner*innen das besondere Talent inne, die

eigene Stadt und ihre Vorteile kaum wahrzunehmen. Angesichts der städtebaulichen Attraktivität und der teilweise besonderen Angebote an Einzelhandel und Gastronomie für Außenstehende nur schwer nachvollziehbar.

Keineswegs herrscht in Ansbach aber die selbst oftmals beschworene Lethargie. Im Gegenteil: Vor einem Jahr wurde unter Federführung der Stadt und der IHK zu einer **Citywerkstatt Ansbach** eingeladen. In diesem rechtsformlosen Kreis treffen sich seitdem Macher*innen aus der Innenstadt, um Maßnahmen zu besprechen und umzusetzen. Eine neutrale, professionelle Moderation sorgt für das „Kurs halten“.

Erfolgreiche Strukturen sollen nun gefestigt und ausgebaut werden. Zusammen mit imakomm wird daher parallel zu den Aktivitäten der City-Werkstatt der Aufbau eines **neuen Innenstadtmagements** geprüft.





Christoph Albrecht, Leiter der Wirtschaftsförderung, Eva Fröhlich von der Wirtschaftsförderung und Oberbürgermeister Thomas Deffner stellen das neue Coworking-PopUp am Martin-Luther-Platz in der Innenstadt vor.

Angesichts der Ausgangssituation würde ein klassisches Vorgehen aber scheitern. Daher folgt das Projekt „Innenstadtmanagement“ einer auf Ansbach zugeschnittenen Logik:

1. Die übliche Frage, „Benötigen wir einen/eine Citymanager*in?“, wird zunächst gar nicht gestellt. Vielmehr wurde in einer begleitenden Projektgruppe sowie in einem für alle Interessierten offenen „Innenstadt-Camp“ untersucht, was in der Vergangenheit weniger gut gelang und deshalb künftig vermieden werden sollte bzw. was derzeit gut läuft (und warum!) und was davon wie verstetigt/ausgebaut werden müsste. Statt SWOT-Profil also **tiefer gehende Analyse** der vergangenen Schwierigkeiten einer Zusammenarbeit sowie deren Gründe für aktuelle Erfolge.

2. Daraus wurde gemeinsam sowohl in der Projektgruppe als auch im „Innenstadt-Camp“ abgeleitet, welche Strukturelemente notwendig wären. So wurde beispielsweise klar, dass die **City-Werkstatt verstetigt aber ergänzt** werden sollte um klare inhaltliche Schwerpunkte und einer interdisziplinär besetzten Organisationseinheit, welche für die Einhaltung der Strategie zuständig zeichnen sollte.



Anneke Manz
imakomm AKADEMIE GmbH
Marketing für Standorte
manz@imakomm-akademie.de



Christoph Albrecht
Stadt Ansbach
Leitung Wirtschaftsförderung
christoph.albrecht@ansbach.de

3. Die Citywerkstatt mit ihren Erfolgsfaktoren „schnell“, „professionell“ und „Willige“ soll den Nukleus eines neuen Innenstadtmanagements darstellen. Dessen **Ergänzung um wichtige Organisationselemente** wird derzeit diskutiert. Beispiele:

- Die bisher rein projektbezogen arbeitende Werkstatt könnte ergänzt werden um feste thematische Gruppen, die bisher kaum organisiert sind: eine Task Force Immobilieneigentümer*innen wie auch eine Task Force Zukunftsfeste Betriebe.
- Angedacht ist eine Strategieplattform „Innenstadttransformation“, in der der noch fehlende interdisziplinäre Austausch (mit Kultur, Stadtplanung usw.) abgebildet werden soll. Hier soll auch die im Entwurf nun vorliegende inhaltliche Strategie mit ihren thematischen Schwerpunkten weiterentwickelt werden.
- Verwaltungsintern sollen Ressort- und Ämtergrenzen durch einen Lenkungsreis „Innenstadttransformation“ überwunden werden, um noch stärker als bisher die Innenstadtbelebung ganzheitlich zu denken.



Die Lounge im Ansbacher Coworking-PopUp.

4. Derzeit kalkuliert die imakomm den entstehenden **Koordinations- und Managementaufwand** der neuen Strukturen, um dann klare Aussagen treffen zu können, ob dieser mit vorhandenen personellen Ressourcen abgebildet werden kann bzw. ob und in welcher Höhe zusätzliche Ressourcen notwendig wären.

Ansbach lohnt somit nicht allein aufgrund der Fülle an Kunst-, Kultur-, Einkaufs- und Entdeckungspotenzial. Auch der Aufbau resilienter, neuer Umsetzungsstrukturen scheint bemerkenswert. Wir freuen uns auf alle weiteren Schritte und die kommunalpolitische Diskussion zu den dann zu präsentierenden Vorschlägen. Wir sind uns aber sicher: Der „Ansbach-Faktor“ wird von den Ansbacher*innen selbst überschätzt – und die eigene (Innen)Stadt unterschätzt.

Forschung zum Thema Dark Tourism

Schlaglichter zu Leadership und Akteursbeteiligung.

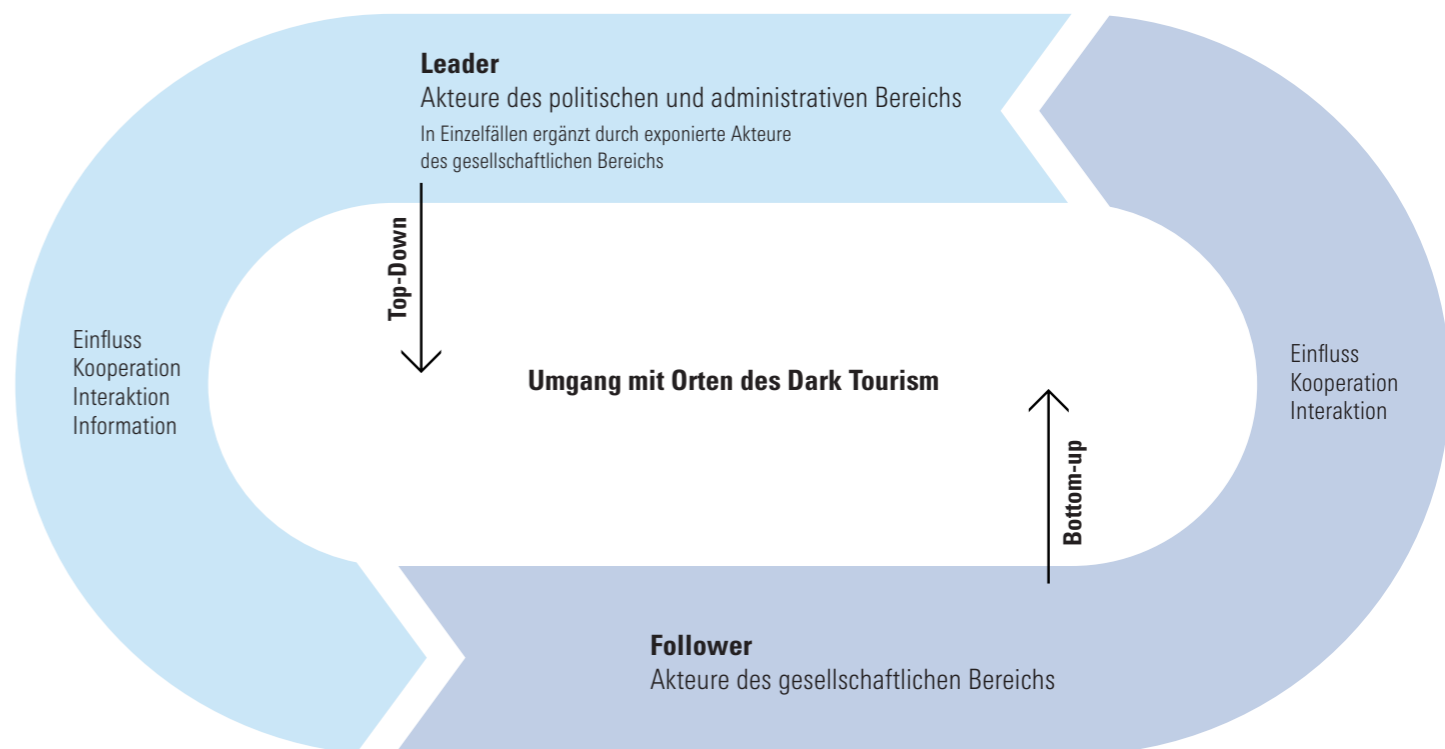
Wer steuert und koordiniert **auf welche Art und Weise** das Miteinander der Akteur*innen im Umgang mit Orten, die für den Tourismus relevant sind, weil sie eine gesellschaftlich-historisch relevante Verbindung zum Thema Tod und menschliches Leid haben? Dieser Frage ging imakomm Dr. Christian Eckert in seiner im Jahr 2022 abgeschlossen Promotion zum Titel „Die Rolle der Leadership im Umgang mit Orten des Dark Tourism. Eine Fallstudien-Analyse“ an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt auf den Grund.

Anlass war die Beobachtung, dass Orte des Dark Tourism (beispielsweise KZ-Gedenkstätten, Ground Zero, Tschernobyl oder die Ruinen von Pompeji) zwar häufig ein professionelles Management haben. Allerdings ist kaum strukturiertes Wissen vorhanden, wie dieses Management mit Akteur*innen aus Politik, Verwaltung, Vereinen, Opfern/Hinterbliebenen usw. interagiert und diese in die Arbeit rund um den Ort involviert. Dieser Prozess der Einflussnahme innerhalb sozialer Gruppen lässt sich als **Leadership** bezeichnen und kann sowohl auf „harte“ als auch auf „sanfte“ Weise ausgeübt werden. Gleichzeitig betrifft dieser Prozess auch die imakomm in der Projektarbeit immer wieder. So ist bei-

spielsweise die Erarbeitung neuer Marketing-Strukturen, die Entwicklung von Innenstadtmodellen oder die der Umsetzung von Maßnahmen in den Projektkommunen immer von Aspekten der Einflussnahme begleitet.

Als Bezugsrahmen der Arbeit wählte Dr. Christian Eckert Orte im Zusammenhang mit dem Nationalsozialismus. Konkret untersucht wurden die **KZ-Gedenkstätte Dachau**, das **ehemalige Reichsparteitagsgelände in Nürnberg** sowie das als „Holocaust-Mahnmal“ bekannte **Denkmal für die ermordeten Juden Europas** in Berlin. An allen drei Orten wurden im Rahmen der Erhebungen **Experteninterviews** geführt. Die 23 Interviewpartner*innen waren unter anderem in der Verwaltung/dem Management der betreffenden Orte, in der Lokalpolitik sowie dem örtlichen Tourismusmanagement tätig.

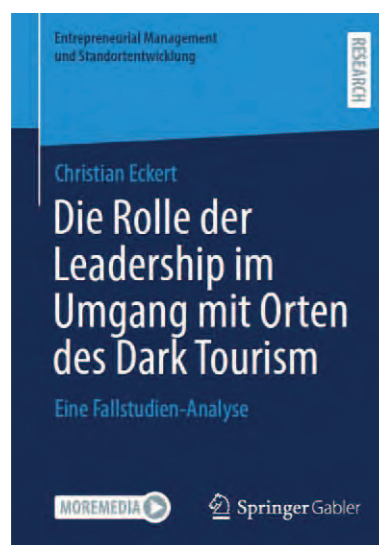
Ergänzend hinzu kamen u.a. die bundespolitische Ebene, an den Orten ehrenamtlich tätige Organisationen (beispielsweise Geschichtsvereine) sowie Bildungspädagog*innen und auch Überlebende des Holocaust. Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte mit dem Verfahren **GABEK®**.



Modell der „Dark Tourism Leadership“. Wesentliche Elemente finden sich auch in der Projektarbeit der imakomm wieder.

Flächenentscheidungen und -prozesse

Der Spielraum wird kleiner.



Eckert, Christian (2022): Die Rolle der Leadership im Umgang mit Orten des Dark Tourism. Eine Fallstudien-Analyse. Wiesbaden: Springer Gabler. 312 Seiten.



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

Die Ergebnisauswertung brachte insbesondere zwei zentrale Erkenntnisse:

1 Mit Blick auf die Frage, **wer** als „Leader“ das Miteinander der Akteur*innen steuert, sind es einerseits politisch legitimierte Personen (beispielsweise der Oberbürgermeister der Stadt Nürnberg, in deren Besitz das ehemalige Reichsparteitagsgelände ist) sowie fachlich legitimierte Akteure (beispielsweise der Vorsitzende der Stiftung Denkmal, die für alles operative rund um das Holocaust-Mahnmal verantwortlich ist). Hinzu kommt in Einzelfällen auch eine Legitimation ohne politisches/fachliches Mandat, etwa im Falle der letzten Überlebenden des KZ Dachau, die im Akteur*innen-Gefüge aufgrund ihrer Lebensgeschichte eine besondere Stellung haben.

2 Mit Blick auf die **Art und Weise** des Miteinanders kommen sowohl Elemente des Top-Down als auch des Bottom-Up zum Einsatz. Oben genannte Leader*innen geben dabei den groben Rahmen vor (Strategie, Ziele, Bildungsauftrag etc.) und gestalten diesen dann im Sinne von Maßnahmen, Projekten usw. zusammen mit weiteren Akteur*innen aus (Vereine, Pädagogen, Überlebende/ Hinterbliebene etc.). Ein gewisses Maß an Offenheit für Neues sorgt dafür, dass beide Ebenen voneinander lernen, miteinander kooperieren und letztlich auch interagieren. Wichtig dabei: Die Prozess-Hoheit haben die „Leader“, sind dabei aber gleichzeitig auch gezwungen permanent und transparent über alle relevanten Entwicklungen/Maßnahmen zu informieren.

Bei genauerem Hinsehen zeigen die Ergebnisse viele **Parallelen zur Projektarbeit der imakomm** bzw. dem Agieren in „unseren“ Projektkommunen: Auch dort sind es neben gewählten Verwaltungsspitzen die fachlich legitimierte Akteur*innen (Stadtmarketingbeauftragte*r, Citymanager*in, Wirtschaftsförderer*in, etc.), die Prozesse in die Wege leiten und letztlich steuern, indem sie Rahmen vorgeben. Wesentlich sind in vielen Projekten am Ende dann wiederum partizipative Elemente, etwa in Beteiligungsformaten wie Projektgruppen, Befragungen oder Bürgerveranstaltungen.

Diese Formate sind es, die den Rahmen im Sinne des Bottom-Up erst gemeinsam ausgestalten und „mit Leben füllen“. Realisiert wird dies u.a. mit Blick auf die gemeinsame Entwicklung/Umsetzung von Maßnahmen im Zuge des im Hause imakomm häufig angewandten „Split-Ansatzes“, der charakteristisch ist für Runde Tische, Innenstadt-Foren, Stadtmarketing-Plattformen oder auch weitere Formate.



Fortschreitender Flächenverbrauch und -bedarf führt zu einer immer breiteren Aufmerksamkeit in Bevölkerung und Politik.

Flächenfraß, Versiegelung, Netto-Null-Konzept – der **fortschreitende Flächenverbrauch** in deutschen Städten und Gemeinden und der **diffizile Umgang** damit rücken immer mehr in den Fokus von Entscheidungen in den politischen Gremien, aber auch in der Presse und der Bevölkerung.

Große Fragen – keine einfachen Antworten

Ein Bewusstsein des angepassten Flächenverbrauchs ist in Zeiten von Klimawandel, Nachhaltigkeit oder zunehmender Versiegelung zwar wichtig, steht allerdings vermehrt einem hohen Bedarf an Wohnraum wie auch an Gewerbeflächen gegenüber. Für Kommunen stellen sich u.a. folgende Fragen: Brauchen wir wirklich neue (Wirtschafts-)Flächen oder können wir den Bedarf noch

im Bestand decken? Welchen Bedarf haben wir überhaupt? Welche grundsätzliche Strategie (Wachstum? Kein Wachstum?) verfolgen wir als Kommune insgesamt? – bei ganzheitlicher Betrachtung alles andere als einfache Antworten, denn: Bei Verzicht auf Wachstum wird eventuell das Ziel einer soliden Haushaltsgrundlage durch Gewerbesteuererinnahmen verfehlt, eine Bindung von Fachkräften kann misslingen oder ein beginnender Rückgang der Einwohnerzahlen kann nicht gestoppt werden.

Schnell wird ersichtlich: Die Fragestellungen bedingen einen immer **komplexeren Entscheidungsprozess**, der sich nicht mehr nur in der Bauleitplanung und im Gemeinderat manifestiert, sondern **auch in der Bevölkerung zu einem immer breiteren Diskussionsprozess führt**.



Systematischer Entscheidungsprozess zu „Flächenfragen“ zwingend notwendig. Gedanken aus der Praxis:

- 1 Vor diesem Hintergrund ist es für Kommunen, deren Entscheidungsgremien und eingebundenen Planungsbehörden immer wichtiger, **gesamtstrategische Überlegungen** bei Flächenentscheidungen zu berücksichtigen.
- 2 Eine Abschätzung der **realistischen Bedarfe** ist dabei genauso wichtig wie ein Überblick über die Flächenpotenziale und die **Prognose, ob und inwiefern diese in Zukunft „matchen“**. Zudem sind wünschenswerte Branchen und Rahmenbedingungen für die Wirtschaftsentwicklung zu definieren. Der Blick über den kommunalen Tellerrand und damit auch die Deckung von Gewerbeflächenbedarfen im Gemeindeverband, Kreis oder in der Region, stellen dabei ebenso einen Faktor dar wie die Einbindung der Bevölkerung.
- 3 Eine nicht faktenbasierte Diskussion um Flächenentwicklungen ist in jedem Falle zu vermeiden, denn: Die Verhinderung von Flächenentwicklungen



Julia Bubbel
imakomm AKADEMIE GmbH
Stadt- und Innenstadtentwicklung
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

über einen Bürgerentscheid oder schon allein dessen Durchführung kann in einer Kommune nicht nur zu breiten Gräben führen, sondern bindet auch Zeit und Ressourcen, die in hohem Maße besser genutzt werden könnten. Image und Attraktivität von Standorten können dadurch sogar in Mitleidenschaft gezogen werden, da Bürgerentscheide für ansiedlungswillige Firmen möglicherweise eine Standortentscheidung mit beeinflussen können. **Die Kommune muss vielmehr professionell und frühzeitig einen Informationsprozess einleiten**, denn oftmals bestimmen von Beginn an Missverständnisse, fehlende Kommunikation und falsche Erwartungen die nicht moderierte Diskussion. Somit ist eine frühzeitige Information über Planungen und gesamtstädtische Entwicklungsziele – auch für die interessierte Öffentlichkeit – in vielen Kommunen fast schon Voraussetzung für eine Standortentscheidung.

4 Mehr als eine reine Information – wenn auch frühzeitig und professionell – ist aber notwendig. Es bedarf einer **Partizipation**. Diese ist allerdings äußerst schwierig, fehlen doch oftmals Fachexpertise und/oder objektive Bewertung von Flächenfragen auf Seiten der Bürger*innen. Gleich, ob für einen Partizipationsprozess Formate wie Befragungen, Arbeitsgruppen, Runde Tische, Bürgerräte, usw. verwendet werden, entscheidet aus unserer Projekterfahrung: Der Beteiligungsprozess sollte die Methodik von Prognosen transparent machen, aber eine Diskussion über Fachliches vermeiden. Vielmehr sind Fragen zu grundsätzlichen Rahmenbedingungen, Für und Wider einer Flächenentwicklung und etwaige Nutzungskonflikte Gegenstand einer Partizipation. Die Komplexität der Bauleitplanung in allen Schritten kann hier nicht im Fokus stehen, sondern eine gemeinsame Erarbeitung von Mehrwerten für den Gesamtstandort – abgewogen mit Realisierbarkeiten und auch Notwendigkeiten, die zu vermitteln sind.

Die Ansätze der Einbindung sind individuell nach Standort zu treffen, sollten aber einen breiten Querschnitt der Interessens- und Bevölkerungsgruppen einbinden, ggf. auch mit der Beteiligung externer Experten zu spezifischen Themenfeldern. Ein **gemeinsamer Planungsprozess** kann somit einen zwar zunächst zeitintensiven, aber zielführenden Prozess darstellen, um den gemeinsamen Wohn-, Lebens- und Arbeitsstandort zukunftsfähig aufzustellen.

Berufsbegleitende Weiterbildung Wirtschaftsförderer/ Wirtschaftsförderin (VWA)

ab 13.11.2023 bei der VWA Freiburg

Fachwissen zum Thema Wirtschaftsförderung

Am 13.11.2023 startet der nächste Studiengang zum/zur Wirtschaftsförderer/ Wirtschaftsförderin (VWA) im Haus der Akademien in Freiburg. Seit 1994 setzt sich die VWA Freiburg mit ihrer berufsbegleitenden Qualifizierung für die Weiterbildung in diesem Bereich ein. **Es ist damit das einzige dauerhaft angebotene Qualifizierungsprogramm für Wirtschaftsförderung deutschlandweit. Im November 2023 geht das Erfolgskonzept in die 29. Runde.**

Impulsgebung, Moderation, Kommunikation und Koordination – die Aufgaben, die die kommunale und regionale Wirtschaft an die Wirtschaftsförderung stellt, sind vielseitig. Um das Aufgabenspektrum zu verstehen und kompetent zu erfüllen, sind theoretische Kenntnisse sowie praxisbezogenes Fachwissen notwendig. Obwohl der Bedarf von Städten und Gemeinden an qualifizierten Wirtschaftsförder*innen und Standortentwickler*innen weiter ansteigt, bieten nur wenige Bildungsanbieter diese Wissensvermittlung an.

Der Fachstudiengang der VWA schließt diese Lücke und vermittelt die notwendigen Kompetenzen für eine gelungene Wirtschaftsförderung seit fast 30 Jahren. Die Qualifizierung umfasst zwei sechstägige Präsenzsemester sowie eine studienbegleitende Projektarbeit. Die Teilnehmenden erhalten damit Wissen und Werkzeuge, um eine treffende Situationsanalyse ihres Standortes unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftsentwicklung fertigen können. Sie lernen eine Wirtschaftsförderungsstrategie zu erarbeiten und diese Strategie politisch abgestimmt erfolgreich umzusetzen.

„Praxisbezogener Unterricht, top Dozenten und der intensive Austausch mit Studienkollegen – das hat mir Ein- und Weitsicht für die wirtschaftliche Entwicklung an meinem Standort gebracht!“, so Absolventin Anja Gust, Wirtschaftsförderin der Stadt Ahrensburg.

Informationen erhalten Interessierte telefonisch unter 0761 38673-15 oder unter www.vwa-freiburg.de/wirtschaftsfoerderer.



Innenstadtentwicklung durch innovative lokale Initiativen

Vor Ort mit Ideen und persönlichem Engagement in die Umsetzung.

Worum geht es?

Ein Füllhorn von Initiativen zur Innenstadtbelebung

Viele Innenstädte haben heute tiefgreifende Probleme, erkennbar an Attraktivitätsverlust, relativ schwächeren Passantenfrequenzen, Trading-down-Prozessen und sich ausweitenden Leerständen. Ursachen hierfür sind unter anderem der Strukturwandel im Einzelhandel und Corona sowie insbesondere in der jüngeren Vergangenheit eine inflationsbedingte Konsumzurückhaltung.

Eine Arbeitsgruppe des Deutschen Verbandes für Angewandte Geographie DVAG e.V., größter europäischer Berufsverband von Geograf*innen, hat vor diesem Hintergrund Ende 2022 ein über 50 Seiten starkes Kompendium mit kurzen Steckbriefen von **über 150 innovativen lokalen Initiativen (ILI) zur Innenstadtentwicklung** veröffentlicht (<http://zukunftswerkstatt.geographie-dvag.de>).

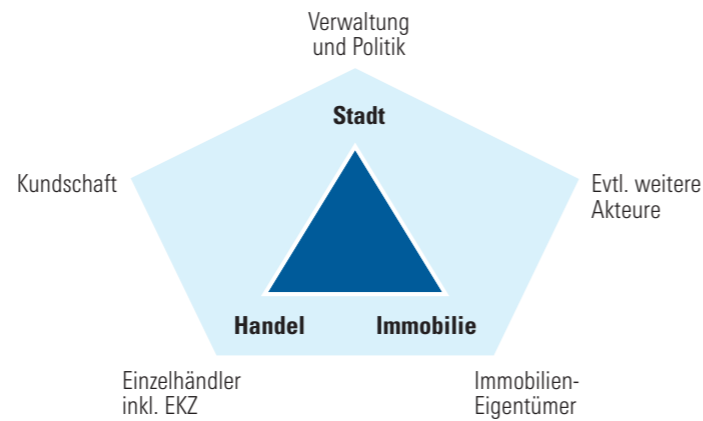
Warum diese Veröffentlichung?

Akteure sprechen lassen und zeigen, was sie konkret tun können

Seit April 2020 hat der DVAG bereits über 40 digitale Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen durchgeführt, die als „**DVAG-Zukunftswerkstatt: Stadt, Immobilien und Handel**“ konkrete Probleme in unseren Innenstädten diskutieren. Dies vor dem Hintergrund eines tiefgreifenden Strukturwandels im Einzelhandel, der sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite zu beobachten ist und schon vor der Corona-Pandemie begann.

Dabei entstand die Idee, die Quintessenz der behandelten Themen in einer Veröffentlichung zusammenzufassen. Diese sollte sich aber von der Vielzahl unterschiedlichster Programmpapiere, Stellungnahmen, Whitepaper usw. unterscheiden, die in den letzten Jahren publiziert wurden und verschiedenste Vorschläge zur Innenstadterrettung formulieren. Deshalb stellte der DVAG in einem ersten Schritt im März 2022 mit einem „**Storytelling-Paper**“ bewusst die erzählend dargestellten Gedanken und Überlegungen konkret betroffener lokaler Akteurinnen und Akteure (Konsumenten/Kunden, Einzelhändler/Einkaufszentren, Immobilieneigentümer, Politik/Verwaltung) dar, die sich mit den Veränderungen in den Innenstädten im **Themendreieck Stadt – Handel – Immobilie** auseinandersetzen.

Aus diesen fiktiven, aber auf den Inputs aus den DVAG-Veranstaltungen sowie eigenen langjährigen beruflichen Erfahrungen der Autorinnen und Autoren beruhenden Akteursgeschichten und den daraus abgeleiteten Übersichten zu konkreten Handlungsbedarfen, geordnet nach den Akteuren, von denen die Initiative ausgehen sollte, ergab sich klar und deutlich: Es liegt kein Mehrwert darin, einen weiteren Katalog theoretischer Ratschläge und politischer Forderungen zu erstellen. Vielmehr kommt es in den Städten und Gemeinden bei der



Themendreieck und Akteure Stadt – Handel – Immobilie

Innenstadtbelebung wesentlich auf **konkret umgesetzte innovative lokale Initiativen (ILI)** und dabei insbesondere das Zusammenwirken der verschiedenen Gruppen und damit vor allem auf persönliches Engagement, auf den Einsatz jeder und jedes Einzelnen an – aus welcher individuellen Motivation auch immer.

Was kann getan werden?

Der ILI-Speicher zeigt innovative lokale Initiativen

Dafür braucht es Ideen, was Kunden und Konsumenten tun können, was der Einzelhandel selbst unternehmen kann, welche Möglichkeiten die Immobilieneigentümer*innen haben und was Politik und Verwaltung auf der lokalen Ebene an Aktivitäten entfalten können. Einen Fundus an Ideen hierfür liefert der ILI-Speicher der DVAG-Publikation mit den dargestellten über 150 Aktivitäten. Entscheidend für die Auswahl der Beispiele („best practice“) war, dass es sich nicht bloß um Konzeptionen und Planungsabsichten handelt, sondern konkrete Umsetzungen vorliegen – **von „kleinen“ Maßnahmen bis zu großen baulichen Investitionen**.

Bei der Analyse/Recherche zeigte sich, dass die Corona-Krise als Transformations-Turbo gewirkt hat und viele neue, unkonventionelle Ideen entstanden sind und umgesetzt wurden. Man muss sie nur aus den verschiedensten Quellen zusammentragen – das hat der DVAG mit seiner Fleißarbeit getan, die allerdings keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Es gibt noch so viel mehr Beispiele ...

Der ILI-Speicher enthält sich bewusst jeglicher Bewertung des (langfristigen) Erfolges der einzelnen Maßnahmen und sagt auch nichts aus zum Personal- und Mitteleinsatz der dargestellten Initiativen. Es handelt sich explizit nicht um ein Rezeptbuch, sondern eine **Sammlung von Handlungsanregungen**, die sich als Inspiration für Aktivitäten im eigenen lokalen Wirkungskreis versteht.

Und was braucht es für die Umsetzung der Initiativen?

Menschen, die sich drum kümmern – und Geld

Bei der Zusammenstellung der ILIs hat sich gezeigt, dass auch hier vieles geht, wenn man nur will. Oder anders formuliert: **Hinter jeder Initiative stehen Menschen**, die das jeweilige Projekt vorantreiben, einen langen Atem haben und nicht nachlassen und aufgeben. Das gilt für die Immobilieneigentümer*innen – von denen noch zu viele sich mit Geschäftsleerständen abfinden und auf bessere Zeiten hoffen – genauso wie für Einzelhändler*innen – von denen noch zu viele sich immer noch schwer mit der Onlinewelt tun und zugleich die klassischen Tugenden des Einzelhandels (Warenverfügbarkeit, Beratung, Freundlichkeit, Service, zügige Abwicklung des Bezahlvorgangs etc.) vernachlässigen. Es gilt erst recht für Politik und Verwaltung: Ohne Unterstützung durch die Verwaltungsspitze und die Lokalpolitik geht nichts voran, und ohne den persönli-

chen Einsatz von Kümmerern – ob weiblich oder männlich – bringt man die wichtigsten lokalen Akteur*innen nicht an einen Tisch, um gemeinsam aktiv zu werden, statt unkoordiniert jeden einzelnen vor sich hinarbeiten zu lassen. **Genau darin liegt der Schlüssel für das Gelingen: Leute zusammenbringen und zu gemeinsam abgestimmtem Handeln bringen.**

Ach ja: Und ohne (zumindest ein bisschen) Geld bleibt vieles ohne langfristigen Erfolg.

Ein Beispiel aus dem Bereich Einzelhändler*innen und deren Organisationen, die sich mit dem Nutzen der Schaufenster von Ladengeschäften beschäftigen:

Einbeck: An den Scheiben einiger Schaufenster von Geschäften in der niedersächsischen Stadt Einbeck wurde von der Bürgerinitiative Sch(l)aufenster ein Aufkleber angebracht. Ein QR-Code soll die Kontaktaufnahme erleichtern und so leer stehende Ladenlokale wiederbeleben. Durch eine Initiative werden schon seit 2014 aktiv leere und ungepflegte Schaufenster durch ansprechende Beleuchtung und Gestaltung optisch deutlich aufgewertet. Unter dem Motto „Sch(l)aufenster statt Graufenster“ nahmen die Mitglieder der Bürgerinitiative proaktiv Kontakt zu den Eigentümer*innen auf und informierten über die Arbeit der BI. Anschließend wurden die leeren Schaufenster in Zusammenarbeit mit örtlichen Institutionen und Vereinen sehr ansprechend gestaltet. So wird die Aufmerksamkeit der Menschen sowohl auf die Leerstände als auch auf gemeinnützig aktive Gruppen mit lokalen und/oder regionalen Themen gelenkt.

Ein Beispiel aus dem Bereich lokale Verwaltung/Wirtschaftsförderung, wobei lokale Händler in Digitalisierungsfragen beraten werden:

Ebermannstadt: Die Stadtverwaltung im bayerischen Ebermannstadt initiierte



gemeinsam mit der Werbegemeinschaft Ebermannstadt sieben Schulungen von Oktober 2020 bis April 2021, um Unternehmer*innen auf den neuesten digitalen Stand zu bringen und sie für das Thema der Onlinesichtbarkeit zu begeistern. Zudem wurde das Unternehmernetzwerk durch den Austausch untereinander über das Thema Digitalisierung gestärkt. Als Erfolgsfaktoren haben sich erwiesen: a) Entwicklung eines passgenauen Angebots: Vorherige Abfrage von Interessen und Bedürfnissen vor Ort zu den Inhalten und Themen, b) Lokalbezug: Einbezug lokaler beziehungsweise regionaler Expert*innen und Referent*innen, um die Hemmschwelle zur Teilnahme zu mindern, c) Öffentlichkeitsarbeit: Nutzung des Netzwerkes der Kooperationspartner*innen für das Marketing.

Auf der oben stehenden Karte ist zu erkennen, aus welchen deutschen Städten es Initiativen in die ILI-Sammlung geschafft haben.



Dieter Bullinger
debecon GmbH
Dieter Bullinger Consulting
dieter.bullinger@debecon.biz



Dr. Maika Dziomba
Co-Sprecherin DVAG-AK Immobilien
Co-Sprecherin DGI-G-AK Geographische
Handelsforschung
maika.dziomba@me.com



Dr. Jan Schlesinger
Mitglied DVAG-Vorstand
Co-Sprecher DVAG-AK Einzelhandel
jan.schlesinger@vorstand.geographie-dvag.de

imakomm NUTZBAR

Special zu dieser konkret-Ausgabe.

Wir finden: diese konkret-Ausgabe hat eine Verlängerung verdient! In Anlehnung an diese Ausgabe findet am 12. Mai 2023 von 10 bis 12 Uhr eine imakomm NUTZBAR statt – gewohnt digital, aber länger, vollgepackt mit Praxisbeispielen und Einblicken in die Erfahrungen unserer Kundinnen und Kunden.

Im Rahmen der Veranstaltung werden vier Co-Autor*innen dieser Ausgabe ausführlicher zu den dargestellten Artikeln berichten und wertvolle Hintergrundinformationen und Praxistipps geben.

In den dennoch knapp gehaltenen zwei Stunden wird eine bunte Mischung aus Vortrag und Austausch möglich sein, am Ende jedoch mit Sicherheit die eine oder andere Idee entstanden sein, die Sie für Ihre Arbeit mitnehmen können. Nutzbar eben.

Die drei zentralen Take-aways
Vortrag **Stadt Geretsried**

- 1.
- 2.
- 3.

Die drei zentralen Take-aways
Vortrag **EHI Retail Institute**

- 1.
- 2.
- 3.

Die drei zentralen Take-aways
Vortrag **Stadt Neckarsulm**

- 1.
- 2.
- 3.

Die drei zentralen Take-aways
Vortrag **DVWE**

- 1.
- 2.
- 3.

Der Mehrwert für Sie: spannende und praxisbezogene Vorträge während der Veranstaltung. Danach erhalten Sie zudem eine digitale Take-away Karte, ausgefüllt mit den zentralen Aussagen jedes Vortrags.

imakomm NUTZBAR
Freitag, 12. Mai 2023, 10 bis 12 Uhr
Teilnahme kostenlos,
Anmeldung zwingend

Voraussichtliches Programm:

1 Ankommen und Überblick Veranstaltung

2 Praxisbeispiele

Stadt-/Innenstadtentwicklung

Stadt Geretsried (Bayern)

Neues Miteinander mit Erfolgsmessung und dicken Brettern.

Ein erster Zwischenbericht

Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung

EHI Retail Institute

Gemeinsam für lebendige Städte:

Ergebnisse aus Befragungen von Kommunen und Retailern zur Entwicklung des Einzelhandels

Marketing für Standorte

Stadt Neckarsulm (Baden-Württemberg)

Neues Miteinander mit Breite und Geschwindigkeit.

Ein Werkstattbericht

Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte

DVWE (Deutscher Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften e. V.)

Trends und Gedanken zur

Wirtschaftsflächenentwicklung

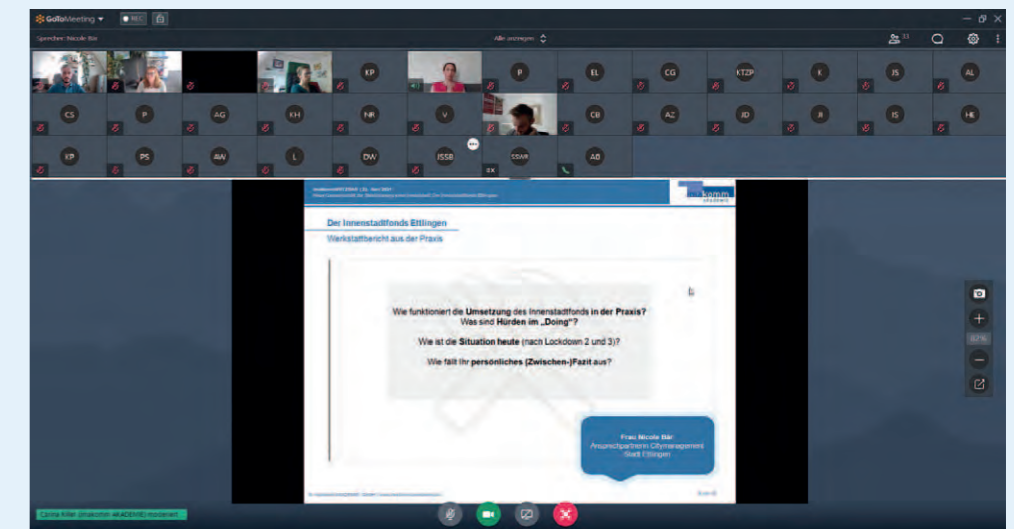
3 Austausch, Tipps, Zusammenfassung



Hier gelangen Sie zur Anmeldung. Alternativ können Sie uns per Mail an info@imakomm-akademie.de Ihre Anmeldung mitteilen.



Die NUTZBAR: ein bewährtes imakomm Format, welches sowohl vor Ort als auch digital großen Anklang findet!



Bisherige Vorträge und Veranstaltungen 2023

2023 haben wir bereits eine Fülle toller Veranstaltungen und Vorträge erleben und mitgestalten dürfen:

Start der 58. Bürgermeisterwochen

des Gemeindetags Baden-Württemberg von Januar bis Oktober – fünf Termine in Radolfzell bereits abgehalten

„Immobilien-dialog Innenstadt“

in Rastatt

Zweitätiges Seminar

„Smart City Expert (IHK): Grundlagenseminar II – Strategie und jetzt?“ in Kooperation mit dem ZDE (Zentrum für Digitale Entwicklung GmbH)

Vortrag

beim Deutschen Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften e.V. (DVWE) – AG Flächen zu „Wirtschaftsflächenentwicklung: Herausforderungen, Gedanken und Beispiele zu Lösungen und Handlungsansätzen“

Online-Veranstaltung

„Winterakademie – Stadtmarketing im Profil“ mit der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (bcsd) e.V.

ISW Symposium

Entwicklung innerstädtischer Bereiche in Köln

... und vieles Weitere folgt noch!



Unsere Veranstaltungen auf einen Blick.

Neu dabei!



Eigentlich gefährlich in Zeiten von Fachkräftemangel und dem damit verbundenen, fast schon hemmungslosem Abwerben von top Fachkräften – wir sind aber so stolz, dass wir es trotzdem hier verkünden: Seit März 2023 haben wir eine ideale Ergänzung im Team.

Mit **Dr. Saskia Goldberg** wird der Schwerpunkt Marketing für Standorte wie auch die Stadt-/Innenstadtentwicklung nochmals weiterwachsen und erhält frischen, qualitativ hochwertigen Wind.

Sie ist promovierte Sozialwissenschaftlerin der Universität Stuttgart/KU Leuven (Belgien) und bringt wertvollen Input in Sachen Beteiligung und zugehörige Formate mit. Sie kennt sich u.a. aus mit Partizipationsprozessen, kann Bürgerforen, dialogorientierte Beteiligung, und vieles mehr. Und das macht in unserem Team Sinn: Neue, motivierende, innovative Formate sind längst nicht mehr nur in den Partizipationsprozessen der konzeptionellen Stadtentwicklung gefragt. Überall – auch beim Marketing für Standorte, bei Wirtschaftsflächenentwicklungen und vielem mehr – geht es nicht mehr ohne empathischen Beteiligungsprozess. Und Dr. Saskia Goldberg ist quasi die personalisierte empathische Standortentwicklung. Willkommen im Team!

imakomm konkret April 2023 Herausgeber (vertreten durch den Geschäftsführer Dr. Peter Markert)

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

Redaktionsleitung Dr. Peter Markert, Teresa Hafner | **Gestaltung** Michael A. Lenz, Aalen | **Bildquellen** imakomm (soweit nicht anders angegeben), Adobe Stock (Titel, Rücktitel), Pixabay, Anke Lachmann (S. 3), Helmut Reichelt, Fotoclub Geretsried e.V. (S. 7 o.), Verena Heiler-Loth (S. 7 u.), Frau Hermsdorf-Hiss (S. 7 u. Frau Geisler), Norman Zimmermann (S. 9 u.), EHI Retail Institute e.V. (S. 15 u.), EDEKA Suedwest Stiftung (S. 17), Fotograf Frank Pieth (S. 18), Heilbronner Stimme (S. 19), Daniel Nasse (S. 20 u. Daniel Bürkle), Richard Sedlmeir (S. 22 o.), Andreas Lutz (S. 22 u. Florian Mayer), Stadt Ansbach (S. 23 und 24), Pixabay, marcinjozwiak (S. 27), Foto by Mehr Demokratie e.V. | Lizenz: CC BY-SA 2.0 (S. 28), ©VWA Freiburg/Flamingo Images - stock.adobe.com (S. 29), Dieter Bullinger (S. 31 u. 1.), Ralf Uptmoor (S. 31. u. m.), Jan Schlesinger (S. 31 u. r.), Dr. Saskia Goldberg (S. 35) © 2023 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
facebook.com/imakommakademie
linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh