

konkret

timakomm

AKADEMIE

Wenig Geld –
viel Erfolg
durch Innovationen

SPECIAL
INNOVATIONEN

SPECIAL
VORDENKER

Wenig Geld - viel Erfolg durch Innovationen

Dienstag, 20. Oktober 2026
10 bis 11.30 Uhr

Eine digitale Veranstaltung zur imakomm konkret-Ausgabe September 2026



imakomm

Take-away-Notes
zu jedem Vortrag

kompakt,
nur Praxis,
voller Inhalte

Good Practice,
ehrlicher
Erfahrungsaustausch

kostenlose
Teilnahme

digital

Herzliche Einladung zur imakomm NUTZBAR am 20. Oktober 2026 von 10 bis 11.30 Uhr – gewohnt digital, vollgepackt mit Praxisbeispielen und Einblicken in die Erfahrungen erfolgreicher Kommunen.

imakomm NUTZBAR

Dienstag, 20. Oktober 2026

imakomm

AKADEMIE

Wenig Geld - viel Erfolg durch Innovationen

Die Teilnahme ist
kostenlos, eine
Anmeldung jedoch
obligatorisch.



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

Eine Bestätigung erhalten
Sie nach erfolgter Anmeldung
per Mail.

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

**Wir freuen uns auf Ihre
Teilnahme!**

Lesestoff:



Hier geht's
zur aktuellen
konkret-Ausgabe.

09.30 Uhr **Ankommen/Log-in**

10.00 Uhr **Einführung und Überblick**
imakomm

10.10 Uhr **Marketing für Standorte**
Vom breit ausgerichteten Handel- und Gewerbeverein zum fokussierten Cityverein Tübingen
Dr. Christian Eckert, imakomm
Andrea Löffler, Handel- und Gewerbeverein Tübingen e.V.

10.30 Uhr **Moderne Innenstadt- und Einzelhandelsentwicklung**
Die Innenstadt lebt!
Kompakte Fortschreibung einer Erfolgsgeschichte in Mengen
ppa. Matthias Prüller, imakomm
Kerstin Keppler, Stadt Mengen

10.50 Uhr **Standort- und Entwicklungsstrategien**
Wirtschaft und Wohnen
Verflochtene Räume, vernetzte Verantwortung – wie Pendlerströme eine Region prägen
Julia Bubbel, imakomm
Marc Spiegelhalter, IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg

11.10 Uhr **Kommunalentwicklung und Partizipation**
Nutzen, was man hat.
Beispiel Aalen-Unterkochen – ein Werkstattbericht
Annika Dreßler, imakomm

11.30 Uhr **Ende der Veranstaltung**

konkret

imakomm

AKADEMIE

In dieser Ausgabe

Standort- und Entwicklungsstrategien Wirtschaft und Wohnen

- 05 Verflochtene Räume, vernetzte Verantwortung
- 08 Bericht von der Starttrampe
- 09 **INNOVATION**
Raum gewinnen. Innen entwickeln.
- 11 **VORDENKER**
Nachhaltige Wirtschaftsförderung
- Moderne Innenstadt- und Einzelhandelsentwicklung**
- 16 Schmalen Ansatz, große Wirkung
- 18 Die Innenstadt lebt!
- 20 Optimierungen im Leerstandsmanagement
- 22 **INNOVATION**
Multifunktionalität endlich messbar!
- 24 **VORDENKER**
Wer weiter nur den Handel rettet, beschleunigt den Niedergang der Innenstadt

Marketing für Standorte

- 28 Wie Reutlingen clever
Angebote digital sichtbar macht
- 30 Vom breit ausgerichteten
Handel- und Gewerbeverein
- 32 Aufbruch bei Standortgemeinschaften
durch Zusammenrücken
- 34 Neues Miteinander –
Neudefinition eines Gewerbevereins
und des Miteinanders mit der Stadt
- 36 **INNOVATION**
StandortbestimmungNEXT!
- 38 **VORDENKER**
Stadtmarketing – stark im Wandel

Kommunalentwicklung und Partizipation

- 43 Werkstattbericht:
Methodik eines kompakten ISEK
- 45 Nutzen, was man hat
- 46 **INNOVATION**
Zukunftsfeste Kommunalentwicklung
für alle
- 48 **VORDENKER**
Thesen zur digitalen Stadtentwicklung

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



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

4 INNO- VATIONEN

Moderne Innenstadt- und Einzelhandelsentwicklung

Marketing für Standorte

Kommunalentwicklung und Partizipation

**Standort- und Entwicklungsstrategien
Wirtschaft und Wohnen**

12 MONATE

Eine Innovationsreihe
über 12 Monate

imakomm

AKADEMIE

Aktuelle Termine und
Details zur Innovationsreihe
finden Sie hier:





Standort- und Entwicklungsstrategien Wirtschaft und Wohnen

Verflochtene Räume, vernetzte Verantwortung

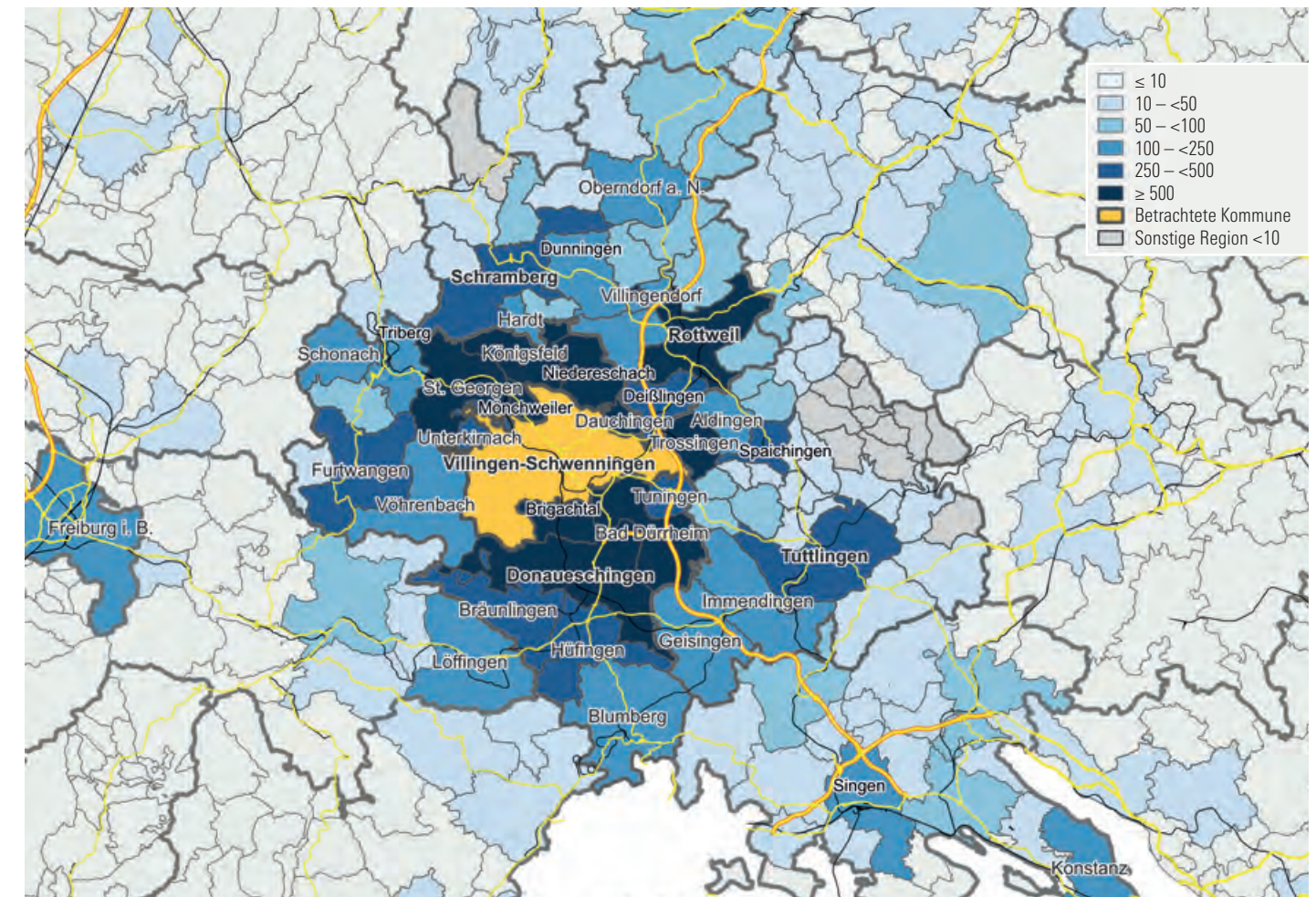
Wie Pendlerströme die IHK-Region Schwarzwald-Baar-Heuberg prägen

Starker Industriestandort – verstärkt auch Pendlerverflechtungen

Die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg (Landkreise Schwarzwald-Baar, Rottweil, Tuttlingen; rund 500.000 Einwohner) gilt als einer der leistungsstärksten Wirtschaftsstandorte Baden-Württembergs. Über Jahrzehnte haben sich hier ein industriestarker Mittelstand, weltweit agierende Leitbetriebe und spezialisierte Cluster entwickelt – von Medizintechnik über Feinmechanik bis Elektrotechnik. Der neue Pendleratlas der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg macht sichtbar, wie eng Wohn- und Arbeitsstandorte regional verflochten sind und welche Konsequenzen sich daraus für Verkehrs-, Infrastruktur- und Wohnraumentwicklung ergeben. Damit will der **Pendleratlas**, ein Projekt der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg und von imakomm umgesetzt, die Argumentationsbasis für künftige Projekte in Verkehrsinfrastruktur und eine wirtschaftsnahe Flächen-

entwicklung liefern. Handlungsaufträge bei der Infrastruktur sollen so faktenbasiert ableitbar sein und die Entscheider-Ebenen mit fundiertem Datenmaterial unterstützen.

Täglich pendeln innerhalb der Region rund
170.000 Erwerbstätige



Pendlerverflechtungen zu umliegenden Zentren

Pendlerströme markieren funktionale Räume – und müssen zur **Grundlage von Infrastrukturentscheidungen** werden.

Funktionale Region statt kommunaler Insel

Rund 170.000 Erwerbstätige pendeln täglich innerhalb der Region, aber auch mit dem weiteren Umland bestehen intensive Austauschbeziehungen sowohl bei den Ein- als auch bei den Auspendlern. Ober- und Mittelzentren wie Villingen-Schwenningen, Tuttlingen, Rottweil, Schramberg und Donaueschingen fungieren als **Beschäftigungsmotoren** mit hohen Arbeitsplatzdichten und positiven Pendlersalden. Zugleich kennzeichnen kleinere, historisch industriell geprägte Kommunen das Bild: Standorte wie Schiltach, Gosheim oder Rietheim-Weilheim weisen hohe Arbeitsplatzdichten und überdurchschnittliche Einpendleranteile auf.

Damit entsteht eine arbeitsteilig organisierte Region aus klaren Wohnstandorten, funktional gemischten Kommunen und stark arbeitsplatzorientierten Gemeinden. Es wird deutlich: Wirtschaftliche Entwicklung endet nicht an der Verwaltungsgrenze – Pendlerströme zeigen einmal mehr, dass Verkehrs- und Standortpolitik **überkommunal** ansetzen muss.

Pendleratlas als Argumentationsbasis für Verkehrs- und Standortpolitik

Auf Basis amtlicher Statistiken beschreibt der Pendleratlas die Verflechtungen innerhalb der Region sowie mit angrenzenden Wirtschaftsräumen. Die Ergebnisse machen deutlich, dass der überwiegende Teil der Pendlerbeziehungen innerregional oder in das nähere Umland gerichtet ist.

Damit wird klar: Die wesentlichen Verkehrsbelastungen, aber auch die Erreichbarkeitsvorteile entstehen entlang der regionalen Achsen – und sind Ergebnis einer arbeitsteiligen, hoch spezialisierten Wirtschaftsstruktur. Der Atlas liefert eine belastbare Grundlage, um Straßen- und Schienenprojekte, Mobilitätskonzepte und Standortentscheidungen **faktenbasiert** zu bewerten: Wo entstehen Verkehrsbelastungen durch hohe Tagesbevölkerung? Welche kleineren Standorte besitzen überregionale Anziehungskraft? Wo erfordert die hohe Industriedichte spezifische Infrastrukturmaßnahmen?

Die Region in Bewegung Beispiel 1: Ausbaubedarf bei Straße und Schiene

Das Impulspapier „Die Region in Bewegung“ der IHK verbindet diese Verflechtungen mit konkreten Projekten. Acht **Bundesstraßenmaßnahmen** im vorrangigen Bedarf sollen Ortsdurchfahrten entlasten und zentrale Verkehrsachsen stärken.

Auf der Schiene steht die Region vor ähnlichen Herausforderungen: Die Gäubahn als Verbindung zwischen Stuttgart und Zürich sowie regionale Strecken

müssen leistungsfähiger und attraktiver werden, um Pendlerverkehr vom motorisierten Individualverkehr auf Bahnangebote zu verlagern. Die Daten des Pendleratlas zeigen, wo kurze bis mittlere Pendeldistanzen bestehen und wo verbesserte Angebote besonders wirksam wären.

Die Region in Bewegung Beispiel 2: Verkehrsströme, Wohnraum und Standortentwicklung zusammendenken – auch in kleineren Kommunen

Hohe **Tagesbevölkerungswerte** und starke Einpendleranteile in kleineren Kommunen erzeugen Belastungen für Straßen, Parkraum und Ortslagen – und zugleich zusätzliche Nachfrage auf dem Wohnungsmarkt. Attraktive Straßen- und Schienenverbindungen erweitern Pendeldistanzen und verschieben Wohnungsnachfrage in das Umland.

Für Wirtschaftsförderung, Stadtplanung und Standortentwicklung bedeutet dies: Wer über Straßenbau, Schienenausbau oder interkommunale Gewerbeflächen entscheidet, sollte Pendlerverflechtungen konsequent mitdenken. Die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg macht deutlich, dass leistungsfähige **Infrastruktur** in industrialisierten Kleinstandorten ebenso wichtig ist wie in den Zentren.

Die Region in Bewegung Beispiel 3: Mit der Unternehmerschaft im Schulterschluss

Effiziente Verkehrsströme können entstehen, wenn die **regionale Unternehmerschaft** miteinbezogen wird, insbesondere die Personenverkehrsunternehmen. Bus- und Schienenbetriebe sind das Rückgrat der lokalen Mobilität – unter anderem als Zu- und Abbringer zu/von Schulen, Betrieben und Bahnhöfen. Die Kostenentwicklung rund um die Fahrerausbildung verdient ein besonderes Augenmerk.

Es gilt: Infrastruktur allein verbessert die Mobilität nicht – erst ausreichend finanzierte Verkehrsleistungen und leistungsfähige Verkehrsunternehmen machen die erkannten Pendlerverflechtungen für die Menschen tatsächlich nutzbar.

Mobilität entsteht nicht allein durch Infrastruktur, sondern **durch Menschen**, die den Verkehr täglich erbringen.

Mathias Merz, Geschäftsführer Merz Omnibus- und Fuhrbetriebs GmbH & Co. KG

Ausblick: Vom Atlas zur integrierten Standortstrategie

Der Pendleratlas 2026 ist damit mehr als eine statistische Übersicht. Er kann Ausgangspunkt für weitergehende Detailanalysen sein – etwa nach Verkehrsmitteln, Altersgruppen oder Pendeldistanzen. Er soll v.a. aber eine **gemeinsame Grundlage** für politische Entscheidungen im Spannungsfeld von Infrastruktur, Klimaneutralität und Standortattraktivität schaffen. Dies gilt insbesondere mit Blick auf das Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität (SVIK), das eine einmalige Chance bietet, bestehende Defizite gezielt anzugehen und dringend notwendige Investitionen zu realisieren.

Die zentrale Herausforderung liegt darin, wirtschaftliche Spezialisierung, verkehrliche Erreichbarkeit, Klimaziele und Wohnraumversorgung überkommunal zu denken und zu steuern. Die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg macht deutlich: Wer die Zukunft von Arbeits- und Wohnstandorten gestalten will, muss die funktionalen Pendlerverflechtungen ernst nehmen – gerade im ländlichen Raum und sie zur Grundlage einer integrierten Standortstrategie machen.



Philipp Hilsenbek
IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg
Stellv. Hauptgeschäftsführer
hilsenbek@vs.ihk.de



Marc Spiegelhalter
IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg
Referent Raumentwicklung,
Mobilität & Infrastruktur
marc.spiegelhalter@vs.ihk.de



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



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

Fazit

- 1 Die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg ist ein funktional verflochtener Arbeitsmarkt mit mehreren industriellen Zentren unterschiedlichster Größe, die weit über kommunale Grenzen hinaus bedeutsam sind. Als ländlich geprägter Industriestandort stellt er besondere Anforderungen an eine leistungsfähige Infrastruktur.
- 2 Pendlerdaten liefern eine zentrale Grundlage, um Straßen- und Schienenprojekte bedarfsorientiert zu priorisieren und überkommunal zu planen. Politische Diskussionen sind auf einer guten Faktenbasis zu führen.
- 3 Verkehrs-, Infrastruktur- und Wohnraumstrategien sollen die funktionalen Rollen von Kommunen als Wohn- und Wirtschaftsstandorte gemeinsam betrachten, um Erreichbarkeit zu sichern und Belastungen zielgerichtet zu steuern. Damit liegt eine Grundlage auch für den Mitteleinsatz aus dem Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität (SVIK) vor.

Bericht von der Startrampe

Kommunen machen dicht – Wohnraumpotenziale im Bestand aktivieren

Innenentwicklung im Rahmen der Wohnraumoffensive BW: Wie Kommunen neue Flächen gewinnen will, ohne neu zu versiegeln

Mit dem Projekt „Flächengewinnung durch Innenentwicklung“ können Städte und Gemeinden in Baden-Württemberg die Weichen für eine zukunftsfähige Wohnraumentwicklung stellen. imakomm steht hier in den Startlöchern mit Kommunen – sobald die Fördermittelbescheide eingehen, geht es los: Leerstände und freie Flächen im Bestand, statt Neuausweisung von Wohngebieten. Basis ist jeweils ein Innenentwicklungskonzept, das im Rahmen der **Wohnraumoffensive Baden-Württemberg** gefördert wird und zusammen mit der imakomm umgesetzt werden soll.

Ein positives Wanderungssaldo vor allem bei Familien führt zu **neuen Bedarfen an Wohnraum**, die es auch im Bestand zu decken gilt.

Innenentwicklung mit klarer Strategie. Methodische Insights

Im Rahmen des jeweiligen Projektes werden detaillierte Daten zur Wohnraumentwicklung durch statistische Daten, Beteiligung von Verwaltung, Bürgerschaft und Eigentümern und die Analyse von Potenzialflächen erfasst. Luftbilddauswertungen, GIS-Daten und Vor-Ort-Begehungen liefern ein Bild der tatsächlichen Innenreserven, die auf ihre Verfügbarkeit geprüft werden. Im Abgleich mit Bedarfsprognosen entsteht eine **Flächenbilanz**, die rechnerische Wohnraumbedarfe den realen Innenentwicklungspotenzialen gegenüberstellen soll – eine wichtige Entscheidungsgrundlage für Politik und Verwaltung.

Standortkonzepte nach Stadtteilen und Wohnformen zusammen mit gezielter Beteiligung als echte Grundlage für die Umsetzbarkeit

Mögliche Entwicklungsstandorte und die Bedarfe nach Wohnformen sollen räumlich nach Stadtteilen abgebildet werden. Besonders im Fokus stehen die **Eigentümer**: Nicht allein, wie sonst üblich, via Befragung, sondern durch den persönlichen Austausch in vielen Einzelgesprächen. Dadurch soll Transparenz zu Hemmnissen geschaffen werden. V.a. aber sollen in den Gesprächen die Möglichkeiten für eine Entwicklung der Immobilie bzw. Fläche aufgezeigt werden – von Umnutzungen über Verdichtung bis hin zu neuen Wohnformen. Die Wohnraumoffensive BW bietet den passenden Rahmen, um Innenentwicklung als prioritären Baustein zu stärken und zu finanzieren.

Die Projekte sollen im September starten. Geplant ist, hierzu den Fördergut-schein „Grundlagen“ im Rahmen der Wohnraumoffensive BW zu nutzen. Der jeweilige **Projektzuschnitt** entspricht den Fördervorgaben, differenziert die einzelnen Schritte sehr detailliert aus.

Kommunen können die **Wohnraum-offensive BW** nutzen, um Innenentwicklung in wirkliche Flächenreserven zu überführen.

Fazit

- 1 Ziel von Kommunen sollte es sein, Wohnraumpotenziale vor allem im Bestand zu entwickeln, um dann von einer zügigen Flächenaktivierung profitieren zu können.
- 2 Dazu bedarf es guter Innenentwicklungskonzepte. Diese sind förderbar im Rahmen der Wohnraumoffensive BW. „Gut“ meint die Verbindung von Daten, Beteiligung und Strategie zu einem praxistauglichen Umsetzungshandbuch.
- 3 Ein besonderer Fokus in diesen Projekten sollte die enge Einbindung von Eigentümern und Bevölkerung sein. Dadurch kann die Grundlage geschaffen werden, Innenentwicklung dauerhaft im Alltag der Stadtentwicklung zu verankern und den Aufwand damit langfristig zu reduzieren.



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



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

Raum gewinnen. Innen entwickeln.

Eine Innovation der imakomm: kompaktes Instrument für eine wirklich integrierte Innenentwicklung



Konversion, hier: Revitalisierung ehemaliger industriell genutzter Flächen für öffentliche Dienstleistungen, Wirtschaft und Aufenthalt.

Innenentwicklung wird für Kommunen immer wichtiger. Der Druck Flächenverbrauch zu begrenzen, bestehende Quartiere zu stabilisieren und zugleich mit knappen personellen und finanziellen Ressourcen zu arbeiten, nimmt deutlich zu. Während die Forderung nach mehr Innenentwicklung lange häufig nicht konsequent in die Umsetzung überführt wurde, ist eine **aktive Weichenstellung** heute kaum noch zu umgehen.

Der Ansatz „Raum gewinnen. Innen entwickeln.“ bündelt **Fakten, gezielte Beteiligung und Strategie** – und macht aus verstreuten Flächenpotenzialen und Einzelfallbetrachtungen eine 360°-Betrachtung.

Innenentwicklung meist bruchstückhaft

Innenentwicklung ist wichtig. Doch meist wird **„nur“ an Wohnraumentwicklung gedacht** – Gewerbe-, Dienstleistungs- und Handelsflächen und Freiraum werden in parallelen, teuren Zusatzgutachten betrachtet. Szenarien zu alternativen Nutzungen auf einer Fläche sind so nicht möglich.

Der Aufwand für eine effiziente Flächenentwicklung ist enorm. Das sind unsere Erfahrungen bei Ausschreibungen und bei Kommunen, die wir betreuen dürfen.

Ein neues, kompaktes Instrument für eine Flächenentwicklung 360°

Daher haben wir über Jahre nun ein Instrument entwickelt: Das kompakte Instrument „Raum gewinnen. Innen entwickeln“ der imakomm kombiniert diese Einzelgutachten, führt sie zusammen und liefert sachliche Grundlagen für eine **gesamstädtische Flächendiskussion** – an allen Standorten, zur Vermeidung von Flächenkonkurrenzen.



Gezielte Innenentwicklung für Wohnraumnutzung

Innenentwicklungspotenziale werden erfasst und mit Entwicklungs-/Bedarfsprognosen für unterschiedliche (!) Nutzungen „konfrontiert“ in einer „Rundum-Betrachtung“. Für eine Flächenstrategie, die ganz bewusst **Flächenkonkurrenzen abwägt**. Die Strategie zeigt somit auf, welche Flächen für welche Nutzungen geeignet sind und wie sie das gesamtstädtische Gefüge ergänzen – etwa Wohnen in innenstadtnahen Quartieren, kleinteiliges Gewerbe an passenden Standorten oder multifunktionale Innenstädte mit ergänzenden Nutzungen jenseits des klassischen Einzelhandels.

Ein Ausschnitt aus den gebündelten methodischen Ansätzen „hinter der Innovation“

Die **360°-Betrachtung** gelingt u.a. durch:

- Bedarfsprognosen sowohl für Wohnraum (differenziert nach Wohnformen), Gewerbe- und Handel/Dienstleistungen. Entgegen landläufiger Meinung bestehen für nahezu alle Bereiche auch belastbare Benchmarks, um die Bedarfe zu bewerten.
- eine gezielte Beteiligung von Öffentlichkeit und Stakeholdern
- Bewertung von Flächenkonkurrenzen durch Szenarien und transparente Priorisierung von Nutzungen je Fläche

Fazit

- 1 Innenentwicklung wird zurecht von den Kommunen gefordert. Doch separate Gutachten und Konzepte zur Wohnraumentwicklung, zur Gewerbeflächenentwicklung, zur Innenstadt, usw. sind teuer und führen nicht zu einer integrierten Flächenstrategie.
- 2 Die Innovationsreihe der imakomm „12 Monate, 4 Innovationen“ greift u.a. diese Herausforderung auf. Das kompakte Instrument „Raum gewinnen. Innen entwickeln.“ basiert auf zahlreichen Projekterfahrungen und mündet in einem kompakten Instrument für eine wirklich integrierte Innen- bzw. Flächenentwicklung.
- 3 So viel sei schon jetzt verraten: Unter imakomm-akademie.de finden sich Informationen zur Innovationsreihe. Zum Instrument „Raum gewinnen. Innen entwickeln.“ stehen dort in Bälde detaillierte Informationen in Form eines Produktblattes zum Download zur Verfügung.



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

Nachhaltige Wirtschaftsförderung Regionale Wertschöpfung und kooperative Wirtschaftsformen systematisch fördern (Wirtschaftsförderung 4.0)

„Wirtschaft größer denken“

Die Friseurläden hatten in der Corona-Krise einige Monate geschlossen. Es wird öfters vorgekommen sein, dass man sich im privaten Rahmen die Haare schneiden ließ. Das kann dann beispielsweise so abgelaufen sein: Petra schneidet dem Peter die Haare. Peter wiederum repariert Petras Tisch, damit er nicht mehr so wackelt. Beide haben ihre Bedürfnisse befriedigt, ohne, dass ein Euro geflossen ist. Das ist Wirtschaft. In einem Wirtschaftslexikon steht nichts davon, dass ein Unternehmen oder ein Haushalt Geld erhalten muss für eine Ware oder eine Dienstleistung. Überhaupt wird die Hälfte aller geleisteten Arbeit nicht bezahlt.

Wf4.0: Umbau von Lieferketten und Nearshoring

Sodann trachtet die „Wirtschaftsförderung 4.0“ danach, die regionale Wirtschaft zu stärken und Wertschöpfungsketten zu verkürzen. Viele Unternehmen setzen wieder auf kürzere Wertschöpfungsketten, modern: **„Nearshoring“**, sie verlagern Produktionsstätten und Lager in die Nähe der Region, wo sie die Produkte auch verkaufen möchten. Wird die Regionalisierung zum Megatrend? Den Eindruck vermittelt zumindest brandeins und fragte provokativ: „Ist es an der Zeit, Lieferketten zu kappen – und neu zusammenzusetzen?“¹. Insofern passt es also, dass sich die Kommunale Wirtschaftsförderung stärker als bisher dem Thema widmet und Strategien entwickelt, mit denen sie diese Entwicklung verstärken kann.

Wf4.0: „Resilienzökonomie“

Wenn es der Wirtschaft gut geht, befasst sich der gemeine Wirtschaftsförderer ungerne mit Krisen. Doch Krisen sind im Auf und Ab der Wirtschaft der Normalfall. Kann man sich darauf vorbereiten? Die vierte Generation „4.0“ der Wirtschaftsförderung befasst sich mit eben dieser Frage, welche Strategien zur Krisenfestigkeit einer Region beitragen – Stichwort **„Resilienzökonomie“**. Innovative Wirtschaftsförderung entwickelt Strategien, um die Risiken der Globalisierung abzusichern.

Die Gestaltungsfelder der Wirtschaftsförderung 4.0

Ziel ist, dass Wirtschaftsförderung nicht allein klassische Unternehmen betrachtet, sondern die gesamte Wirtschaft und damit alle Produktivkräfte einer Region in den Blick nimmt. In jeder Gemeinde finden sich soziale Innovationen, Initiativen und zukunftsweisende Geschäftsmodelle, die den sozialen Zusammenhalt, die wirtschaftliche Stabilität und einen achtsamen Umgang mit Energie und Rohstoffen begünstigen. Neu ist hier, dass die Kommunen solche Initiativen nicht nur beobachten und gutheißen, sondern sie **systematisch unterstützen**.

Das Neue: soziale Innovationen, Initiativen und zukunftsweisende Geschäftsmodelle für mehr sozialen Zusammenhalt, wirtschaftliche Stabilität und achtsamer Ressourcenumgang werden von Kommunen nicht nur gutgeheißen, sondern systematisch unterstützt.

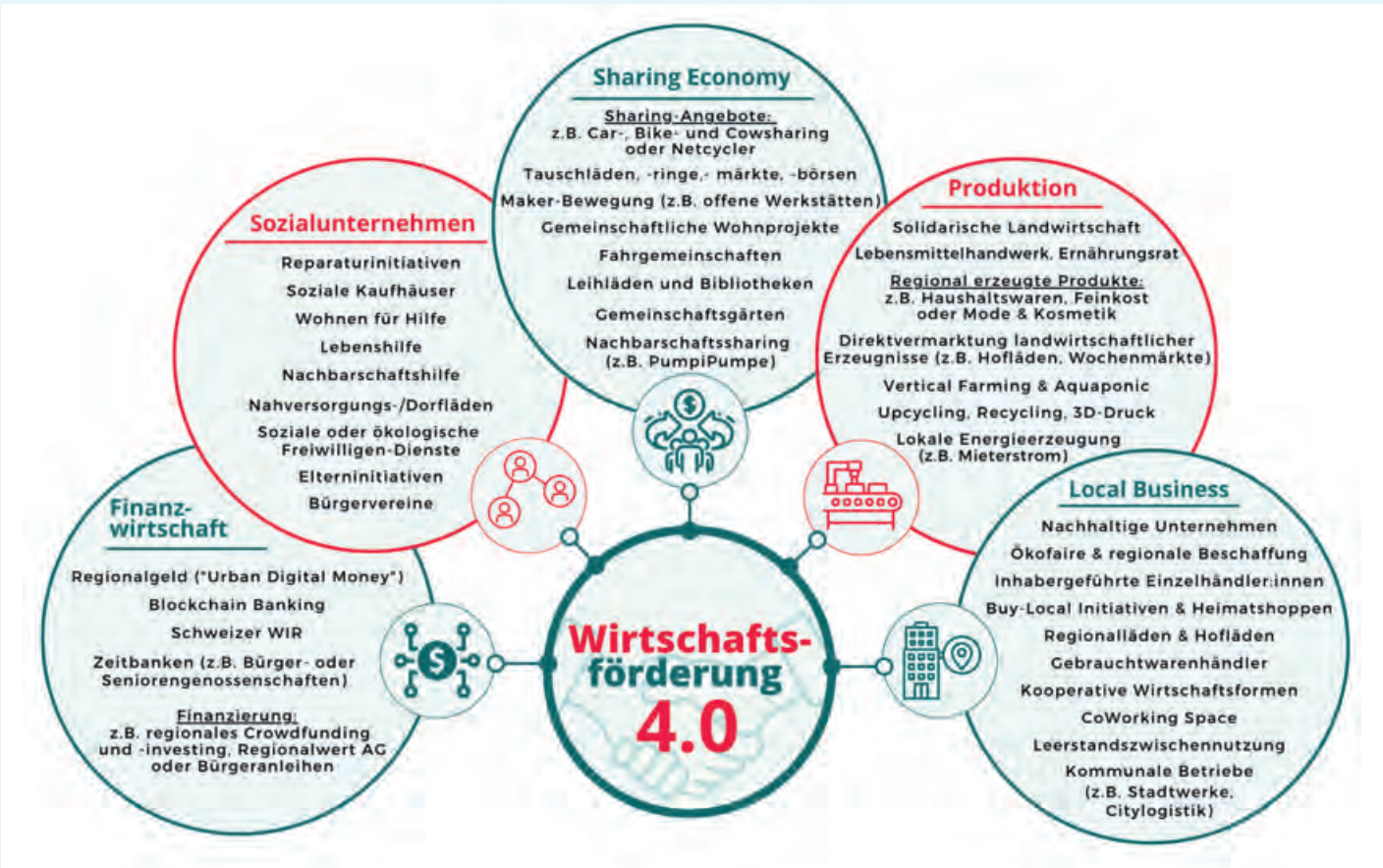


ca. 50 % der geleisteten Arbeit
wird nicht bezahlt, sondern beruht auf „Tausch“ von Leistungen.

Wirtschaftsförderung 4.0 (Wf4.0): betrachtet auch nicht lohnbasierte Wirtschaftsformen

Innovative Wirtschaftsförderung nimmt die gesamte Wirtschaft in den Blick, und zwar nicht zuletzt solche Sektoren, die gegenwärtig noch keine relevanten oder lohnbasierten Säulen der Wirtschaft sind, aber durchaus mal werden könnten.

¹ Sommer, Sarah (2020): Sollbruchstellen, in: brandeins 06/20, S. 54-56.



Die Wf4.0 hat fünf Geschäftsfelder. Darin finden sich wiederum zahlreiche Soziale Innovationen, Initiativen und zukunftsweisende Geschäftsmodelle. Sie zu unterstützen, das ist das Ziel der Wirtschaftsförderung 4.0.

Wirtschaftsförderung 4.0 beinhaltet durchaus auch den Einsatz der neuesten Technologien. Ob künstliche Intelligenz, Internet der Dinge oder das Blockchain-Konzept, Digitalisierung ist nicht zuletzt für Sozialunternehmen, Sharing Economy und Local Business höchst relevant.

Vorzüge einer innovativen Wirtschaftsförderung (Wf4.0)

- Das Konzept der »Wirtschaftsförderung 4.0« fördert
1. das Teilen von Ressourcen, Produkten oder Räumen,
 2. Kooperation, Eigeninitiative und Selbsthilfe, und
 3. die Bindung von Warenverkehr und Dienstleistungen an die Region.

Diese Strategien helfen, nachhaltige Wirtschafts- und Lebensformen aufzubauen. Sie haben positive Auswirkungen auf die wirtschaftliche und soziale Stabilität.

Arbeitsplätze sichern und schaffen

Die **systematische Förderung der Regionalwirtschaft**, etwa in Form von BuyLocal-Initiativen, sichert Arbeitsplätze im Einzelhandel und stärkt diesen gegenüber dem Onlinehandel. In Osnabrück steht für diese Strategie beispielsweise die Initiative „Heimatshoppen“. Bisher läuft diese Kampagne nur über wenige Tage im Jahr. Kommunale Gutscheinsysteme, um zum lokalen Einkauf zu ermuntern, sind noch zu selten anzutreffen. Lieferdienste und Plattformen für regionale Produkte sind ebenfalls nur in einigen Kommunen gut entwickelt. Besonders effektiv ist es, die Produkte einer Region bekannt zu machen und deren Produzenten zu vernetzen. Es gibt viel zu tun für eine innovative Wirtschaftsförderung.

Kostbare **Gewerbeflächen** werden nur noch mit Bedacht an ausgewählte Investoren vergeben. Maßgabe für die Wf4.0 ist die Quantität und Qualität der



Arbeitsplätze im Verhältnis zum Flächenverbrauch. Nicht nur für die Bauweise, auch in Hinblick auf die Geschäftsmodelle sind Kriterien der Nachhaltigkeit zu beachten. Leerstände und Fehlnutzungen werden systematisch erhoben, um mit den Eigentümern erweiterte Nutzungsformen zu prüfen.

Für sehr viele Maßnahmen der Wf4.0 gibt es populäre Beispiele mit Relevanz für den unmittelbaren Arbeitsmarkt. Beispielsweise können sich RepairCafés zu einem Reparaturnetzwerk wie in Wien entwickeln. Dort haben **gewerbliche Reparaturbetriebe** allein im Jahr 2017 45 000 Reparaturen durchgeführt. Das hat arbeitsmarktpolitische Effekte für das Handwerk und beförderte den achtsamen Umgang mit Ressourcen. Reparaturwerkstätten und Maker-Spaces für Jugendliche sind höchst relevant als Orte der Rekrutierung für das Handwerk. Wf4.0 erörtert zusammen mit den relevanten Akteuren bzw. „Start-Ups“ die relevanten Unterstützungsmöglichkeiten und befördert die Umsetzung.

Ein Vorbild für viele Kommunen ist die **RecyclingBörse in Herford**. Rund 20.000 Menschen suchen sie monatlich auf, knapp 150 Mitarbeiter werden dort qualifiziert und beschäftigt. Möglich wäre das in vielen Regionen Deutschlands, wenn sich beispielsweise der Abfallwirtschaftsbetrieb dafür engagiert. Einen solchen Prozess kann die Wf4.0 anstoßen.

Anderes Beispiel: Das Konzept der **Solidarischen Landwirtschaft** hat gegenwärtig den Ruf, ein Nischenthema zu sein. Faktisch sichert und schafft es Arbeitsplätze und ermöglicht Vielfalt in der Nahversorgung. Die umliegenden Landwirte sind nicht zu Monokultur und Preisdumping gezwungen, sondern profitieren von fairen Preisen, Kundenbindung und Wertschätzung. Zudem bindet die Direktvermarktung Rendite an die Region, verkürzt Wertschöpfungs-

ketten und leistet einen Beitrag zum Klimaschutz. Woran es hakt, sind aktive Förderimpulse aus den Städten und Regionen.

Rekrutierungspotenziale ausbauen

Mit harten Standortfaktoren können sich die Kommunen kaum noch gegenseitig ausstechen. Zugleich wird es gegenwärtig immer schwerer, qualifiziertes Personal zu rekrutieren. Das bremst die lokale Wirtschaft. Die sogenannten „weichen“ Standortfaktoren wurden oft belächelt. Heute können sie entscheidend sein.

Für hoch qualifizierte Menschen, die sich ihren Arbeitsort aussuchen können, sind nicht nur Kindergärten und Kultur von Interesse. **Relevant ist auch, was sich in einer Stadt tut**. Wie engagiert und vernetzt sind die Menschen? Wichtig ist auch die **Stimmung und der soziale Zusammenhalt**. Die Initiativen der Wf4.0 zeigen: Hier passiert was! Hier sind Menschen, die sich mit ihrer Stadt identifizieren. Kooperative Wirtschaftsformen praktizieren im Moment vor allem die besonders gut qualifizierten Bürger. Hier werden Unternehmen mit ihren Rekrutierungsstrategien eher Erfolg haben.

Manche Zusammenhänge werden erst bei näherer Betrachtung deutlich. Beispielsweise kann das Handwerk RepairCafés als Teil ihrer Rekrutierungsstrategie nutzen. Schon heute versuchen Elektrobetriebe, etwa in schulischen RepairCafés, Nachwuchs anzuheuern.

Wf4.0 versus Rechtspopulismus

Nach der Finanz- und Wirtschaftskrise nahm der Stimmanteil rechtspopulistischer Parteien dramatisch zu. AfD und Rechtspopulisten predigen Abschottung und das Gegeneinander der Völker und Volksgruppen. Viele Anhänger fühlen sich von der Gesellschaft schlecht behandelt, fürchten Globalisierung, Fremdbestimmung und Migration. Es dominiert ein **Gefühl der Ohnmacht** gegen die „da oben“.

Die Maßnahmen der Wf4.0 befördern Erfahrungen der **Selbstwirksamkeit**. Das heißt, sie stärken die Überzeugung, auch schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können. Konkrete Projekte und Maßnahmen bringen den Eindruck mit sich, etwas mit Erfolg abschließen zu können. Sie vermitteln das Gefühl, etwas geschafft zu haben.

Die Betonung der regionalwirtschaftlichen Potenziale, Teilen, Tauschen, Kooperieren und Selbsthilfe, all dies stärkt das **Gemeinschaftsgefühl**, den sozialen Zusammenhalt. Die Menschen kommen sich viel näher als gewöhnlich. Die Menschen kommen miteinander in Kontakt, das Zugehörigkeitsgefühl wird gestärkt, man ist Mitglied einer Gemeinschaft.

Die Wf4.0 ist letztlich eine **Anleitung** zur sozial-kulturellen und ökonomischen Transformation mit ökologischem Impact. Sie verknüpft ein solides Business Modell mit sozialen Innovationen.

Ausblick

Die Wf4.0 ist letztlich eine Anleitung zur sozial-kulturellen und ökonomischen Transformation mit ökologischem Impact. Diesen Prozess zu stärken und zu steuern, darin liegt die Motivation der Wf4.0. Sie verknüpft ein solides Business Modell mit sozialen Innovationen. Sie stärkt die **lokale Wertschöpfung** in der Region Schritt für Schritt und verkürzt damit die Transportwege.

Lokal orientierte Firmen und deren Arbeitsplätze bleiben erhalten oder werden gar geschaffen. Die Wf4.0 richtet sich gegen ein auf Ausbeutung der Menschen und Regionen basierendes Wirtschaften, niedrige Löhne, Stress am Arbeitsplatz und verschwenderischen Umgang mit Ressourcen. Sie stärkt die Möglichkeiten der Nahversorgung, nachgelagert den Export.

Die Coronakrise und die jüngsten Krisen haben eine neue Sensibilität für die Abhängigkeit von globalisierten Märkten und Wertschöpfungsketten mit sich gebracht. Wir können nicht auf alle Krisen angemessen vorbereitet sein. Aber dass sich Wirtschaft und Gesellschaft krisenfester entwickeln als bisher, das ist durchaus möglich. Die Kommunale Wirtschaftsförderung sollte nicht einfach weitermachen wie gehabt. Neue, unkonventionelle und enkeltaugliche Methoden sind nun angesagt.

Fazit

- 1 Innovative Wirtschaftsförderung denkt Wirtschaft größer. Die Wf4.0 ist letztlich eine Anleitung zur sozial-kulturellen und ökonomischen Transformation mit ökologischem Impact. Sie verknüpft ein solides Business Modell mit sozialen Innovationen.
- 2 Wf4.0 fördert die Sharing Economy, Kooperationen und Eigeninitiativen sowie die Bindung von Warenverkehr und Dienstleistungen in der Region.
- 3 Kommunale Wirtschaftsförderung muss diese eigene Transformationen angehen. Sie ist damit weit mehr als „nur“ eine Freiwilligkeitsleistung.



Dr. Michael Kopatz
Stadt Marburg
Dezernent für Klimastrukturwandel,
Bauen, Stadtplanung und Mobilität
Wuppertal Institut für Klima,
Umwelt, Energie gGmbH
stadtrat@marburg-stadt.de

Moderne Innenstadt- und Einzelhandels- entwicklung



Schmaler Ansatz, große Wirkung

Ausbau des Wochenmarktes in Giengen a.d. Brenz

Wochenmärkte als Frequenzbringer – aber unter Druck

Viele Wochenmärkte stehen **unter Druck**, so auch der Giengener Wochenmarkt (Mittelzentrum mit ca. 20.000 EW). Gründe sind beispielsweise das sich wandelnde Kundenverhalten, Konkurrenz durch Bio- und regionale Produkte in Lebensmittelmärkten in Verbindung mit langen Öffnungszeiten sowie konkurrierende Wochenmarktangebote in größeren Städten mit potenziell höherem Umsatz für die Marktbesucher. Gleichzeitig sind Wochenmärkte wichtige Frequenzbringer in den Innenstädten. Deren Stärkung ist auch in Giengen politisch gewünscht.

Der Ansatz in Giengen: sehr kompakt und pragmatisch, statt umfassendes Konzept

Der Giengener Wochenmarkt hat in den vergangenen Jahren zahlreiche Weggänge von Marktbesuchern verkraften müssen – altersbedingt, Verlust an die Konkurrenz. Nur noch drei Stände sind übrig. Ein umfassendes Wochenmarktkonzept wäre somit Theorie.

Vielmehr gelang ein Aufbruch zur Belebung und Transformation des Wochenmarktes mit einem sehr kompakten Vorgehen: Vertreter der städtischen Wirtschaftsförderung, des Ordnungsamtes sowie die Marktbesucher schlossen sich ein und analysierten schonungslos Gründe für die Situation, um dann realistische Ansätze zur Belebung zu sammeln (moderiert von imakomm). Dabei wichtig: Das Format war ein **Strategie-** und zugleich im besten Sinne „hemdsärmeliger“ **Umsetzungsworkshop**.

Die Ergebnisse sind keine reine Ideensammlung. Sie orientieren sich an sieben Erfolgsfaktoren von Wochenmärkten in Deutschland und Österreich, greifen diese auf und „übersetzen“ diese auf die Situation in Giengen.

Eine ungewöhnliche Strategie

mit klaren Vorgaben und
Ansiedlungspotenzialen

Erarbeitet wurde eine Strategie zur Stärkung und Transformation des Wochenmarktes. Die Idee: ein **Wochenmarkt^{plus}**. Die Strategie enthält wichtige Elemente, die sofort umgesetzt werden können und auch werden. Beispiele:



Mehr Familienfreundlichkeit als ein Element der Neuausrichtung des Giengener Wochenmarktes.

- **Neuausrichtung** des Marktes, in Giengen beispielsweise der Ausbau familienfreundlicher Zusatzangebote.
- Auflistung **realistischer(!) weiterer Angebote** (wie Käserei, usw.), teilweise mit konkreten Besuchern im Umland und weiteren Akquiseansätzen und Marktradien.
- Wenige aber konkrete Maßnahmen, wie Zusatzangebote ausgebaut werden sollen. In Giengen wird es sich beispielsweise speziell um „**Überraschungsqualität**“ des Rahmenprogramms handeln.
- Definition des künftigen **Austausches** zwischen Stadt, Marktbesuchern und Weiteren.

Fazit

- 1 Nicht immer ist ein umfassendes Wochenmarktkonzept nötig. Im Gegenteil: Ansatz und Ergebnisse müssen zum jeweiligen Wochenmarkt passen (und nicht andersherum) – und zur Zielgruppe, den Marktbesuchern.
- 2 Jedes Konzept bedarf einer Logik, sonst bleibt es willkürlich und damit wenig nachhaltig. Diese Logik können bspw. empirisch nachgewiesene Erfolgsfaktoren von Wochenmärkten sein.
- 3 Mindestinhalte eines Konzeptes sind aber in jedem Falle die Klärung der (neuen) Ausrichtung des Wochenmarktes, des Aus- und Umbaus bzw. Neugewinnung von Besuchern, klare Ansätze im Bereich Service, die Überprüfung der Richtigkeit von Standort und Marktzeiten sowie Regelungen zum Marktmanagement. Zu Letzterem gehört auch der Aufbau institutionalisierter und vertraulicher Austauschformate zwischen Kommunen und Marktbesuchern.



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



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



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



Teresa Winter
Stadt Giengen an der Brenz
Wirtschaftsförderung
teresa.winter@giengen.de

Die Innenstadt lebt!

Kompakte Fortschreibung einer Erfolgsgeschichte in Mengen



Innenstadt im Wandel – Hauptstraße der Stadt Mengen im Jahr 2026 ...

Mengen (ca. 10.000 EW, Baden-Württemberg) zeigt, dass Innenstadtentwicklung nicht immer das umfassende Innenstadtkonzept braucht. Die Stadt schreibt ihre Innenstadtstrategie bewusst kompakt fort: nicht als umfassende Neuanalyse, sondern als fokussiertes **Umsetzungshandbuch mit klaren Schwerpunkten, schlankem Vorgehen und gezielter Beteiligung** der Akteure vor Ort.

Ausgangspunkt ist eine Entwicklung, die als **Erfolgsgeschichte** seit 2009 gelten kann: Leerstände wurden reduziert, zentrale Funktionen gehalten und zahlreiche positive Impulse gesetzt. Zugleich zeigt die Fortschreibung: Der Status quo ist kein Selbstläufer. Online-Handel und Betriebsnachfolge erhöhen den Handlungsdruck bei knapper werdenden Ressourcen. Ohne ein aktives Nutzungsmanagement durch die Wirtschaftsförderung wäre die Leerstandsquote bei weitem nicht mehr unterdurchschnittlich.

Kompakt statt komplex

Der methodische Ansatz im imakomm-Projekt setzte deshalb auf eine zeitliche Konzentration. Standortevaluation, Online-Befragung der Unternehmen, Unternehmerdialog und Kleingruppen-Workshops mit Gemeinderat, Gewerbeverein und Innenstadtakteuren wurden **zu einem kompakten Strategieprozess verdichtet**. Ziel war nicht eine lange Maßnahmenliste, sondern die klare Priorisierung: Was stärkt Mengen wirklich? Was ist finanzierbar? Wo entstehen sichtbare Effekte?

27 Veränderungen in 2025!

massiver Nutzungswandel im Innenstadtbereich



... und die Hauptstraße im Jahr 2009

Das Entscheidende: Diejenigen, die täglich und aktiv mit Innenstadt, Kundenschaft, Nutzungen und Umsetzungspraxis zu tun haben, brachten ihre Perspektiven und **konkrete Maßnahmen** ein. Diese galt es, anschließend vor allem zu strukturieren und auf tatsächliche Umsetzbarkeit zu prüfen.

Wenn Ressourcen knapp sind, werden klare Prioritäten, sichtbare Quick Wins und verlässliche Zusammenarbeit zum eigentlichen **Erfolgsfaktor**.

Quick Wins als kleine Leuchttürme

Die Strategie setzt auf Maßnahmen, die mit begrenztem Aufwand sichtbare Wirkung entfalten: bessere Schaufensterwirkung, Gestaltungsimpulse für den öffentlichen Raum, digitale Auffindbarkeit und positive Kommunikation. **(Digitale) Sichtbarkeit wird damit zum Standortfaktor** – denn vorhandene Angebote wirken nur, wenn sie auch wahrgenommen werden.

In Summe zeigt sich: Quick Wins sind kleine Leuchttürme: Sie schaffen **positive Wahrnehmung, stärken Besuchsanlässe** und zeigen, dass Innenstadtentwicklung auch mit knappen Ressourcen spürbar vorankommen kann.

Fazit

- 1 Eine kompakte Fortschreibung der Innenstadtstrategie kann ausreichend sein, wenn sie klare Prioritäten setzt und konsequent auf tatsächliche Umsetzbarkeit ausgerichtet ist. Der Ansatz ist übertragbar auf viele Kommunen.
- 2 Ohne aktives Nutzungsmanagement können selbst starke Einkaufsinnenstädte ihren Status Quo nicht mehr halten.
- 3 Quick Wins entfalten als kleine Leuchttürme dann Wirkung, wenn der Fokus auf positiver Wahrnehmung, digitaler Sichtbarkeit der Angebote und einer Stärkung von Besuchsanlässen liegt.



Kerstin Keppler
Stadt Mengen
Wirtschaftsförderung
kerstin.keppler@mengen.de



Matthias Prüller
imakomm
Gesellschafter und Prokurist
prueller@imakomm-akademie.de



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

Optimierungen im Leerstandsmanagement Das Beispiel Stade

Ausgangslage: Attraktive Innenstadt, aber klarer Handlungsdruck

Die Innenstadt der Hansestadt Stade (ca. 49.000 EW, Landkreis Stade) überzeugt durch historisches Flair, eine hohe Aufenthaltsqualität und einen vielfältigen Branchenmix. Gleichzeitig nimmt der Leerstandsdruck zu. Die Leerstandsquote ist aktuell mit 11–12 % zwar noch moderat, es wird aber deutlich: Ein reines Verwalten des Status quo reicht nicht aus.

Mit der „**Offensive Nutzungsmanagement Innenstadt**“ agiert Stade anders als viele Kommunen: Die Leerstandssituation und der bisherige Ansatz des Leerstandsmanagements sollen frühzeitig von außen bewertet werden. imakomm hat dies im Jahr 2026 für die Stadt Stade umgesetzt.

„4+1“ als Rahmen für ein aktives Nutzungsmanagement

Der Projektzuschnitt wurde in diesem Fall bewusst sehr kompakt gehalten. Bewertet wurde von imakomm sowohl die Leerstandssituation – inklusive der Vermarktbarkeit von Objekten – als auch der Vermarktungsansatz. Das künftige Leerstandsmanagement soll nun einem besonderen Ansatz folgen. Der Arbeitstitel für die strategischen Leitlinien lautet „4+1“:

1. Anstatt dem üblichen Pop-up-Ansatz zu folgen, setzt Stade künftig viel stärker auf flexible, innovative Nutzungskonzepte und **Mischnutzungen**, also bspw. einer Kombination aus Handel und kleinem Café. Zudem sollen gezielt auch gemeinwohlorientierte und generationenübergreifende Nutzun-

gen angesprochen werden. Dabei orientiert sich die Differenzierung zwischen gewerblichen und nicht-gewerblichen Nutzungen an von imakomm bewerteten Teilräumen (**Funktionsräumen**) in der Innenstadt.

2. Leerstände sollen künftig regelmäßig erfasst und unmittelbar auch wieder vermarktet werden. Dazu soll fortan stärker auf **digitale Prozesse** gesetzt werden, bspw. indem ein Tool für ein digitales Leerstandsmanagement mit intern und extern nutzbaren Funktionen – d.h. für Eigentümer und Betreiber – implementiert wird.
3. Zusammenarbeit und Austausch sollen zudem gestärkt werden, auch durch die Bereitstellung individueller Unterstützungs- und Beratungsangebote für Eigentümer und Betreiber sowie den bewussten „Blick über den eigenen Tellerrand“ hinaus.
4. **Zusätzliche Anreize** für Eigentümer schaffen: Entworfen wurden dafür von imakomm spezielle Formate für den künftigen Dialog mit den Eigentümern.

„...+1“: Multifunktionalität als Voraussetzung für Frequenz

Explizit im Leerstandsmanagement sollen auch die für Frequenz so wichtigen Rahmenbedingungen mitgedacht werden: Weitere **Besuchsgründe** – insbesondere für eine Erhöhung der Alltagsfrequenz – sind zu schaffen. Dies gilt nicht nur für Stade: Die Innenstadt muss multifunktionaler werden, um gewerblichen Angeboten überhaupt noch eine wirtschaftliche Basis bieten zu können.

Stade denkt Leerstand nicht als Problem, sondern als Ausgangspunkt für die **nächste Entwicklungsstufe** der Innenstadt.



Dr. Andreas Schäfer
Geschäftsführer der STADE Marketing
und Tourismus GmbH
andreas.dr.schaefer@stadt-stade.de



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



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



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

Fazit

1. Das Beispiel Stade soll andere Kommunen ermutigen: Eine kompakte und damit auch bezahlbare Evaluation des Leerstandsmanagements kann helfen, für künftige Trends gewappnet zu sein.
2. Wichtige Erkenntnis: Pop-up & Co. sind gute Instrumente – aber sollten nie der alleinige oder dominierende Ansatz sein. In Stade wird dies mit dem so genannten „4+1“-Ansatz vermieden.
3. Immer mitzudenken: Multifunktionalität und Alltagsfrequenz schaffen, um gewerblichen Nutzungen überhaupt eine Basis für Umsatz zu bieten.

Multifunktionalität endlich messbar!

Eine Innovation der imakomm: das Tool zur Bestimmung der Multifunktionalität einer Innenstadt und als Basis für eine wirklich moderne Innenstadtentwicklung

Endlich wegkommen von Schlagworten

Buzz-Words gibt es genug. „Multifunktionalität der Zentren“ gehört dazu. Doch wie soll eine realistische Innenstadtstärkung bzw. -transformation gelingen, wenn gar nicht klar ist, wie multifunktional ein Zentrum ist und welche Potenziale es noch gibt?

Bereits 2023/24 hatte die imakomm für das Land Baden-Württemberg dazu ein Gutachten erstellt. Zentrale Fragestellung dabei: Wie können Barrieren bei der Entwicklung multifunktionaler Zentren abgebaut werden? Grundlage dabei war u.a., aus Studien und Good Practice-Beispiel aus ganz Deutschland und dem europäischen Ausland zu definieren, welche **Elemente** überhaupt eine Innenstadt multifunktional machen.

Die neun Elemente der Multifunktionalität greifbar machen

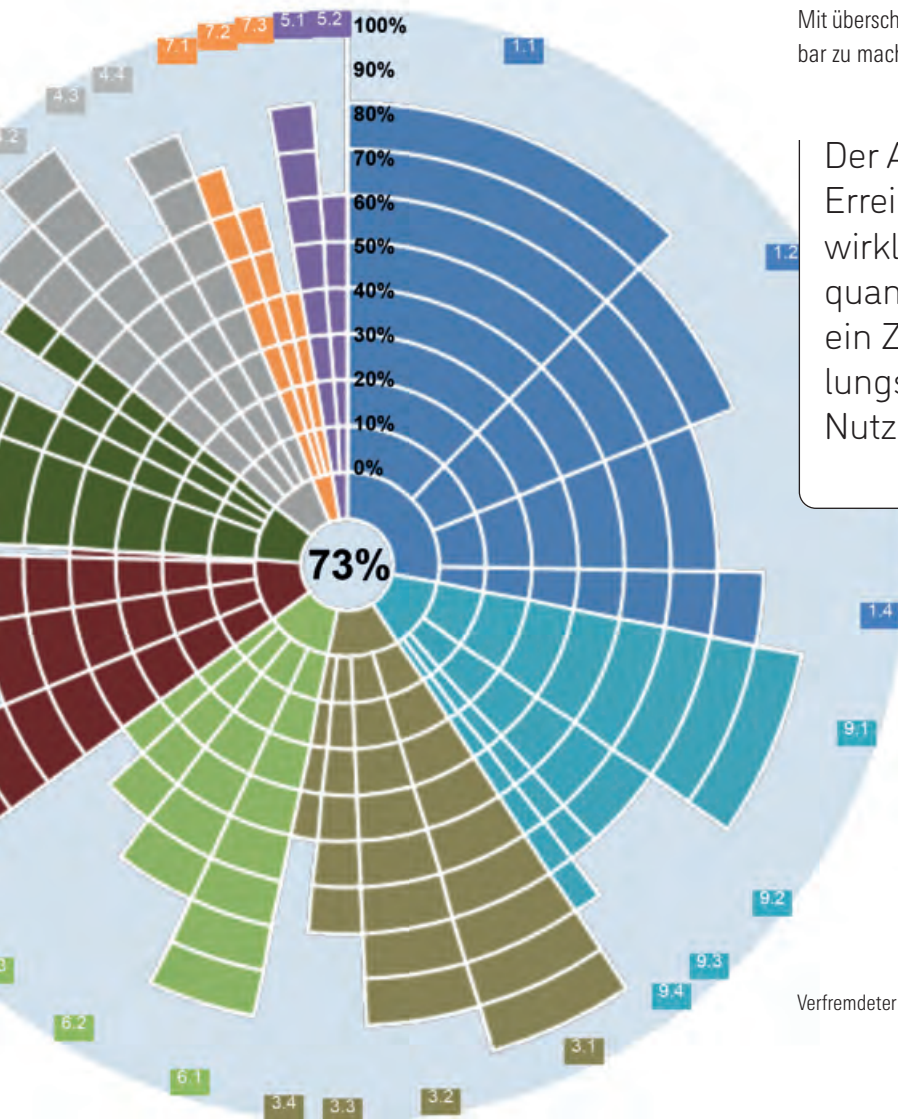
Neun Elemente konstituieren ein kommunales Zentrum. Entgegen dem üblichen Vorgehen haben wir als imakomm diese neun Elemente seitdem als zentrale Basis unserer Innenstadtkonzepte für Kommunen angesetzt. Und in jedem Projekt deren Quantifizierung verfeinert. Ergebnis: Nun liegt ein in Projekten auch **erprobtes Tool** zur Bestimmung, wie multifunktional ein Zentrum bzw. eine Innenstadt ist, vor!

Das Tool: Multifunktionaler Erreichungsgrad für Innenstädte (MEG)

Ergeben hat sich das Tool **MEG** (Multifunktionaler Erreichungsgrad für Innenstädte).

Mit überschaubarem Aufwand gelingt es nun, Multifunktionalität wirklich messbar zu machen und daraus **realistische Innenstadtstrategien** abzuleiten.

Der Ansatz „MEG – Multifunktionaler Erreichungsgrad für Innenstädte“ – ist wirklich eine **Innovation**: erstmals kann quantifiziert werden, wie multifunktional ein Zentrum wirklich ist, Entwicklungspotenziale für unterschiedlichste Nutzungen liegen auf einem Blick vor.



Verfremdeter Ausschnitt aus der Quantifizierung der Multifunktionalität einer Innenstadt



Ein Ausschnitt aus den gebündelten methodischen Ansätzen „hinter der Innovation“

- Über **100 Indikatoren** werden erfasst – durch Berechnung von Kennziffern, durch eine intensive Visitor Journey im Zentrum und durch Tiefeninterviews.
- Das Besondere: Nicht nur Bewertung des Vorhandenseins von Angeboten und Funktionen, sondern auch Berücksichtigung der **Wirkung** auf Frequenz, Verweildauer und funktionale Verknüpfung im Innenstadtraum.
- Entwicklungspotenziale werden **quantifiziert** und mit bei imakomm vorhandenen Benchmarks bewertet. Unter Berücksichtigung des Kopplungsverhaltens von Zielgruppen können „**Wertschöpfungsketten**“ bzw. deren Lücken im Angebotsmix aufgezeigt werden – ein direkter Ansatzpunkt dann für die Stadtplanung und das Innenstadtmarketing.



Matthias Prüller
imakomm
Gesellschafter und Prokurist
prueller@imakomm-akademie.de

Fazit

- 1 Jeder redet von „Multifunktionalität“ – kaum einer erfasst systematisch die Elemente, die ein multifunktionales Zentrum ausmachen. Logische Konsequenz: Darauf basierende Innenstadtkonzepte bleiben meist oberflächlich.
- 2 Im Rahmen der Innovationsreihe der imakomm „12 Monate, 4 Innovationen“ und auf Basis von Innenstadtprojekten haben wir ein Tool erarbeitet, mit dem die Elemente eines multifunktionalen Zentrums erfasst und quantifiziert werden können. Daraus können tatsächliche Entwicklungspotenziale abgeleitet werden. Es entsteht die Basis für eine realistische, konkrete Innenstadtstrategie.
- 3 Unter www.imakomm-akademie.de finden sich Informationen zur Innovationsreihe. Zum Instrument „MEG (Multifunktionaler Erreichungsgrad für Innenstädte)“ stehen dort in Bälde detaillierte Informationen in Form eines Produktblattes zum Download zur Verfügung.

Wer weiter nur den Handel rettet, beschleunigt den Niedergang der Innenstadt

Gedanken zu einer modernen Innenstadtentwicklung

Die Innenstadt stirbt nicht, das alte Geschäftsmodell stirbt

Wer die Innenstadt weiterhin vor allem als Einkaufsmaschine betrachtet, verteidigt ein Modell, das der Alltag längst überholt hat. Der Versorgungskauf ist digital, bequem und rund um die Uhr verfügbar. Die Pandemie hat auch den letzten Zweiflern gezeigt: Für viele Produkte braucht niemand mehr zwingend eine Fußgängerzone.

92,3 Mrd. Euro im Jahr 2025

wurden laut HDE-Online-Monitor im e-commerce ausgegeben.

Der HDE-Online-Monitor 2026 weist für 2025 einen Onlineumsatz von 92,3 Milliarden Euro und einen Anteil von 13,5 Prozent am gesamten Einzelhandel aus. Für 2026 erwartet der Verband erneut ein deutlich stärkeres Wachstum online als stationär. Der Wettbewerb findet damit nicht nur zwischen Geschäften statt, sondern zwischen einem realen Ort und einer permanent geöffneten und algorithmisch gesteuerten Einkaufswelt.

Daraus folgt aber **nicht das Ende der Innenstadt**. Es folgt ein Funktionswechsel. Die Innenstadt verliert ihre frühere Versorgungsdominanz und gewinnt eine andere Aufgabe. Sie wird zur sozialen, kulturellen und emotionalen Infrastruktur einer Stadt. Menschen kommen künftig weniger aus Notwendigkeit und stärker aus Neugier, Lust auf Begegnung und dem Wunsch, etwas zu entdecken.

Der Handel bleibt wichtig, aber er ist nicht mehr automatisch der alleinige Taktgeber. Wer seine Zukunft sichern will, muss deshalb nicht den Zustand von 1995 restaurieren, sondern den Nutzen der Innenstadt für das Leben von morgen definieren.

Wer die **Zukunft sichern** will, muss den Nutzen der Innenstadt für das Leben von morgen definieren.

Die Zukunft der Innenstadt liegt nicht im Bedarf, sondern im Anlass

Der Onlinehandel gewinnt dort, wo der Kunde bereits weiß, was er will: Produkt suchen, Preise vergleichen, bestellen, liefern lassen. Genau diesen Prozess kann der stationäre Handel nur selten schneller oder billiger abbilden. Seine **Chance liegt im Ungeplanten**. Im Geschäft kann ein Produkt angefasst, ausprobiert und erklärt werden. In der Innenstadt entstehen Zufallsfunde, Empfehlungen und Gespräche. Aus dem zielgerichteten Versorgungskauf wird ein Inspirationskauf, allerdings nur, wenn der Besuch selbst attraktiv ist.

Die Untersuchung „Vitale Innenstädte 2024“ des IFH KÖLN bestätigt diesen Zusammenhang. Der Handel bleibt das wichtigste Besuchsmotiv, direkt gefolgt von der Gastronomie. Zugleich liegen die Passantenfrequenzen wieder nahezu auf dem Niveau vor Corona. Die Menschen haben die Innenstadt also keineswegs aufgegeben. Eine funktionierende Infrastruktur und eine hohe Aufenthaltsqualität werden als zentrale Verbesserungsfelder genannt. Die Botschaft ist eindeutig: Wer wegen eines Cafés, eines Arzttermins, eines Events oder eines guten öffentlichen Raums kommt, entdeckt nebenbei Geschäfte. Nicht der Einkauf erzeugt automatisch den Besuch, zunehmend erzeugt der Besuch den Einkauf.

Nicht der Einkauf erzeugt automatisch den Besuch von Einzelhandelsgeschäften, zunehmend erzeugt der Innenstadtbesuch den Einkauf.

Events schaffen Anlässe, Alltagsqualität schafft Bindung

Die neue Innenstadt ist vor allem ein Ort des Zusammenkommens. Das klingt weich, ist aber harte Standortpolitik: Begegnung schafft Bindung, Wiederbesuche und Frequenz.

Events und Aktionen sind dabei wichtige Impulsgeber, weil sie unterschiedliche Zielgruppen ansprechen, Aufmerksamkeit erzeugen und neue Besuchsanlässe schaffen. Ein Café, eine Bibliothek, ein gut gestalteter Platz, ein Wochenmarkt, Kultur oder ein konsumfreier Treffpunkt sorgen jedoch dafür, dass Menschen auch jenseits besonderer Termine kommen. Für junge und ältere Menschen, Alleinlebende und neu Zugezogene sind solche Orte Teil der **sozialen Daseinsvorsorge**.



Moderne Innenstadtentwicklung braucht deshalb beides: starke Veranstaltungen und überzeugende Alltagsqualität. Events erzeugen **Spitzen**, gute Rahmenbedingungen schaffen dauerhafte Loyalität. Sitzbänke, Bäume, Trinkwasser, Toiletten, Spielangebote, Barrierefreiheit, Sauberkeit und Sicherheit gehören ebenso zum wirtschaftlichen Fundament wie ein abwechslungsreiches Veranstaltungsprogramm. Die provokante Konsequenz: Eine Innenstadt darf erfolgreich sein, auch wenn Menschen dort Zeit verbringen, ohne sofort Geld auszugeben. Kostenfreie Aufenthaltsorte verlängern Besuche, öffnen den Ort für breitere Zielgruppen und erhöhen zugleich die Wirkung von Aktionen und Veranstaltungen. Wer jede Bank als entgangenen Umsatz betrachtet, verwechselt kurzfristige Abschöpfung mit langfristiger Standortbindung.



Multifunktionalität braucht Geld und politischen Willen

Die multifunktionale Innenstadt ist längst Konsens. Doch Konzepte verändern nichts, wenn Personal, Entscheidungsbefugnisse und Budget fehlen. Wer neue Nutzungen fordert, aber keine Mittel im Haushalt bereitstellt, betreibt keine Innenstadtentwicklung, sondern Erwartungsmanagement.

Wohnen, Bildung, Verwaltung, Gesundheit, Kultur, Gastronomie und Handel können sich sinnvoll ergänzen. Entscheidend ist jedoch, dass dieser Nutzungsmix räumlich gesteuert, finanziell unterstützt und politisch durchgesetzt wird. Innenstadtentwicklung muss deshalb **Chefsache** sein. Die Stadtspitze muss Prioritäten setzen, Verwaltungsbereiche zusammenführen und Verantwortung übernehmen. Fehlt dieser Wille, scheitert die Umsetzung nicht am Wissen, sondern an fehlender Führung.

Ein ernst gemeintes **Innenstadtbudget** finanziert mehr als Veranstaltungen und Weihnachtsbeleuchtung. Es braucht Mittel für Flächenmanagement, bauliche Anpassungen, Aufenthaltsqualität, Grün, Sicherheit und die Anschubfinanzierung neuer Nutzungen. Auch ein Innenstadtmanagement bleibt wirkungslos, wenn es nur moderieren darf, aber weder Budget noch Mandat besitzt.

Wer neue Nutzungen fordert, aber keine Mittel im Haushalt bereitstellt, betreibt keine Innenstadtentwicklung, sondern **Erwartungsmanagement**.

Förderprogramme können helfen, ersetzen aber keine **kommunale Grundfinanzierung**. Ebenso braucht es den Mut, Handelslagen zu konzentrieren und andere Bereiche neu zu nutzen. Nicht jeder frühere Verkaufsraum wird wieder Handel. Die zentrale Frage lautet daher nicht mehr, ob wir wissen, was zu tun ist. Das Wissen ist vorhanden. Entscheidend ist, ob die Stadt bereit ist, dafür Geld auszugeben und ob ihre Spitze die Umsetzung wirklich will.

Machen ist die eigentliche Innovation

Das Wissen ist vorhanden. Sawadskis Untersuchung benannte in seiner Masterthesis als Ergebnis, dass zu oft die Energie mit dem fertigen Konzept oder dem Ende der Förderung endet. Eine lernende Innenstadtentwicklung beginnt kleiner: Zeitraum festlegen, Erfolgskriterien definieren, testen, auswerten und anschließend über Fortführung, Veränderung oder Abbruch entscheiden. Ein konsequenter **90-Tage-Modus** schafft Sichtbarkeit, etwa mit einem Stadtgarten, einem Abendmarkt, einem Spielbereich oder einem Pop-up für lokale Gründer. Kleine Projekte ersetzen keine Planung, aber sie erzeugen Erfahrung und Vertrauen. Ebenso wichtig ist Ehrlichkeit. Nicht jede Innenstadt wird künftig dieselbe Handelsdichte, dieselben Mieten oder dieselbe Funktion wie früher haben.

Die moderne Innenstadt misst sich nicht allein am Umsatz pro Quadratmeter, sondern daran, ob sie Gründe zum Kommen und Gründe zum Bleiben schafft. Der stationäre Handel hat darin eine starke Zukunft, wenn er Beratung, Persönlichkeit, Sofortverfügbarkeit und lokale Verankerung bietet und Teil eines attraktiven Gesamterlebnisses ist. Innenstadtentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess. Konzepte in Schubladen verändern keinen Ort. Verantwortliche Menschen mit Handlungsspielraum, verbindliche Partnerschaften und sichtbare erste Schritte schon.

Fazit

- 1 Die Innenstadt stirbt nicht. Sie verliert ihre alte Versorgungsdominanz und gewinnt als sozialer, kultureller und emotionaler Ort einen neuen Auftrag.
- 2 Frequenz entsteht durch kuratierte Nutzungsmischung, alltägliche Aufenthaltsqualität und echte Begegnungen. Der stationäre Handel profitiert als Teil dieses Gesamterlebnisses.
- 3 Nicht das nächste Konzept entscheidet, sondern klare Verantwortung, tragfähige Budgets, der politische Willen und konsequente Umsetzung.



Anton Sawadski
Innenstadtexperte,
Wirtschaftsförderung Leverkusen
sawadski.anton@googlemail.com

Anton Sawadski verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung im Stadtmarketing Hilden und über vier Jahre Praxis in der Wirtschaftsförderung Leverkusen. In seinem berufsbegleitenden Masterstudium widmete er seine Masterthesis den Herausforderungen des stationären Einzelhandels unter besonderer Berücksichtigung des Online-Handels. Seine Arbeit verbindet wissenschaftliche Analyse mit langjähriger Umsetzungserfahrung in Stadtmarketing, Veranstaltungen, Akteursnetzwerken und Innenstadtentwicklung.

Marketing für Standorte



Wie Reutlingen clever Angebote digital sichtbar macht und die Markenarbeit im Alltag vereinfacht

Ausgangslage: Effizienz und Anwenderfreundlichkeit als zentrale Anforderungen

Ausgangspunkt war der Anspruch der Stadtmarketing und Tourismus Reutlingen GmbH (rd. 118.000 EW, Baden-Württemberg), Informationen zum Standort **effizienter** zu pflegen und leichter nutzbar zu machen – eine Herausforderung in vielen Städten. Touristische Daten zu Akteuren, Veranstaltungen, Sehenswürdigkeiten und Touren sollten zentral und anwenderfreundlich mit Effizienzgewinn gepflegt als auch besser auffindbar werden. Zudem kam mit der Einführung der Stadtmarke die Aufgabe hinzu, den Mitarbeitenden des Konzerns Stadt Reutlingen die Anwendung des Corporate Designs im Alltag zu erleichtern.

Die StaRT konzipierte gemeinsam mit MP Media (Schmiede für individuelle Softwareentwicklung) zwei digitale Lösungen mit bewährten Webtechnologien und DSGVO-konformer KI, welche durch effiziente und clevere Tools die Herausforderungen lösen.

4.000 Beschäftigte, eine Marke

Im Markenportal findet jeder alles für den markenkonformen Auftritt.

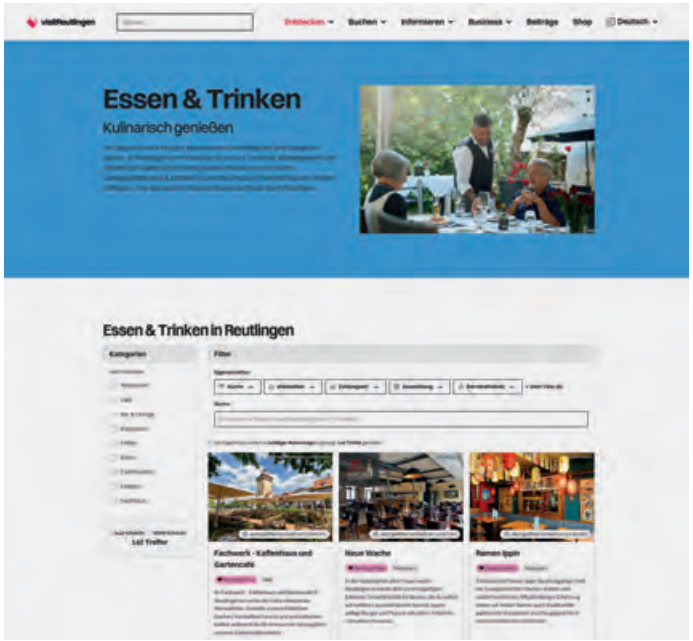
Angebote sichtbar machen – das Tool „StaRTpunkt“

In **StaRTpunkt** lassen sich Informationen zu Betrieben und Angeboten sehr detailliert erfassen, von der Art des Angebots über Ausstattungsmerkmale bis hin zu den Öffnungszeiten.

Künftig können die Akteure mit einem cleveren System ihre Angaben **selbst aktuell halten**. Durch die fein strukturierte Datenerfassung können Gäste auf visitreutlingen.de gezielt nach Angeboten suchen, die genau zu ihren Wünschen passen – bspw. ein Restaurant, welches mexikanische Küche bietet und zugleich eine Klimaanlage und WLAN hat. Die KI unterstützt bei der Texterstellung in der Markensprache, sichert eine gleichbleibende Qualität der Inhalte und übersetzt diese automatisch in vier Sprachen. Ein besonderer Vorteil ist die hohe Flexibilität: **Unabhängig** vom System einer Website können die Informationen aus StaRT.Punkt mit nur einer Zeile Code und ohne zusätzlichen Programmieraufwand eingebunden werden als Liste oder Slider mit Suche.

Für uns bedeutet Digitalisierung: weniger Aufwand, bessere Daten und **mehr Nutzen** für alle.

Anna Bierig, Geschäftsführerin StaRT GmbH



Screenshot StaRT.Punkt – Widget mit Filtersuche auf visitreutlingen.de

Markenanwendung einfach gemacht – das Markenportal

Das Markenportal holt die Stadtmarke von der Theorie in den Alltag: Es unterstützt die Mitarbeitenden dabei, die neue Stadtmarke sicher und unkompliziert **im Arbeitsalltag anzuwenden**. In 16 Modulen können sie auch ohne vertiefte Design- oder Textkenntnisse markenkonforme Materialien erstellen, vom Presetext in der passenden Tonalität über Bürgerinformationen in bis zu 15 Sprachen bis hin zur Visitenkarte. KI-gestützte Funktionen helfen bei der Formulierung und Übersetzung der Inhalte.

Herzstück ist der **Plakatgenerator**: Mit wenigen Eingaben entsteht eine professionell aufbereitete Druckdatei mit CMYK-Farben, Beschnitt und eingebetteten Schriften. So wird das Corporate Design nicht nur erklärt, sondern direkt in praktische Anwendungen übersetzt. Nicht markenkonforme Ergebnisse sind technisch ausgeschlossen.



Screenshot Markenportal – Plakatgenerator mit Live-Vorschau



Anna Bierig
StaRT GmbH
Geschäftsführerin
bierig@start-reutlingen.de



Mirko Psak
MP Media
Inhaber
mirko.psak@mpmedia-web.de



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



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

Beide Tools in Reutlingen greifen zentrale Herausforderungen im Stadtmarketing auf: Effizienzsteigerung bei Prozessen und Wirkung von Stadtmarke. Die Ergebnisse bei der StaRT haben aus unserer Sicht **Vorbildcharakter** für viele Städte.

imakomm (an den beiden Projekten nicht beteiligt, aber von den Ergebnissen beeindruckt)

Kontrollierte KI, deutsche Server

In beiden Systemen arbeitet die KI ohne freies Prompten, sondern mit vordefinierten Werkzeugen und festen Regeln im Sinne der EU-KI-Verordnung. Sämtliche Verarbeitung läuft ausschließlich auf Servern **in Deutschland**. Von der Anfrage bis zum Ergebnis bleibt alles in eigener Hand.

Übertragbar auf andere Kommunen

StaRTpunkt ist seit 2025 erfolgreich im laufenden Betrieb und so konzipiert, dass es auch auf andere Städte angepasst werden kann.

Fazit

- 1 Es lohnt sich, etablierte Lösungen neu zu denken, wenn Prozesse dadurch effizienter, zielgerichteter und mit Daten in eigener Hand gestaltet werden können.
- 2 Feingranular strukturierte Daten machen Angebote aus Handel, Gastronomie und Dienstleistungen nicht nur auf Websites sichtbar, sondern auch für KI-Systeme eindeutig lesbar und auffindbar.
- 3 Eine Marke wird stark, wenn alle Mitarbeitenden sie ohne Vorkenntnisse sicher anwenden können und erleben, dass sie selbst zur gemeinsamen Markenwirkung beitragen, bis in die fertige Druckdatei hinein.

Vom breit ausgerichteten Handel- und Gewerbeverein zum fokussierten Cityverein Tübingen

Der Handel- und Gewerbeverein (HGV) Tübingen (ca. 92.000 EW, Baden-Württemberg) steht vor Herausforderungen, die viele Standortgemeinschaften kennen: Engagement ist in einem kleinen Kern vorhanden und Mitgliedernutzen, Sichtbarkeit sowie Rolle im Stadtmarketing müssen klarer gefasst werden. Die imakomm-Begleitung setzte hier bewusst schlank an: mit fokussierter Analyse, verdichteter Einordnung und einem Strategie-Workshop, in dem der Vorstand mit der Geschäftsstelle eine tragfähige **Richtschnur** für die kommenden Jahre erarbeitete. Umso mehr, als parallel städtische Marketingstrukturen in eine GmbH überführt wurden und eine Neuausrichtung des HGV auch deswegen notwendig wurde.

Analyse ohne Umwege

Im Mittelpunkt stand eine kompakte **Bilanzierung**: Welche Akteure prägen das Tübinger Standort- und Innenstadtmarketing? Bestehen Redundanzen oder Lücken? Welche Rolle kann und will der HGV künftig im Zusammenspiel mit anderen vermarktungsrelevanten Akteuren übernehmen? Welche Leistungen werden als Mitgliedernutzen wahrgenommen?

Die Analyse zeigte: Der HGV verfügt über starke Grundlagen – u.a. in Form von Netzwerkarbeit, Einkaufsgutschein, Innenstadtaktionen und Beteiligung an Stadtentwicklungsprozessen. Zugleich wurde deutlich: Wenn Maßnahmen zu breit angelegt sind oder die HGV-Absenderschaft nicht sichtbar wird, ist der Mehrwert für Mitglieder zu wenig greifbar.

Ein Workshop, eine Strategie

Auf dieser Basis wurde gemeinsam mit dem Vorstand und der Geschäftsstelle in einem Klausur-Workshop eine neue Gesamtstrategie erarbeitet. Befunde wurden bewusst zugespielt, Lösungsansätze bewertet und in ein kompaktes **Geschäftsmodell** übersetzt. Dieses beschreibt u.a. den künftigen Fokus des HGV, die Kernelemente des Programms, den Mitgliedernutzen, Mitmachstrukturen, Kommunikation, Netzwerke und Finanzierungsansätze. Und sie schafft eine Positionierung im gesamten Stadtmarketing. Damit wird die Strategie unmittelbar zur Richtschnur der Vereinsarbeit.



Klarer Fokus auf die Innenstadt – das ist das Ergebnis einer Neuausrichtung des HGV Tübingen

Relevanz entsteht nicht durch mehr Einzelmaßnahmen, sondern durch eine klare Rolle, sichtbaren Nutzen und **fokussierte Umsetzung**.



Andrea Löffler
Handel- und Gewerbeverein
Tübingen e. V.
Geschäftsstellenleitung
info@hgv-tuebingen.de



Claudia Spohn
Handel- und Gewerbeverein
Tübingen e. V.
Geschäftsstellenleitung
info@hgv-tuebingen.de



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

Citymanagement als Kern

Inhaltlich liegt der zentrale Schritt in der **klaren Positionierung** des HGV als operativer Citymanagement-Akteur für die Tübinger Innenstadt. Der Verein entwickelt sich damit vom breit ausgerichteten Handels- und Gewerbeverein hin zu einer koordinierenden Plattform der Innenstadtwirtschaft.

Künftig sollen insbesondere Interessenvertretung, Kaufkraftbindung über den Tübinger Gutschein und ein reduziertes, aber fokussiertes Aktionsportfolio mit klarer HGV-Absenderschaft im Fokus stehen. Gegenüber Stadt (Verwaltung, GmbH), Politik und weiteren Akteuren soll der HGV erster Ansprechpartner für konkrete Innenstadtfragen sein – von Erreichbarkeit bis Aufenthaltsqualität und Frequenz.

Fazit

- 1 Für viele Standortgemeinschaften übertragbar: Der HGV Tübingen schärft seine Rolle, in diesem Fall vom breit aufgestellten Verein hin zum fokussierten Cityverein mit klarem Innenauftrag.
- 2 Der schlanke imakomm-Prozess zeigt, dass eine belastbare Strategie auch in kurzer Zeit durch kompakte Analyse und einen verdichteten Klausur-Workshop entstehen kann.
- 3 Die Ausrichtung auf aktives Citymanagement soll in Tübingen mehr Sichtbarkeit, klareren Mitgliedernutzen und eine stärkere Position im Akteursgefüge schaffen.

Aufbruch bei Standortgemeinschaften durch Zusammenrücken

Beispiele aus Landeskongressen im Saarland und in Thüringen

Saarland und Thüringen stehen exemplarisch für eine Entwicklung, die Innenstädte, Ortskerne und Wirtschaftsstandorte in allen Bundesländern betrifft: Standortgemeinschaften sind vor Ort unverzichtbar – und stehen zugleich selbst **unter Druck**. Sie organisieren Veranstaltungen, vertreten Interessen, beleben Zentren, schaffen Sichtbarkeit und halten Netzwerke zusammen. Doch u.a. Mitgliedergewinnung, Engagement, Finanzierung und Nachfolgen werden anspruchsvoller. Die zentrale Frage lautet daher nicht, ob Standortgemeinschaften noch gebraucht werden. Sie lautet: Wie werden sie zukunftsfähig organisiert?



Herausforderungen, Lösungsansätze und praxisnahe Dos & Don'ts für Kollegen präsentierten Standortgemeinschaften beim „Macher-Netzwerk Saarland“

Bedarf an Netzwerken für die Standortgemeinschaften: Saarland und Thüringen starten als Vorbilder für ganz Deutschland

Genau hier setzen die im Saarland und in Thüringen im Aufbau befindlichen **landesweiten Netzwerke** an. Gemeinsam mit Industrie- und Handelskammern begleitet imakomm nicht nur die Standortgemeinschaften selbst, sondern auch den Aufbau professionell organisierter Austauschformate für Standortgemeinschaften. So wurde von der IHK des Saarlandes, als Projektträger der Servicestelle Handel im Rahmen des Zukunftskonzeptes für den Handel im Saarland 2030 in Zusammenarbeit mit der imakomm das „Macher-Netzwerk Saarland“ geschaffen. Damit entstand erstmals in einem digitalen Format ein landesweiter Rahmen zum Austausch für Interessengemeinschaften, Gewerbevereine und engagierte Akteure in Innenstädten und Ortskernen. Und in Thüringen initiierten die drei IHKs Erfurt, Südthüringen und Ostthüringen zu Gera das Thüringer Forum für Gewerbevereinigungen – die Initialzündung einer künftigen Plattform für Austausch, Vernetzung und konkrete Praxishilfen.

Vom Einzelwissen zum Standortwissen

Der entscheidende Hebel dieser im Aufbau befindlichen Netzwerke ist der organisierte **Erfahrungsaustausch**. Viele Standortgemeinschaften stellen sich ähnliche Fragen: Wie können neue Mitglieder gewonnen werden? Wie kann

Passivität überwunden werden? Wie kann Nutzen sichtbar gemacht werden? Wie gelingt der Generationenwechsel im Vorstand? Und wie entsteht echte Partnerschaft mit Kommune, Wirtschaftsförderung oder Stadtmarketing? Wie wird die Standortgemeinschaft (wieder) relevant bei Kommune & Kommunalpolitik?

Eine belastbare Grundlage zur Auseinandersetzung mit diesen und weiteren Fragen liefert der von imakomm erstellte „**Kompass Standortgemeinschaften**“: 386 ausgewertete Datensätze aus ganz Deutschland, 55 beteiligte IHK-Kammerbezirke sowie die Einbindung von bcsd und CMVO zeigen: Standortgemeinschaften sind vielerorts gewachsene Institution und Sparringspartner in der Standortentwicklung. Im Schnitt bestehen sie seit mehr als 30 Jahren, haben rund 80 Mitglieder und sind am häufigsten als eingetragener Verein organisiert. Die Mischung aus Reichweite, Ehrenamt und lokaler Verankerung macht sie stark – und zugleich verletzlich.

Professionell organisierter Austausch macht aus ähnlichen Herausforderungen gemeinsame Lernprozesse – und aus guten Einzelbeispielen **übertragbare Impulse** für viele Standorte.

Gute Beispiele sichtbar machen

In Saarland und Thüringen wurde diese Logik praktisch umgesetzt. imakomm hatte die beiden Landeskongresse jeweils mit konzipiert und übernahm in beiden Fällen eine aktivierende Rolle: mit einem motivierenden Impulsvortrag, der zentrale Kennziffern und Thesen aus dem „Kompass Standortgemeinschaften“ einordnete sowie mit der Moderation von Good-Practice- und Austauschformaten. Daten aus dem Kompass Standortgemeinschaften waren damit keine abstrakten Statistiken, sondern wurden in konkrete **Standortfragen mit Praxisbezug** übersetzt. Und: In beiden Landeskongressen wurden gute Beispiele aus den Kammerbezirken vorgestellt – Lösungen aus den Regionen für die Regionen.

Besonders deutlich wurde dies zum Beispiel beim Thema Mitgliedergewinnung und -motivation. Viele Standortgemeinschaften kennen das Problem: Einige wenige tragen viel Verantwortung, während andere profitieren, ohne sich dauerhaft einzubringen. Gleichzeitig gibt es Standorte, die neue Formate, klarere Nutzenkommunikation oder andere Arbeitsweisen erfolgreich erproben. Genau hier liegt ein Mehrwert landesweiter Netzwerke: Gute Beispiele werden sichtbar, diskutierbar und für andere Standorte **übersetzbar**.



Angeregter Austausch unter Standortgemeinschaften beim 1. Thüringer Forum für Gewerbevereinigungen

Professioneller Rahmen, lokale Wirkung

Die IHKs schaffen mit den Landeskongressen einen Rahmen, der weit mehr ist als ein einmaliger Veranstaltungstermin: Sie bündeln ähnliche Fragestellungen, bringen Gleichgesinnte zusammen und ermöglichen strukturierten Austausch über kommunale Grenzen hinweg. Für Standortgemeinschaften entsteht damit ein **Lernraum**, in dem offen über Hürden gesprochen und zugleich lösungsorientiert gearbeitet werden kann. Spannend: Die digital durchgeführte Landeskongress im Saarland zeigte, wie groß der Bedarf nach diesem „Zusammenschmeißen“ der Standortgemeinschaften ist; rund die Hälfte der Teilnehmenden kam aus ganz Deutschland virtuell hinzu ins Saarland.

Zusammenrücken als Strategie

Die Formate zeigen: Standortgemeinschaften sind **kein Auslaufmodell**. Sie brauchen aber neue Formen der Unterstützung und müssen sich selbst auch weiterentwickeln. Der zentrale Schritt liegt darin, lokales Engagement nicht isoliert zu betrachten, sondern gezielt zu vernetzen. Denn viele Herausforderungen ähneln sich – die passenden Antworten bleiben aber standortspezifisch.

Zusammenrücken bedeutet daher nicht „Gleichmacherei“, sondern beschleunigtes Lernen. Jede Standortgemeinschaft ist individuell, kann dabei aber von Erfahrungen anderer profitieren, eigene Lösungen schärfen und ihre Rolle im Standortgefüge klarer definieren. Genau darin liegt der **Aufbruch**: Aus vielen einzelnen Machern wird ein professionell begleitetes Netzwerk mit gemeinsamer Richtung.

Fazit

- 1 Standortgemeinschaften sind wichtiger Sparringspartner der Standortentwicklung, müssen ihre Strukturen aber angesichts neuer Herausforderungen weiterentwickeln und sich professionalisieren. Nur so gelangen sie Relevanz zurück.
- 2 Landesweite Netzwerke wie jene von IHKs und imakomm schaffen professionelle Lernräume, in denen empirische Erkenntnisse, Good Practice und praxisnaher Austausch wirksam zusammenkommen. Erfolgsfaktoren: ehrlicher Austausch, „hemdsärmelige Atmosphäre“ und dennoch professioneller Rahmen und Vorbereitung.
- 3 Die Beispiele aus Saarland und Thüringen zeigen, dass Zusammenrücken kein Selbstzweck ist, sondern ein strategischer Hebel für stärkere Standortgemeinschaften und damit auch Standorte insgesamt. Den IHKs in Deutschland kommt hierbei eine entscheidende Rolle zu. Das kleine Saarland und Thüringen gehen dabei voran.



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



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



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



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



Marie Markens
IHK Saarland
Servicestelle Handel
Wirtschaftspolitik und
Unternehmensförderung
marie.markens@saarland.ihk.de



Dirk Fromberger
IHK Erfurt
Handel | Stadtentwicklung
fromberger@erfurt.ihk.de



Christoph Adler
IHK Ostthüringen zu Gera
Wirtschaft und Technologie
Wirtschaftsbeobachtung |
Stadtentwicklung | Handel
adler@gera.ihk.de



Thomas Leser
IHK Südthüringen
Referent Regionalplanung,
Handel & Verkehr
Standortpolitik | Existenzgründung
und Unternehmensförderung
leser@suhl.ihk.de

Neues Miteinander – Neudefinition eines Gewerbevereins und des Miteinanders mit der Stadt Das Beispiel Rastatt/RA³



Ein Foto aus einem Kleingruppen-Workshop

Der Gewerbeverein RA³ im Mittelzentrum Rastatt (ca. 52.000 EW, Metropolregion Karlsruhe) ist symptomatisch für viele Gewerbevereine: die Mitgliederzahl stagniert, aktive Mitglieder sind deutlich in der Minderheit, die Wirkung von Maßnahmen ist fraglich, usw. RA³ will deshalb bis 2030 einen anderen Weg gehen: durch Konzentration der Aufgaben bei gleichzeitig klarem **Wachstumsziel**. Das Projekt wurde von imakomm in einem kompakten Ansatz intensiv begleitet.

Vom Citymarketing zur Standortlogik

Die Analyse war eindeutig: RA³ hat weniger ein Einnahmeproblem als ein Nutzen- und Ausrichtungsproblem. Die Satzung spricht vom Stadtmarketing, das Jahresprogramm wirkte bislang stärker wie Citymarketing. Die Mitgliederstruktur ist aber breiter. Nur rund ein Drittel stammt aus Handel und Gastronomie. Satzung, Mitgliederstruktur und Jahresprogramm sind bisher **wenig deckungsgleich**.

Anders als viele Gewerbevereinigungen will RA³ daher künftig nicht nur Innenstadtaktionen bündeln, sondern die Stadt als Wirtschaftsstandort insgesamt denken. Die Innenstadt bleibt ein wichtiger Aufgabenbereich des Vereins. Sie wird aber in eine größere Standortlogik eingebettet.

Zielfoto 2030 statt Weiter-so

Kern der Strategie ist ein **Zielfoto**: RA³ soll „das Netzwerk“ und „die Vertretung“ des Wirtschaftsstandortes Rastatt werden, mit klarem Wachstumsziel bis 2030. Das ist ambitioniert, aber begründet.

Die Strategie setzt bewusst schlank an: sechs Daueraufgaben, zwei Projektgruppen und **klare Zuständigkeiten**. Innovationen, Kommunikation, exklusive Services, Gutscheine, Business-Netzwerke sowie die Verknüpfung von Innenstadt und Tourismus sollen nur aufgebaut werden, wenn sich Verantwortliche finden. Damit wird Strategie an Umsetzungskraft gebunden.

Neues Miteinander mit der Stadt

Besonders relevant ist die **Vereinbarung mit der Stadt Rastatt** auf Basis der neuen Strategie des Vereins. Ein vielerorts erkennbares Problem wird damit direkt adressiert: die oft zu geringe Relevanz von Standortgemeinschaften bei Verwaltung und Kommunalpolitik.

Vereinbart wurden unter anderem ein jährliches Kaminesgespräch, ein exklusiver Talk der Verwaltungsspitze mit den Mitgliedern, ein regelmäßiger Jour fixe mit



Der Vorstand von RA³

Citymanagement und Wirtschaftsförderung sowie die dauerhafte Einbindung der städtischen Wirtschaftsförderung in den Vorstand. Damit entsteht kein fertiges Erfolgsversprechen, aber ein belastbarer Arbeitsrahmen.

Wir begrüßen die **Neuausrichtung** des Gewerbevereins RA³ ausdrücklich und freuen uns sehr auf die Zusammenarbeit für den Wirtschaftsstandort Rastatt.

Oberbürgermeisterin Monika Müller, Stadt Rastatt

Fazit

- 1 RA³ wählt die Strategie „Konzentration von Aufgaben bei gleichzeitig klarem Wachstumsziel“. Der Verein will sich vom aktionsorientierten Gewerbeverein mit sehr starkem Fokus auf die Innenstadt zu einer Standortgemeinschaft entwickeln, die den gesamten Wirtschaftsstandort operativ und strategisch repräsentiert.
- 2 Ein in ganz Deutschland anzutreffendes Problem wird von RA³ bereits angegangen: die (meist fehlende) Relevanz der Standortgemeinschaft bei Verwaltung und in der Kommunalpolitik. Indem die Ergebnisse mit der städtischen Verwaltungsspitze und dem Citymanagement diskutiert werden, entstand eine Vereinbarung zwischen Verein und Stadt zu künftigen Austauschstrukturen und Ansätze für das Neue Miteinander.
- 3 Der Ansatz mit und für RA³ ist ein schlanker – und damit in der Methodik übertragbar auf viele Standortgemeinschaften.



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



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



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

standortbestimmungNEXT!

Das Tool zur modernen Standortanalyse und zur Visualisierung von Effektivität und Effizienz des Stadtmarketings. Eine Innovation der imakomm.

„Freiwillige Pflichtaufgabe“ unter erheblichem Druck

Stadtmarketing – und damit auch Innenstadt-, Kultur- und Tourismusmarketing sowie Wirtschaftsförderung – stehen erheblich unter Druck. Dabei sind sie **freiwillige Pflichtaufgabe** mit unverzichtbarer Wirkung. Allerdings sind sie formal eben freiwillig – und somit anfällig für Sparmaßnahmen bei angespannten kommunalen Haushalten.

SWOT-Profil erfassen die unglaubliche Standortdynamik nicht (mehr)

Erstaunlich ist, dass viele Einkaufs-, Erlebnis- und Wirtschaftsstandorte mit SWOT-Profilen auf Basis qualitativer Einschätzungen analysiert werden. Aussagen zu Ansätzen einer Gemeinwohlökonomie, zum Digitalisierungsgrad der Kommunikation oder zur Barrierefreiheit touristischer Infrastruktur fehlen meist. Und eine Quantifizierung findet oft nicht statt.

Insbesondere erfassen herkömmliche Analyse-Instrumente oft weder, welche Wirkung das Stadtmarketing für den Standort und für die Stadtgesellschaft hat (**Effektivität**), noch wie „schlagkräftig“ und mit welchen geringen Mitteln Stadtmarketing diese Wirkungen entfaltet (**Effizienz**).

„standortbestimmungNEXT“ ist ein Wortspiel für ein Tool, mit dem neutral durch **externe Betrachtung** und mit neuen Methoden auch Aussagen zur Relevanz und Wichtigkeit sowie zu Effizienzpotenzialen des Stadtmarketings getroffen werden können.

standortbestimmungNEXT

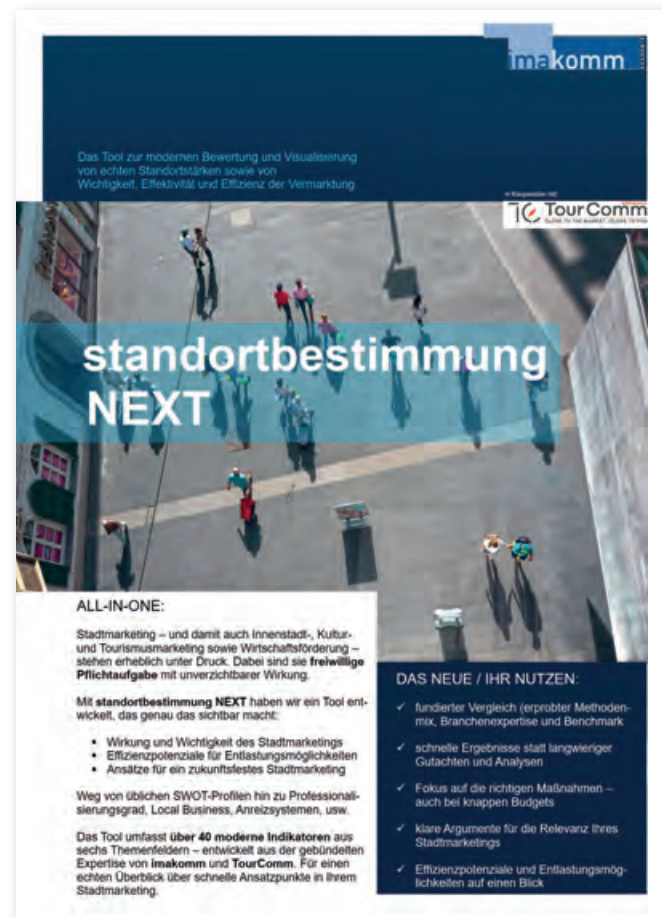
Gemeinsam mit Dominic Fischer, dem Geschäftsführer der Firma **TourComm Germany**, haben wir ein neues Indikatoren-Set entwickelt, um genau diese Aussagen zu Effektivität, Effizienz und zum Standort selbst treffen zu können.

Letztlich gelingt mit dem Tool, das aus über **40 modernen Indikatoren** aus sechs Themenfeldern besteht, eine Weiterentwicklung: weg von üblichen SWOT-Profilen hin zu Professionalisierungsgrad, Local Business, Anreizsystemen, usw.

Methodik „hinter der Innovation“

Das Tool ermöglicht

- anhand der Indikatoren eine schnelle Erfassung moderner Elemente eines Einkaufs-, Erlebnis- und Wirtschaftsstandortes.
- über Kennzahlen, einer internen Online-Abfrage und einer Customer-Journey vor Ort die Datenerfassung und einen Vergleich mit Benchmarkdaten sowie Branchenexpertise.
- eine Auswertung nach Effektivität und Effizienz des Stadtmarketings selbst. Es entstehen Argumente für die **Relevanz des Stadtmarketings** an sich!
- eine Aufbereitung und Visualisierung in einem sehr kurzen Zeitraum (3–4 Wochen).



Verfremdeter Ausschnitt aus einer Bewertung der sechs Themenbereiche (hier: grober Überblick)



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



Dominic Fischer
TourComm Germany
Geschäftsführung
dominic.fischer
@tourcomm-germany.com

Fazit

- 1 Stadtmarketing steht als Freiwilligkeitsleistung unter Druck. Wir sind aber überzeugt: Jeder Standort benötigt Stadtmarketing. Letztlich ist Stadtmarketing „freiwillige Pflichtaufgabe“.
- 2 Bisherige Analysetools erfassen nicht die Dynamik der Standortentwicklung und zeigen zu wenig die Relevanz von Stadtmarketing auf – Aussagen zur Wirkung und Aussagen zu Effizienzpotenzialen fehlen fast immer. Das Tool „standortbestimmungNEXT“ füllt nun diese Lücke. Die Relevanz von Stadtmarketing kann damit nun gezeigt und visualisiert werden.
- 3 Unter www.imakomm-akademie.de finden sich Informationen zur Innovationsreihe „12 Monate, 4 Innovationen“. Eine dieser Innovationen ist das Tool „standortbestimmungNEXT“, das von imakomm und TourComm Germany entwickelt wurde. Weitere Informationen können Sie dem Produktblatt entnehmen.

Stadtmarketing – stark im Wandel

Thesen zur Zukunft

Vom betriebswirtschaftlichen Marketing zu Beitrag für das Gemeinwesen

Als ich vor über 25 Jahren mit der Gründung der Stadtmarketingorganisation Münster Marketing beauftragt wurde, waren Themen wie der Städtewettbewerb und die Attraktivität der Städte für externe Zielgruppen wie Wirtschaftsunternehmen und andere (zahlungskräftige) Gäste die Treiber und Taktgeber für das Stadtmarketing in den Städten. Die Lehre des **betriebswirtschaftlichen Marketings** galt vielen als Heilsbringerin und als moderne Hoffnungsträgerin in den als verstaubt und ineffizient empfundenen Kommunalverwaltungen und Gemeinderäten unserer Städte.

Ein Vierteljahrhundert später haben sich eine Reihe von falschen Vorstellungen und Erwartungen aufgelöst oder verändert und die Beharrlichkeit der (alten) Systeme ist als ernst zu nehmender Faktor in jedweder Transformation anerkannt. Zudem hat sich unsere Welt mit ihren Fragestellungen derart dramatisch verändert, dass auch das seismografisch sensible Stadtmarketing **längst ein anderes geworden ist** – zumindest da, wo es gut hingehört hat!

Eigentlich ist das **ein guter Zeitpunkt**, um genau jetzt über seine Zukunft nachzudenken. Jetzt, wo gerade die Kommunen so stark unter ökonomischem Druck stehen wie noch nie zuvor; jetzt, da sich die Demokratie bisweilen gar zu verflüchtigen scheint und dauernd gelobt und bestärkt werden muss; jetzt, da die

Menschen ganz offenbar mit der Komplexität der Welt nicht mehr mithalten können; jetzt, da jede Stimme immer und überall gehört werden will, wo Zielkonflikte über alles und jedes in unserem Zusammenleben in den Städten die Gemeinschaft und das Gemeinwesen dramatisch überlasten; jetzt, da Sicherheit und Schutz zu den prominentesten Aufgaben unserer Städte gehören. Und eigentlich ist es natürlich **der schlechteste Zeitpunkt**, um über die Zukunft des Stadtmarketings zu sprechen – zumindest, wenn man ängstlich um seine Pfründe besorgt ist. Aber das gibt es beim Stadtmarketing ja gar nicht! Uns über unseren Beitrag für das Gemeinwesen Gedanken zu machen, um unsere Relevanz jeden Tag neu zu ringen und sie unter Beweis zu stellen, ist für uns selbstverständlich und zudem eine höchst spannende Herausforderung.

Was also kann, was soll das **Stadtmarketing der Zukunft** sein? Und ich stelle die Frage bewusst genau so, ausgehend von den Bedarfen der Stadt und nicht von den Wunschthemen des Stadtmarketings.

Das Stadtmarketing der Zukunft

1. Stadtmarke und Stadtprofil

Mehr denn je brauchen Menschen **Orientierung** und einen Raum, in dem sie sich definieren. Wo will die Stadt hin, in der ich lebe? Warum soll ich mich für die Stadt entscheiden als Tourist, als Unternehmen, als Fachkraft in einem Un-

Die Menschen in unseren Städten wollen das Handeln der Kommune verstehen, sie wollen in einer **erkennbaren Stadt** leben, die sich erzählt und mitteilt.

ternehmen, als Bewohnerin oder Bewohner? Gerade in einer komplett individualisierten Welt brauchen Menschen ein klares Bild, um sich orientieren und wohlfühlen zu können. Orientierungslos vor sich hin Wursteln wird den öffentlichen Einrichtungen und dem politischen System ja sowieso unterstellt – und das nicht zu Unrecht.

Das Stadtmarketing ist für die dauernde Arbeit am Profil der Stadt der Experte und vor allem der Moderator und der Kurator. Das Stadtprofil aber ist eben nicht Stadtlogo; Stadtprofil ist **die DNA der Stadt**, aus der sich die Stadtstrategie entwickeln lässt. Das Stadtmarketing muss künftig noch mehr dafür tun, dass die sog. „Stadtmarke“ in das Verwaltungshandeln eingeht und sich im Tun der Verwaltung und der Stadtpolitik jeden Tag neu konkretisiert: Im Baustellenmanagement ebenso wie in der Stadtgestaltung, im Sozialamt ebenso wie im Kulturstadtamt, in der Verkehrspolitik ebenso wie in der Klimapolitik.

Die Menschen in unseren Städten wollen das Handeln der Kommune verstehen, sie wollen in einer erkennbaren Stadt leben, die sich erzählt und mitteilt – egal ob über Veranstaltungen, gepflegte Grünflächen, ein sicheres Umfeld oder über die öffentlichen Verlautbarungen der Oberbürgermeisterin oder des Oberbürgermeisters. Dass gerade diese **Positionierung von Städten** in der politisch überaus diversen und nervösen Situation eine große Herausforderung darstellt, ist keine Frage. Sich ihr nicht zu stellen, kann sich eigentlich keine Stadtführung leisten. Stadtmarketing hat die Expertise und das Rüstzeug, die Ziele der Stadt gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern, Rat und Verwaltung zu erarbeiten und sie vor allem den Menschen verständlich nahezubringen – über sehr verschiedene Wege und Kanäle.

Markenprozesse gehören in Verwaltungshandeln übersetzt, damit sie **glaubwürdig** städtisches Handeln an den Stadtzielen ausrichten können.

2. Innenstadt- und Zentrenmanagement

Über Bürgerbeteiligung haben wir alle schon so viel geredet, dass zumindest hinter vorgehaltener Hand auf allen Seiten Zweifel an ihrer Wirksamkeit artikuliert werden. Jetzt gilt es, nicht das Kind mit dem Bade auszuschütten! Ohne die Menschen am städtischen Handeln teilhaben zu lassen, ohne sie aktiv einzubinden, werden wir uns in Zielkonflikten verheddern und nichts mehr nach vorne bringen können.

Das Stadtmarketing kann auch hier ein Angebot machen: Erfolgreiche Stadtmarketingorganisationen sind Netzwerke; sie agieren nicht allein wie einzelne städtische Ämter, sondern gewinnen ihre Kraft, ihre Inhalte und meistens auch ihre Budgets durch ihre **thematisch ausgerichteten Partnerschaften**. Im Citymanagement sind sie mit allen Innenstadtkakteuren vernetzt, und zwar meistens persönlich (!); im Tourismus mit allen Leistungsträgern und vielen anderen Partnern, in der Wissenschaftskommunikation mit den Hochschulen, und so könnte man die Liste lange fortschreiben.

Diese **Arbeitshaltung** wird jetzt benötigt. Ein Baustellenmanagement, das sich des Citymanagements in der direkten Stakeholder-Kommunikation bedient, kann erfolgreicher kommunizieren und verhindert, dass die These vom Staatsversagen sich scheinbar täglich als richtig erweist. Ein Straßenzug in der Innenstadt, den sich vulnerable Gruppen als nächtlichen Treffpunkt ausgesucht haben oder den sie täglich bevölkern, hat mit der Kommunikationskompetenz des Stadtmarketings in die Verwaltung hinein und zu den Ordnungsbehörden einen starken Partner an seiner Seite. Und die Immobilieneigentümerinnen und -eigentümer aus ihrer Reserve zu locken und sie zu Partnerinnen und Partnern der Innenstadtentwicklung zu machen, ist auch eine Frage der guten persönlichen Kontakte und der Nähe zu kommunalen Einrichtungen und privaten Akteuren gleichermaßen.

Stadtmarketing wird als Intermediär zwischen Kommune und privaten Akteuren **jetzt und in Zukunft** gebraucht.

3. Stärkung der Zivilgesellschaft und des Ehrenamtes

Unsere Kommunen gelangen sichtbar an die Grenzen ihrer Möglichkeiten. Immer häufiger wird daher bei wichtigen Vorhaben, die nicht zu den sog. pflichtigen Aufgaben gehören, klar: Entweder wir gewinnen die Bürgerinnen und Bürger als verantwortliche Akteure oder wir können das Angebot nicht machen! Das gilt für die Organisation der Quartiers- und Stadtteilarbeit, für das Innenstadtmangement, aber auch für Grün in der Stadt, Trinkbrunnen und andere Qualitäten des öffentlichen Raums. Oftmals gibt es **genügend Menschen, die sich aktiv einbringen wollen**. Aber sie benötigen dennoch Hilfe und Unterstützung im Management etwa im Umgang mit der Verwaltung. Das Stadtmarketing mit seiner Erfahrung im Stakeholdermanagement kann auch hier ein wichtiger Partner sein und zumindest in der ersten Phase des Aufbaus der Struk-



Münster, Prinzipalmarkt

Die **Arbeit mit der Zivilgesellschaft** in relevanten Themen der Stadt wird eine wichtige Aufgabe des Stadtmarketings werden. Sie aktiviert Bürgerinnen und Bürger, macht sie zu Teilhabern und (Marken)Botschaftern der Städte.

turen helfen und motivieren. Dass auch die Beschaffung von Finanzressourcen dazu gehört, ist selbstverständlich.

4. Der öffentliche Raum – Wohnzimmer und Visitenkarte der Stadt

Die Erkennbarkeit von Städten, ihre Ambition und ihre Haltung realisiert sich im **öffentlichen Raum**. Im Stadtraum erfährt jede und jeder, wer diese Stadt ist, was ihr wichtig ist, wie reich oder wie arm sie ist, wie sehr sie sich anstrengt oder ob sie aufgegeben hat. Die Stadt spricht über ihre Wahrnehmbarkeit im öffentlichen Raum.

Das Stadtmarketing als Kommunikator und Erzeuger von Stadtbildern und Stadterzählungen muss sich künftig noch stärker als **Koordinator für die Belange des öffentlichen Raums** qualifizieren. Die viel zitierte Aufenthaltsqualität hängt an vielen kleinen Dingen: am Grün in der Stadt, an Sitzgelegenheiten und einer ansprechenden Stadtmöblierung, am Lichtkonzept und der Abendgestaltung der Stadt, an der Bereitstellung kühler Orte und ganz besonders an Sicherheit und Sauberkeit. All diese einzelnen Fachthemen zu einem passgenauen und attraktiven Ganzen zu entwickeln, ist eine anspruchsvolle Zukunftsaufgabe. Das Stadtmarketing muss dafür seine Kommunikations- und Koordinationsfähigkeiten weiter ausbauen und den Blick fürs Ganze in die Entscheidungen der einzelnen Fachdisziplinen einbringen.

Dabei gilt dasselbe wie für die Aufgabe eines starken Innenstadtmangements: Es braucht eine **selbstverständliche Nähe zu Planung und Stadtentwicklung**, aber auch zu den wichtigsten Fachämtern, deren Entscheidungen den Stadtraum betreffen.

Die **Arbeit an der Stadtgestalt** wird noch stärker in den Fokus des Stadtmarketings rücken und seine Koordinationskompetenz herausfordern.

5. Digitalisierung und KI

Kein Zukunftsblick kann mehr ohne die Berücksichtigung der digitalen Disruption durch die künstliche Intelligenz auskommen. Viele hochbezahlte Speaker versuchen sich derzeit auf den Bühnen aller Disziplinen an einem Blick in die Zukunft – man könnte auch sagen in die **Glaskugel**. Ich bin skeptisch, was die Aussagekraft all dieser Expertenmeinungen angeht.

Sicher scheint mir allerdings zu sein, dass der flächendeckende Einsatz von KI in jedem Alltagsbereich unseres Lebens alles verändern wird. Unsere Gesellschaft darf in großer Sorge sein, was die bislang unabsehbaren Folgen dieses Wandels anbelangt. Aber wir werden ihn nicht aufhalten – und ob wir ihn bewältigen können, das sei dahingestellt.

Für das Stadtmarketing sehe ich zwei Richtungen der Veränderung:

1 Im Bereich von **Tourismus- und Kongressmarketing** wird das Buchungs- und Informationsverhalten der Menschen unsere Angebote bedrohen und unsere ohnehin schon limitierten Einnahmequellen weiter drosseln. Wir werden angesichts knapper werdender Finanzmittel der Kommunen vor die Frage gestellt werden, welche Aufgaben eine städtische Tourismusagentur erfüllen muss und was diese Leistung kosten darf. Hier unseren unabweisbar notwendigen Beitrag für das Prosperieren einer attraktiven Gästedestination zu definieren, wird eine in dramatischer Kürze zu erledigende Aufgabe sein.

2 Und gleichzeitig wird die weiter zunehmende Digitalisierung des Lebens auf seiner anderen Seite einen großen Wunsch der Menschen nach dem **analogen Stadterleben**, nach möglichst unverstellter und besonderer Atmosphäre, nach dem einfachen und leicht zu bewältigenden Schönen produzieren. Wir im Stadtmarketing sind mit unserer Kompetenz und Erfahrung in der Bspielung des öffentlichen Raums dafür die Expertinnen und Experten.

Das Erleben und Erfahren der lebendigen Stadt werden den Anspruch der Einheimischen und ihrer Gäste prägen. Das Stadtmarketing als Experte für die Bspielung des öffentlichen Raums muss die Wünsche der Menschen erahnen, sie sichtbar machen und quasi als **„Wunschproduzent“** agieren.

6. Die Dimension der Gäste der Stadt

Inzwischen ist zumindest in der Fachdiskussion angekommen, dass die **Trennung von Tourismus- und Stadtmarketing eine künstliche** ist. Die Qualitäten und Besonderheiten der Stadt und hier natürlich in hohem Maße ihrer

Rund **70 %**
des Stadtmarketings im bcsd
verantworten auch das
touristische Marketing.

Innenstadt sind die Themengeber für die touristische Kommunikation, die sich inhaltlich nicht von der des Stadtmarketings unterscheiden kann und darf.

Im Städtetourismus muss es jetzt und in Zukunft darum gehen, die **Freizeitqualitäten** der Städte so herauszuarbeiten, zu stärken und sichtbar zu machen, dass sie den Bewohnerinnen und Bewohnern ebenso wie den Gästen der Stadt zugutekommen; beide brauchen dazu eine möglichst barrierefreie digital wie analog für alle Zielgruppen aufbereitete Kommunikation. Dass bereits 70 % der im Bundesverband bcsd organisierten Stadtmarketings auch das touristische Marketing verantworten, markiert die richtige Richtung.

Die Gäste der Stadt zu Bewohnerinnen und Bewohner auf Zeit zu machen, wird die Zielperspektive im Städtetourismus werden. Aus diesem Anspruch leiten sich integrierte Tourismuskonzepte als Standard für jede Stadt ab.

7. Finanzdruck und Organisationsveränderungen

Thesen zur Zukunft des Stadtmarketings kommen nicht ohne einen Blick in die **Kommunalfinanzen** aus. Und da gibt es wenig Grund zu Freude und Hoffnung: Die Budgets schrumpfen allenthalben, die Kommunen schauen sich jede freiwillige Aufgabe genauestens an und fusionieren ihre Beteiligungen, um Personal- und Sachressourcen zu reduzieren.

Fast in jeder Stadt führen schon kleinste Veränderungen zu Fusionsdiskussionen, von denen in der Regel die Stadtmarketingorganisationen und die Wirtschaftsförderungen, bisweilen auch die Kongresscenter und Tourismusorganisationen betroffen sind. So bedauerlich das im Einzelfall sein mag, es muss nicht der Untergang unserer Disziplinen und ihrer Qualität sein. Und dafür lohnt es sich tatsächlich zu kämpfen: Stadtmarketing ist nicht eine Unterabteilung der Wirtschaftsförderung. Stadtmarketing hat alle Zielgruppen und alle Themen der Stadt im Blick, interne wie externe – die Wirtschaftsförderung trägt ihren Fokus



Bernadette Spinnen
Stadt Münster
Leitung Münster Marketing
spinnen@stadt-muenster.de

im Namen. Die kollegiale und fachliche Nähe zu Wirtschaftsförderung und Stadtplanung ist die Bedingung für eine erfolgreiche Arbeit im Stadtmarketing, die weit über die Förderung des Wirtschaftsstandortes hinausgeht. Wie auch immer man in den einzelnen Kommunen die Organisationsstrukturen gestaltet: sie sollten diese **Themenhierarchie** abbilden.

Wirtschaftsförderung, Kongresszentrum, Tourismusorganisation und Stadtmarketing arbeiten im besten Fall Hand in Hand. Ob sie auch organisatorisch vereint werden sollen und können, muss jede Stadt für sich selbst entscheiden. Wichtig bleibt es aber, bei allem **Fusionsbemühen** die thematischen Hierarchien zu berücksichtigen.

Fazit

- 1** Wenn man sich die ehrliche Frage nach der Zukunftsfähigkeit des Stadtmarketings stellt – natürlich aus der Perspektive einer Macherin – dann ergibt sich ein konsistentes Bild: Auf den Punkt gebracht, ist das Stadtmarketing in seiner seit über 25 Jahren ausgeprägten Konzeption im Sinne eines ganzheitlichen Stadtmanagements und einer Stadtkommunikation genau das, was die Städte jetzt und in der Zukunft brauchen.
- 2** Damit wir eine Antwort auf die kommunalen Problemstellungen und Herausforderungen sein können, empfiehlt sich eine Profilschärfung, die Professionalisierung aller Arbeitsbereiche und der Nachweis von höchster Qualität der Mitarbeitenden. Dieser Qualitätscheck erfolgt durch die Bürgerinnen und Bürger jeden Tag neu!
- 3** Die Besinnung auf unsere Kernkompetenz ist dafür eine unabdingbare Voraussetzung: Wir arbeiten übersektoral, über alle Themenfelder und wir arbeiten immer in Netzwerken: mit der Verwaltung und mit Stakeholdern, Bewohnerinnen und Bewohnern und verstehen uns als stadtloyale Intermediäre. Aus diesem Selbstverständnis leiten sich die Werte und die Verfasstheit des Stadtmarketings ab.



Kommunal- entwicklung und Partizipation

Werkstattbericht: Methodik eines kompakten ISEK Das Beispiel Bebra

Wie die Stadt Bebra im Städtebauförderprogramm „Wachstum und nachhaltige Erneuerung“ auf einen schlanken, umsetzungsorientierten Planungsansatz setzt

Für die Aufnahme in das Städtebauförderprogramm „Wachstum und nachhaltige Erneuerung“ entwickelt die Stadt Bebra (Landkreis Hersfeld-Rotenburg, ca. 13.000 Einwohner) ein Integriertes Städtebauliches Entwicklungskonzept (ISEK) für den Innenstadtbereich. Statt eines umfangreichen Grundlagenwerks steht ein **kompakter Ansatz** im Mittelpunkt: Das ISEK soll die Anforderungen der Richtlinie des Landes Hessen zur Förderung der Nachhaltigen Stadtentwicklung (RiLiSE = Richtlinie des Landes Hessen zur Förderung der Nachhaltigen Stadtentwicklung) erfüllen und gleichzeitig ein praxisnahes Steuerungsinstrument für Verwaltung und Politik sein.

Analyse neu gedacht: wirkungsorientiert statt berichtsorientiert

Das ISEK für Bebra ist nachhaltig und praxisorientiert: Statt einer möglichst vollständigen Bestandsbeschreibung steht die **Wirkung der Stadtentwicklung** im Mittelpunkt. Vorhandene Konzepte und Daten werden gezielt zusammengeführt und im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung des Fördergebiets bewertet. Orientierung bieten dabei neben den Anforderungen der RiLiSE auch die Sustainable Development Goals (SDGs).

Das ISEK soll kein abstraktes Nachschlagewerk sein, sondern ein **Arbeitsinstrument** für die Stadtentwicklung.

Der Perspektivwechsel zieht sich durch den gesamten Planungsprozess:

- Analyse: Nicht nur „Was ist?“, sondern „Welche **Wirkungen** entstehen?“
- Strategie: Nicht nur „Welche Ziele verfolgen wir?“, sondern „Welche **Transformation** wollen wir bewirken?“
- Maßnahmen: Nicht nur „Was wird umgesetzt?“, sondern „Welche Wirkungen, **Synergien und Zielkonflikte** sind zu erwarten?“

Transformation als Leitmotiv

Das Fördergebiet trägt bewusst den Namen „**Innenstadt Bebra – Transformationsraum**“. Der Begriff beschreibt einen grundlegenden Wandel der Innen-



Der Wasserturm prägt das Stadtbild und verankert lokale Identität im Transformationsraum.

stadt und bildet gleichzeitig den konzeptionellen Rahmen des ISEK. Im Mittelpunkt stehen nicht einzelne Bauprojekte, sondern deren Zusammenwirken. Die Entwicklung beispielsweise des ehemaligen Molkerei-Areals, die Aktivierung des Bahnhofsareals, die Revitalisierung von Leerständen sowie die Aufwertung zentraler Straßenräume werden als Bausteine eines gemeinsamen Transformationsprozesses verstanden. Dadurch entsteht ein integrierter Entwicklungsansatz, der Städtebau, Wohnen, Versorgung, Mobilität und Klimaanpassung konsequent miteinander verknüpft.

Spannend: Schon im Rahmen der Ausschreibung mussten an einem selbst auszuwählenden Beispielraum in Bebras Innenstadt Arbeitsproben erstellt werden, um den integrierenden Ansatz zu belegen.



Platz nehmen, verweilen, begegnen: öffentlicher Raum als Lebensraum.

Im Raum statt ausschließlich in Themen denken

Das ISEK soll Entwicklungen nicht nur beschreiben, sondern fundierte Entscheidungen ermöglichen. Deshalb betrachtet das ISEK für Bebra Wohnen, Mobilität, Klima, Wirtschaft oder Freiraum nicht isoliert, sondern dort, wo sie zusammenwirken: im **Stadtraum**. Im Mittelpunkt stehen die Transformationsräume der Innenstadt. Hier werden Handlungsbedarfe, Ziele und Maßnahmen räumlich gebündelt und gemeinsam mit Bürgerschaft, Eigentümern, Gewerbetreibenden und weiteren Akteuren entwickelt.

Der Mehrwert: Synergien werden sichtbar, Zielkonflikte früh erkannt und Maßnahmen nachvollziehbar priorisiert. Aus einem Nebeneinander einzelner Themen entsteht eine integrierte Entwicklungsstrategie für die Orte, an denen Transformation tatsächlich stattfindet.

Gerade diese räumliche Fokussierung ermöglicht ein **kompaktes ISEK**. Statt umfangreicher Fachkapitel soll es eine klare Entscheidungsgrundlage für Politik und Verwaltung liefern und gleichzeitig die belastbare Basis für die Priorisierung und Beantragung von Maßnahmen im Rahmen der Städtebauförderung bilden.



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



Matthias Prüller
imakomm
Gesellschafter und Prokurist
prueller@imakomm-akademie.de



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

Nutzen, was man hat

Entwicklung des Ortszentrums Aalen-Unterkochen – ein Werkstattbericht



Aalen-Unterkochen (ca. 5.000 EW), Stadtteil des Mittelzentrums Aalen: ein großer Platz, doch Besuch und Frequenz nehmen ab, Leerstände fallen ins Auge und die Aufenthaltsqualität bleibt hinter den Möglichkeiten zurück. Ziel des Projekts ist deshalb nicht die große Investition, sondern die Belebung der Ortsmitte mit **geringem finanziellem Aufwand** – durch Sichtbarkeit, Beteiligung und gemeinsame Aktionen.

Biertische, Belegtes und 2 Stellwände: Beteiligung niederschwellig, zugänglich und im Hocketse-Stil: Passendes Format für jede Zielgruppe finden!

Im Mittelpunkt steht die Frage: Was hat Unterkochen bereits – und wie kann es stärker in die Ortsmitte wirken? Dafür wurden Vereine, Unternehmen, Schule und weitere lokale Akteure in verschiedenen Formaten eingebunden. Besonders **niedrigschwellig** war die „Vereinshocketse“: Biertische, kleine Snacks, zwei Stellwände – und viele konkrete Hinweise dazu, welche Aktionen es schon gibt, welche der Bestehenden zusätzlich in der Ortsmitte stattfinden können und welche neuen Formate denkbar sind. Das zentrale Ergebnis: In Unterkochen passiert bereits viel – nur wissen zu wenige davon. Genau hier setzt die Lösung an.

UKO aktiv bündelt Kräfte

Mit UKO aktiv entsteht ein **gemeinsames Kommunikationsdach**, eingebunden in die Markenbildung des örtlichen HGV. Künftig sollen Aktionen, Veranstaltungen und Initiativen in der Ortsmitte unter dem Leitgedanken „UKO aktiv – gemeinsam für die Unterkochener Ortsmitte“ sichtbar werden. So wird aus einzelnen Aktivitäten ein gemeinsamer Auftritt. Das stärkt Identifikation mit dem Standort und erleichtert Beteiligung.

UKO aktiv macht **sichtbar, was bereits da ist** – und schafft daraus neue Frequenz für die Ortsmitte.

Frequenz vor Ansiedlung

Der Ansatz dreht eine bekannte Logik bewusst um: Nicht nur Handel und Betriebe erzeugen Frequenz. Auch Frequenz kann zum Argument für die Ansiedlung von Betrieben werden. Erste Aktionen laufen bereits: ein **Mehrgenerationentreff** sowie eine **Stockbrotparty** mit Feuerschalen – als Kooperationsprojekt zwischen Privaten und Verein. Ergänzend steht eine **Hütte** als An-

laufstelle für Aktionen in der Ortsmitte. Entscheidend bleibt: lieber mehrere kleine, machbare Formate als wenige große Kraftakte. Dabei zeigt sich zudem: Mit dem Anlauf der ersten Aktionen konnten weitere Aktive gewonnen werden.

Fazit

- 1 Übertragbar auf viele, v.a. kleinere Kommunen: Die Kommunikation dessen, was bereits vorhanden ist, wird zum Ausgangspunkt neuer Aktivierung – Evaluation der Kommunikationsmittel als prioritärer Ansatz vor „mehr Aktionen und Events“.
- 2 Reallabor mit kleinen Aktionen für potenzielle dauerhafte Ansiedlungen: Nutzt die Bevölkerung die Ortsmitte tatsächlich, entstehen auch Argumente für künftige zusätzliche Betriebe.
- 3 Weniger ist mehr: Kleine Aktionen verteilen Verantwortung und erzeugen kontinuierlich Leben und eine positive Wahrnehmung von Frequenz.



Marie Engelbach
Stadt Aalen
Wirtschaftsförderung
marie.engelbach@aalen.de



Daniel Egetenmeyer
Stadt Aalen
Bezirksamtsleiter Unterkochen
daniel.egetenmeyer@aalen.de



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



Matthias Prüller
imakomm
Gesellschafter und Prokurist
prueller@imakomm-akademie.de

Zukunftsste feste Kommunalentwicklung für alle

Modernes Gesamtkonzept zur gesamtörtlichen Entwicklung – auch als umfassende Basis für Fördermittel. Eine Innovation der imakomm.

Enormer Druck auf Kommunen

Die finanzielle und personelle Situation fast aller Kommunen bringt die Städte und Gemeinden ans Limit. Freiwilligkeitsleistungen stehen auf dem Prüfstand, Pflichtaufgaben müssen priorisiert werden. Manche Kommune kann sich Investitionen ohne Förderung von Bund oder Land gar nicht mehr leisten.

„Silo-Konzepte“ und -Gutachten sind spätestens jetzt passé – es bedarf cleverer Ansätze

Allein schon eine **Priorisierung** von Themen und Maßnahmen ist nötig. Notwendig ist dafür eine Gesamtstrategie der Kommunalentwicklung, die diese Priorisierung und die kommunalen Entscheidungen vereinfacht und gleichzeitig die zunehmend polarisierten Diskussionen in der Gesellschaft versachlicht.

Das jedoch gelingt nicht mit Einzelkonzepten. Es gelingt auch nicht mit „noch mehr Beteiligung“. Und übergeordnete Leitbilder wirken zu wenig.

„Zukunftsste feste Kommunalentwicklung für alle“ als tatsächlich integriertes, dennoch kompaktes Gesamtkonzept

Auf Basis zahlreicher GEKs (gesamtörtliche Entwicklungskonzepte), ISEKs (Integrierte Stadtentwicklungskonzepte), GEPs (Gemeindeentwicklungspläne), Flächenstrategien, usw. haben wir in den vergangenen Jahren verschiedene Ansätze immer mehr verdichtet.

Daraus ist der Ansatz zu einem modernen Gesamtkonzept zur gesamtörtlichen Entwicklung entstanden – Arbeitstitel: „**Zukunftsste feste Kommunalentwicklung für alle**“



Ergebnisse durch die Innovation

Mit dem Konzept und der dahinter liegenden Methodik gelingen mehrere Dinge „auf einen Schlag“, die in der kommunalen Praxis häufig auf verschiedene Konzepte und Fachgutachten verteilt sind:

- **„Vom breiten Überblick zur strategischen Fokussierung“:** Via SDG-Logik (Sustainable Development Goals = 17 Nachhaltigkeitsziele) werden sämtliche Lebensbereiche analysiert. Es handelt sich um ein wirklich integriertes Konzept. Der Projektzuschnitt gewährleistet aber, dass der Fokus dann sehr schnell auf das Wesentliche, Machbare, gelingt.
- Integrierter statt dogmatischer Ansatz: Eine dogmatische Fixierung auf einen bestimmten Ansatz (Resilienz, Smart City, usw.) wird aufgegeben. Vielmehr werden ganz bewusst mehrere „Leitbilder“ der Kommunalentwicklung in diesem Ansatz kombiniert – quasi **„all in one“**.
- Mehrere Zukunftsthemen werden **in einem Prozess** mitbearbeitet: Unabhängig davon, welche individuelle Schwerpunktsetzung in einer Kommune gewünscht oder notwendig ist – es werden mindestens folgende Themen adressiert; schließlich sind sie nicht nur existenziell, sondern auch Basis für viele Förderanträge:

flächensparende Siedlungsentwicklung, aktiver Umgang mit dem demografischen Wandel, Klimaschutz und Klimafolgenanpassung, Transformation der Wirtschaft, Digitalisierung und Prozessoptimierung verwaltungsintern, Finanzierungsmodelle, Governance-Strukturen, Integration und Teilhabe sowie Leitlinien für den Umgang mit dem Bau-Turbo.

- **Synergie:** Erhobene Daten können tlw. unmittelbar auch für die kommunale Wärmeplanung verwendet werden

Fazit

- 1 Mehr denn je benötigen Kommunen ein integriertes Gesamtkonzept – für Priorisierungen angesichts allein schon des finanziellen Drucks. Die Realität besteht aber aus „Silo-Konzepten“ und wenig aussagekräftigen Leitbildern.
- 2 Im Rahmen der Innovationsreihe der imakomm „12 Monate, 4 Innovationen“ haben wir den kompakten Ansatz für ein tatsächlich integriertes Gesamtkonzept erarbeitet und getestet. „kompakt“ und „integriert“ schließen sich hier nicht aus.
- 3 Soviel sei schon jetzt verraten: Unter www.imakomm-akademie.de finden sich Informationen zur Innovationsreihe. Zum Instrument „Zukunftsste feste Kommunalentwicklung für alle“ stehen dort in Bälde detaillierte Informationen in Form eines Produktblattes zum Download zur Verfügung.



Dr. Saskia Goldberg
imakomm
Zukunftsste feste Kommunalentwicklung
& Partizipation
goldberg@imakomm-akademie.de

Thesen zur digitalen Stadtentwicklung

Die Fachebene der Digitalisierung hat geliefert, nun ist die Politik am Zug

Digitale Zwillinge, Künstliche Intelligenz und Cybersicherheit warten auf den Sprung in die Fläche

Wer heute in Stadträten, Kreistagen oder auf Landes- und Bundesebene Verantwortung trägt, entscheidet mit über die digitale Zukunftsfähigkeit ganzer Regionen. Oft fühlt es sich nicht so an, denn **digitale Stadtentwicklung** erscheint auf den ersten Blick als technisches Feld: Software, Sensoren, Datenbanken, Schnittstellen. Tatsächlich ist sie längst eine zentrale Frage kommunaler Handlungsfähigkeit. An ihr messen sich die Leistungsfähigkeit der Verwaltung, das Vertrauen der Bürgerschaft und die wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit von Standorten. Damit steht sie auf einer Ebene mit klassischen politischen Themenschwerpunkten wie Verkehr, Bildung oder öffentlicher Sicherheit und rahmt diese zugleich neu.

These 1

Digitale Technologien entfalten breite Wirkung erst im Zusammenspiel mit interkommunaler Kooperation. Beides muss politisch gewollt und priorisiert werden.

Aus Fachsilos werden vernetzte Lagebilder

Die deutsche Verwaltung folgt bis heute **Organisationsprinzipien**, die im 19. Jahrhundert geprägt wurden: klare Zuständigkeiten, hierarchische Ämterstrukturen und eine arbeitsteilige Fachverwaltung in preußischer Tradition. Dieses Modell hat über lange Zeit Verlässlichkeit und Rechtssicherheit garantiert. Es hat allerdings auch dazu geführt, dass unterschiedliche Ämter jeweils eigene Datenbestände aufgebaut haben, die in inhaltlich relevanten Gesichtspunkten kaum miteinander verbunden sind. Für Aufgaben, die sauber in eine Zuständigkeit fallen, funktioniert das bis heute.

Die großen Herausforderungen der Gegenwart, von der Klimafolgenanpassung über die Mobilitätswende bis zur Wohnraumentwicklung, machen jedoch an Ämtergrenzen nicht halt. Verkehr, Klima, Bevölkerungsentwicklung und Haushaltslage müssen zusammen gedacht werden, um tragfähige Entscheidungen zu ermöglichen. Genau hier setzen **gemeinsame Datenräume** an: Sie verbin-

den die getrennt gewachsenen Datenbestände und machen Zusammenhänge in einem Bild sichtbar, das vorher niemand vollständig sehen konnte.

Wie das konkret aussieht, zeigt der **Kreis Lippe**. Als einer der ersten Kreise in Deutschland hat er einen kommunalen **digitalen Zwilling** eingeführt, gespeist aus Daten des Kreisgebiets, des Landes NRW und des Bundes. Damit lassen sich Starkregenabflüsse und Hochwasserszenarien simulieren, inklusive der Frage, welche Häuser bei einem Überflutungsereignis betroffen wären. Das unterstützt die Krisenstabsarbeit ebenso wie politische Entscheidungsprozesse mit objektiven Datengrundlagen. Autorisierte Entscheidungsträger greifen zusätzlich auf interne Steuerungsdaten zu, von Breitbandversorgung über Eigentumsverhältnisse öffentlicher Immobilien bis zur kommunalen Wärmeplanung.

Solche Lagebilder eröffnen neue Steuerungsmöglichkeiten, verlangen aber Governance-Strukturen: Wer entscheidet über Datenzugriffe? Wer verantwortet Modelle, aus denen politische Empfehlungen abgeleitet werden? Diese Fragen lassen sich nicht im technischen Detail klären. Sie sind politisch zu beantworten.

Cybersicherheit entscheidet über staatliche Handlungsfähigkeit

Der **Ransomware-Angriff** auf den **Landkreis Anhalt Bitterfeld** im Juli 2021 hat gezeigt, was auf dem Spiel steht. Nachdem das IT-Netz der Kreisverwaltung weitgehend lahmgelegt worden war, rief der Landrat als erste deutsche Kommune den Katastrophenfall infolge eines Cyberangriffs aus. Zeitweise konnten unter anderem Sozialleistungen nicht bearbeitet und Kfz-Zulassungen nicht durchgeführt werden. Die vollständige Wiederherstellung der IT-Infrastruktur dauerte Monate.

Was lange als IT-Detail galt, ist heute Voraussetzung dafür, dass staatliche Verwaltung ihre Aufgaben überhaupt erfüllen kann. Seitdem haben sich Cyberangriffe auf Kommunen und öffentliche Einrichtungen zu einer regelmäßigen Bedrohung entwickelt. Politik muss dieser Realität strategisch begegnen, mit dauerhaften Budgets statt befristeter Förderprogrammen, klaren Verantwortlichkeiten und einem realistischen Risikomanagement.

These 2

Wer Cybersicherheit als IT-Kostenstelle behandelt, riskiert die Handlungsfähigkeit seiner Kommune.

Künstliche Intelligenz entlastet dort, wo Personal fehlt

Künstliche Intelligenz verändert derzeit ganze Branchen und Berufsbilder. Im Verwaltungskontext schlägt diese Basistechnologie an einer besonders empfindlichen Stelle durch: bei der Überlastung administrativer Prozesse. Der eigentliche Engpass vieler Kommunen liegt nicht in fehlender Technologie, sondern in knappen Personaldecken bei wachsenden Aufgaben. KI kann **Routinetätigkeiten reduzieren** und Freiräume für strategische Aufgaben schaffen, etwa im Fördermittelmanagement, wo komplexe Programme auf begrenzte Kapazitäten treffen. Der Hebel liegt nicht im Personalabbau, sondern darin, dass auscheidendes Personal angesichts des demografischen Wandels nicht in gleichem Umfang ersetzt werden kann. Politisch entscheidend sind Grundsatzfragen: eine kommunale KI-Strategie, verbindliche Dienstanweisungen und eine Fehlerkultur, die Erproben erlaubt.

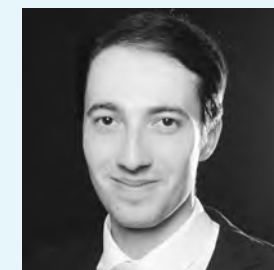
Kaum eine Kommune kann diese Fragen jedoch allein beantworten, denn der Aufbau von KI-Kompetenz, die Auswahl geeigneter Werkzeuge und die rechtssichere Einführung übersteigen die Kapazitäten der meisten Verwaltungen. Das gilt für Künstliche Intelligenz genauso wie für die digitale Infrastruktur insgesamt: Rechenzentren, Fachverfahren, KI-Werkzeuge und Sicherheitskonzepte sind **für einzelne Kommunen kaum noch allein zu stemmen**. Wer nicht kooperiert, überzahlt oder bleibt zurück. Nachbarkommunen sind deshalb nicht länger Konkurrenten, sondern Partner. Landkreise, kreisfreie Städte und Kommunalverbände werden zu strategischen Orten, an denen digitale Infrastruktur gemeinsam entsteht, auch über Landesgrenzen hinweg. Aufgabe der Politik ist es, diese Kooperationen zu ermöglichen, statt sie an alten Zuständigkeitslinien scheitern zu lassen.

These 3

Digitale Technologien bieten enorme Möglichkeiten, in die Breite kommen sie nur durch interkommunale Zusammenarbeit. Politische Entscheider müssen beides wollen: den Technologieeinsatz und die Kooperation.

Fazit

- 1 Ob Geoinformation, Digitalisierung oder Smart City: Die datenaffinen Kollegen in Kommunen und kommunalen Unternehmen haben in den vergangenen Jahren umfangreiche Erfahrungen mit digitalen Technologien gesammelt. Damit diese Erfahrungen nun in der Breite der kommunalen Organisationen und in der Fläche des Landes Mehrwert stiften, braucht es politische Unterstützung, die Ressourcen bereitstellt und das Thema gesamtorganisatorisch priorisiert. Erst dann werden Kommunen von Getriebenen zu Treibenden der Digitalisierung.
- 2 Als drei hochrelevante digitale Schlüsselthemen lassen sich kommunale digitale Zwillinge, künstliche Intelligenz und Cybersicherheit benennen, die auch ineinandergreifen. Digitale Zwillinge liefern vernetzte Lagebilder für bessere Entscheidungen, KI entlastet die Verwaltung dort, wo Personal fehlt, Cybersicherheit sichert die Grundlage, auf der beides erst funktioniert. Diese Themen entfalten ihre Wirkung nur zusammen, nicht in getrennten Projekten.
- 3 Bestimmte Themen können auf der Ebene einer einzelnen Kommune nicht geklärt werden. Für gemeinsame Datenräume, Sicherheitsstandards und dauerhafte Finanzierung braucht es infrastrukturgebende Vorlagen von regionalen Institutionen bzw. Landes- und Bundesebenen. Der Staatsebenen-übergreifende Austausch muss dabei in beide Richtungen wirken, ganz im Sinne des Gegenstromprinzips aus der räumlichen Planung: lokale Expertise nach oben, verlässliche Rahmen nach unten.



Dimitri Ravin
urban-digital.de
Informationsportal
für digitale Stadtentwicklung
Herausgeber
info@urban-digital.de



Gruppen-Selfie der vor Ort Anwesenden Workshop-Experten für die Erarbeitung des Policy Papers

Vertretene Institutionen: Städte- und Gemeindebund NRW, TÜV Rheinland, Kommunal Agentur NRW, Kreis Lippe, Deutscher Dachverband für Geoinformation e. V., Stadt Bielefeld Polizei Köln, NRW.Mobidrom, Kreis Unna, Stadt Troisdorf

Zum Hintergrund dieses Beitrags

Die Inhalte dieses Artikels basieren auf einem Policy Paper für politische Entscheidungsträger, das in einem Workshop mit kommunalen Experten und Institutionen im Innovation Space von TÜV Rheinland in Köln im Mai 2026 erarbeitet wurde.

Die Veranstaltung wurde von **Dimitri Ravin** (urban-digital.de) organisiert. Die drei Themenschwerpunkte wurden von folgenden Workshop-Leitungen aufbereitet: Digitale Zwillinge von **Dr.-Ing. Stefan Ostrau** (Kreis Lippe), Künstliche Intelligenz im Fördermittelmanagement von **Britta Jansen** und **Carolin Krebs** (TÜV Rheinland Consulting) sowie **Cornelia Löbhard-Mann** (Kommunal Agentur NRW), Cybersicherheit von **Michael Silvan** (TÜV Rheinland).



Digitale Transformation als Schwerpunkt des Koalitionsvertrags von CDU, CSU und SPD

Dr.-Ing. Stefan Ostrau, Leiter FB Geoinformation, Kataster, Immobilienbewertung, Kreis Lippe, Vertreter des Deutschen Landkreistages im Lenkungsgremium GDI-DE, berichtet über die digitale Transformation als Staatsmodernisierung im Koalitionsvertrag.



Bundesweite Vorstellung der Workshop-Ergebnisse im Live-Stream ab 16 Uhr

Ass. iur. Cornelia Löbhard-Mann, Sachbereichsleitung Personal und Organisation, Kommunal Agentur NRW GmbH stellt die Ergebnisse des Workshops zu künstlicher Intelligenz in der Verwaltung vor.

konkret

imakomm

AKADEMIE

Die nächste Ausgabe erscheint im **März 2027**.

imakomm konkret September 2026 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), Seite 7 (oben links und oben mittig) IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg, Seite 7 (oben rechts) pixl-Agentur Hüfingen, Seite 10 (oben) imakomm (KI-generiert), Seite 11 Dr. Michael Kopatz, Seite 12 Wuppertal Institut/Wirtschaftsförderung 4.0, Seite 13 by cleanicum pixelio.de, Seite 14 Angela von Brill, Seite 16 Stadt Giengen, Seite 17 (unten rechts) IHK/Engelbert Schmidt, Seite 19 (unten links) Stadt Mengen, Seite 20 Hansestadt Stade, Seite 21 (oben links) Stade Marketing, Seite 25 (unten) und Seite 26 Anton Sawadski, Seite 28 und Seite 29 (oben links) MP Media/StaRT GmbH, Seite 29 (mittig links) StaRT GmbH/Dimi, Seite 29 (mittig rechts) MP Media, Seite 30/31 (mittig, unten links, unten mittig) HGV Tübingen, Seite 33 (oben links) IHK Erfurt/Dirk Fromberger, Seite 33 (links Zeile 3) IHK Saarland/Marie Markens, Seite 33 (links Zeile 4) IHK Ostthüringen zu Gera, Seite 33 (rechts Zeile 2) IHK Saarland, Seite 33 (rechts Zeile 3) IHK Erfurt, Seite 33 (rechts Zeile 4) IHK Südthüringen Suhl, Seite 34 und Seite 35 (oben) Oliver Hurst, Seite 37 (oben) TourComm Germany, Seite 37 (mittig) stux-birds-eye-view-4275684, Seite 37 (unten rechts) TourComm Germany/Stefan Pranjic, Seite 38 (Münster Weihnachten) Dagmar Schwelle, Seite 41 IHK Nord-Westfalen, Seite 45 (oben rechts, mittig links & rechts) Stadt Aalen, Seite 49 Dimitri Ravin/urban-digital.de/PicturePeople Dortmund, Seite 50 Dimitri Ravin/urban-digital.de
© 2026 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.



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

imakomm

AKADEMIE

**Kompetenz
Seriosität
Leidenschaft
Frischer Wind**



imakomm-akademie.de

xing.com/companies/imakommakademie

facebook.com/imakommakademie

linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh