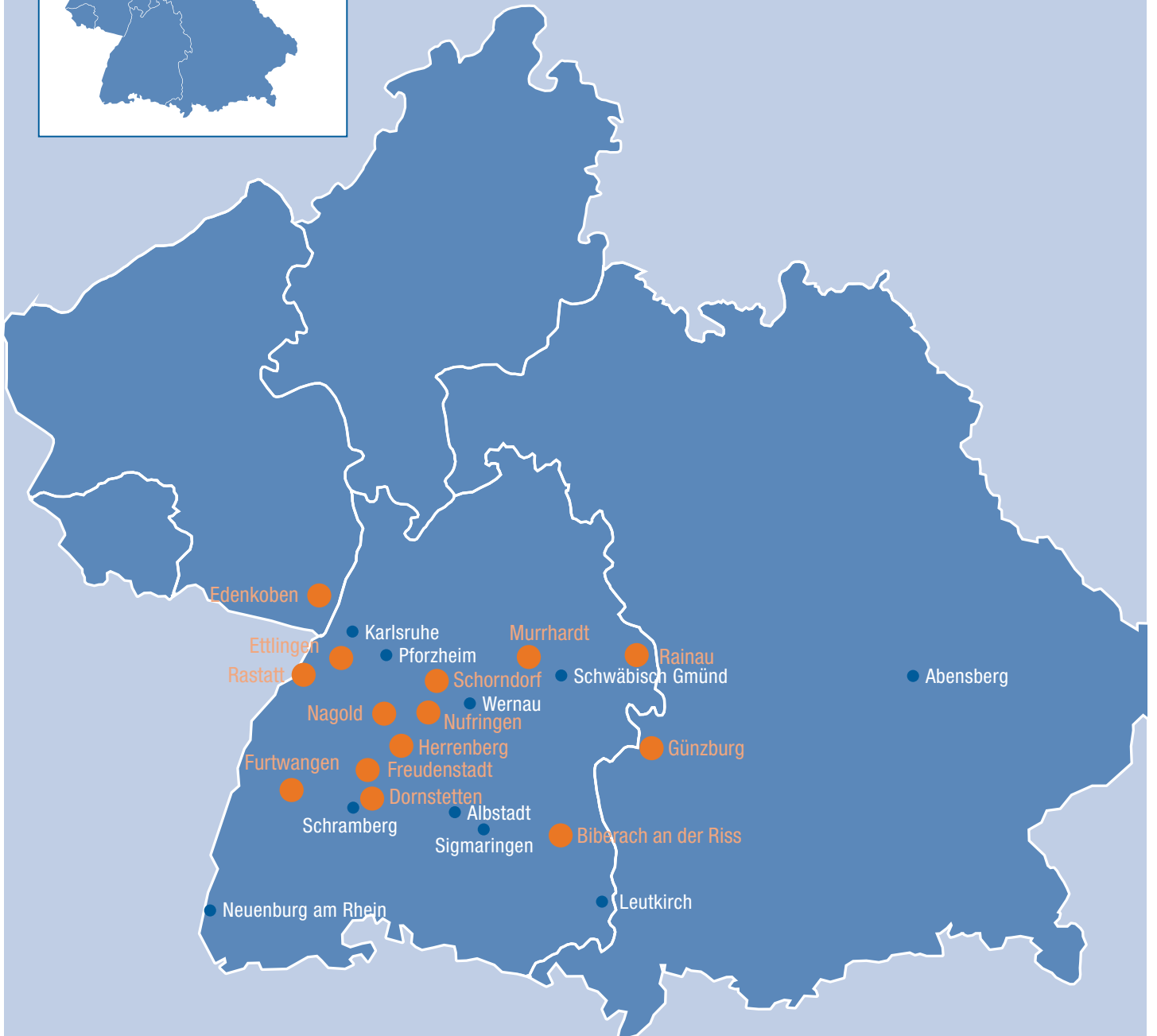
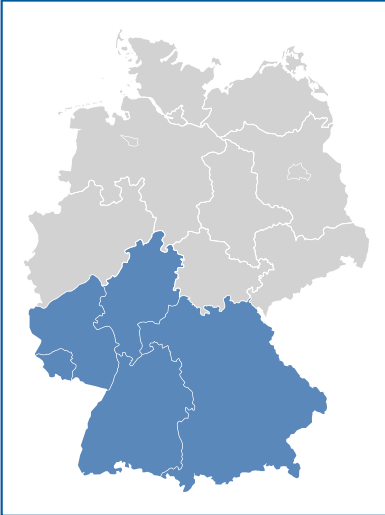




**Frischer Wind in
der Umsetzung**

**~~Das übliche
Vorgehen~~**

+++ÜBERSICHTSKARTE+++



Legende:

● Thematisierte Projekte in dieser Ausgabe

● Städte mit Best-Practice-Beispielen in dieser Ausgabe

Anpacken: Innenstädte haben Chancen – sie müssen es aber angehen!

Gedanken, Beispiele

In aller Munde: Der Online-Handel wird den Innenstädten angeblich den Todesstoß versetzen. Und wenn nicht dieser allein, dann zumindest in Kombination mit Fachmarktzentren der Nachbarkommunen und einem dahin darbdenden Gewerbeverein. Wir behaupten: Das stimmt nicht! Unsere These: Der Online-Handel ist nicht DIE sondern EINE (zugegebenermaßen sehr große) Herausforderung für die Innenstädte. Es gilt aber: Innenstädte haben Stellschrauben. Gehen sie diese an, haben sie echte Chancen, die Herausforderung zu meistern. Der Artikel möchte auf ungewöhnliche Art das Thema provokant bearbeiten – und Mut machen. Er gibt sehr komprimiert unsere umfassende Projekterfahrung und Erkenntnisse aus neuesten Studien der imakomm AKADEMIE in Zusammenarbeit mit verschiedenen Universitäten wieder – und ist bewusst nur schlagwortartig gehalten. Vielleicht können wir die mannigfaltigen Ergebnisse ja bald voller Leidenschaft in Ihrer Stadt einbringen!



Empfehlungen für die „Innenstadt der Zukunft“, die in der Planung und Entwicklung berücksichtigt werden sollten.

THEMENÜBERSICHT

Anpacken: Innenstädte haben Chancen – sie müssen es aber angehen!	Seite	1 - 5
Durchstarten: Frischer Wind in der Umsetzung von Leitbildern und ISEKs	Seite	6 - 9
Lösungen: Praktikable Ansätze für Gewerbeflächenentwicklungskonzepte	Seite	10 - 14
Anfangen: Kooperatives Citymanagement gezielter einführen	Seite	15 - 17
Personen	Seite	18
News	Seite	19 - 20



Leider immer häufiger zu sehen: Leerstände. In Süddeutschland liegt die Quote in Innenstädten bei ca. 10-15%.

<< **Müssen nimmt zu, Wollen und Können aber nicht.** >>

Die Trends in Innenstädten sind bekannt – an Analysen mangelt es nicht. Fasst man diese zusammen, zeigt sich u.a.:

- Die Wettbewerbsfähigkeit der Innenstadt ist von zentraler Bedeutung. Gleichwohl sinkt sie

weiter: So geben fast neun von zehn Stadtplaner / Citymanager in einer Umfrage im Jahr 2014 in den vier Bundesländern Bayern, Baden-Württemberg, Hessen und Rheinland-Pfalz an, dass eine starke Innenstadt für die gesamte Stadtentwicklung essentiell ist. Allerdings halten gerade mal vier von zehn der Befragten „ihre“ Innenstadt tatsächlich auch für wettbewerbsfähig.

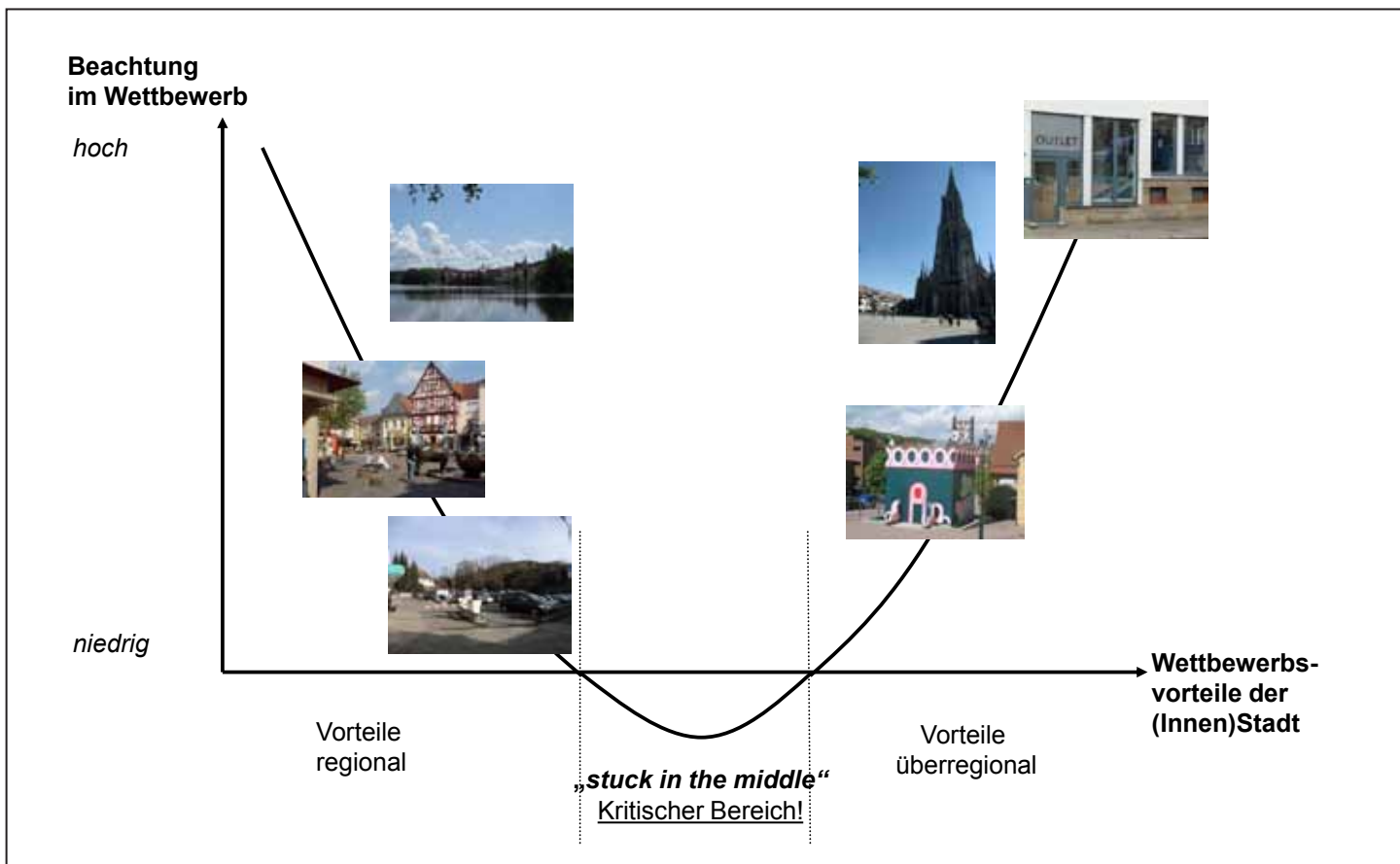
- Die Herausforderungen sind meist bekannt. Doch das Instrumentarium, diesen aktiv zu begegnen, scheint entweder nicht schlagkräftig oder aber schlichtweg zu gering: So ergab eine Studie der imakomm AKADEMIE im Jahr 2015 wiederum in den vier süddeutschen Bundesländern zum Thema innerstädtisches Leerstandsmanagement, dass rund 46% der Innenstädte „ihre“ jeweilige Leerstandssituation als bedrohlich einstufen. Für eine Lösung dieses Problems stehen aber jeder zweiten Kommunen maximal 1.000 Euro pro Jahr zur Verfügung. Und die Instrumente, Eigentümer tatsächlich zur Marktfähigmachung eines Objektes zu bewegen, sind äußerst begrenzt.

- Die bisherigen Akteure / Institutionen in einer Innenstadt sind bekannt. Hierzu liegen in regelmäßigen Abständen Studien vor. Doch die „Krise“ von Akteuren wie Handels- und Gewerbevereinen bzw. BDS-Ortsvereinen usw. wird immer offensichtlicher. Immer weniger aktive Schultern prägen den Verein.

Die Notwendigkeit (MÜSSEN) zu einem aktiven Handel ist offensichtlich. Das WOLLEN und KÖNNEN sind aber begrenzt.

<< **Das Grundproblem: Keine Antwort auf die Frage „Warum gerade (in) diese Innenstadt?“** >>

Auch diesen nun schon gar nicht mehr neuen Erkenntnissen geschuldet sind immer neue Themen, die für Städte und speziell Innenstädte als Lösungsansätze gesucht und in manchen Fällen auch überhöht werden. Beispiele: Urban Gardening, Farbmasterplanung, Smart City, Business Improvement Districts usw.



Das Dilemma vieler Innenstädte – keine Wettbewerbsvorteile und daher keine nachhaltigen Besuchsgründe. Sie stecken also im „ganz-nett-Bereich“ – und verlieren Frequenz.



Diese Städte bieten ihren Gästen etwas Besonderes! In der Heilbronner Innenstadt können sich Kinder auf einen Abenteuerspielplatz austoben. In Traunstein ist der jährliche Georgiritt mit Schwertkampf ein überregionaler Anziehungspunkt.

Folgt man der These, dass jede Innenstadt einem harten Wettbewerb um Kunden, Arbeitskräfte, Gäste / Touristen, Bewohner, Fördermittel usw. unterliegt, dann zeigt sich die Misere bei Übernahme der Erkenntnisse aus den Arbeiten von Michael E. Porter zu Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen: Ein Unternehmen (bzw. eine Innenstadt) ist dann erfolgreich und zukunftsfähig, wenn sie für eine Zielgruppe mindestens eine Besonderheit bieten kann, die der Zielgruppe auch wichtig und für diese erlebbar ist und die von Anderen nur schwer imitiert werden kann. Anders ausgedrückt: Eine Innenstadt muss für eine Zielgruppe eine Antwort auf die Frage haben: „Warum gerade in dieser Innenstadt einkaufen / Freizeit verbringen / wohnen usw.“ Hat sie keine Antwort, hat sie keinen Wettbewerbsvorteil.

Studien der imakomm AKADEMIE zeigen: Diese fast simpel anmutende Frage kann nur selten wirklich beantwortet werden. Beleg: In unseren Studien gaben Innenstädte bereits 2008 als zentralen Wettbewerbsvorteil gegenüber Umlandkommunen an „Wir sind erreichbar“. Geben dies fast 50% der Befragten an, zeigt sich: Es handelt sich vielleicht um eine Stärke, aber nicht um einen Wettbewerbsvorteil – denn die Erreichbarkeit scheint ja in jeder zweiten Innenstadt eine Stärke zu sein. Die Antwort auf obige Frage wird also nicht lauten: „Weil man gut parken kann“ – schließlich geht das bei der Konkurrenz auch. Kann eine Innenstadt quasi keinen echten Wettbewerbsvorteil benennen, ist sie Mittelmaß (stuck-in-the-middle) und wird langfristig ihre Position als Einkaufs-, Aufenthalts-, Wohn- und Arbeitsort verlieren.

Fazit:

Detailanalysen mit zig verschiedenen Handlungsfeldern und hunderten von Aufgaben stellen einen kaum praktikablen Ansatz im Wettbewerb zum wachsenden Online-Handel dar. Doch Innenstädte haben Stellschrauben – auch zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Welche? Eine Auswahl zeigt die nächste Doppelseite.



Der Autor:
Dipl.-Geograph Matthias Prüller,
imakomm AKADEMIE GmbH, Prokurist
Bereich Markt- und Standortanalysen,
Kontakt:
prueller@imakomm-akademie.de



Die Autorin:
Marina Deisenberger,
imakomm AKADEMIE GmbH,
Bereich Markt- und Standortanalysen,
Kontakt:
deisenberger@imakomm-akademie.de

<< Stellschrauben >>

„Sei besonders!“

Der übliche Fehler: Auf Basis von Stärken-Schwächen-Analysen werden Handlungsprogramme abgearbeitet. Doch das macht jede Kommune. Viele sind „erreichbar“, haben „tolle Events“ und „bieten Service“. These: Jede Stadt hat Besonderheiten – in der Stadtgeschichte, in Personen, in Gebäuden, im Angebot. . . . Diese können tatsächlich herausgearbeitet werden und müssen dann Basis des Handlungsprogramms sein. Die Herausforderung: Sie müssen für die Zielgruppen jeweils wichtig und spürbar/erlebbar sein. Dies wird noch viel zu wenig beachtet. Ergebnis: Uniformität der Innenstädte. Gegenbeispiel? Die Stadt Schramberg „spielt“ mit dem Thema „Zeit / Uhren“.



„Sei multifunktional – du kannst mehr als bequem!“

Kundenbefragungen belegen: Motive für Innenstadtbesuche liegen natürlich im Einkauf. Das wird so auch bleiben. Weitere Funktionen und damit Motive werden aber an Bedeutung gewinnen: Ruheoasen, Gastronomie, Wohnen usw. Das Problem: Diese Funktionen wurden bisher v.a. „gestalterisch gedacht“ – nicht in ihrer Funktion für eine / mehrere Zielgruppe/n! These: Allein auf „Gestaltung“ zu setzen reicht nicht. Qualitätsvolle Gestaltung muss auch Funktionen aus Zielgruppensicht erfüllen.



„Sei sinnlich – dich kann man erleben!“

Selbstverständlich ist der Online-Handel eine große Herausforderung. Er greift Marktanteile letztlich auch der Innenstadt ab. Der Wettbewerbsvorteil der Innenstadt – nämlich erlebbar zu sein – wird bisher aber meist nur verbal aufgegriffen. Sinnlichkeit wird noch viel zu selten angesprochen. Stellen Sie sich eine Innenstadt vor, in der in den Ladenlokalen Lächeln kostenlos inbegriffen ist, der Verkaufsraum eines Optikers nach Kaffee duftet, die Sitzgelegenheiten draußen fassbar angenehm sind, Parkhausaufgänge hell und angenehm riechend sind. . . . Wie etwa das Thema „Nachhaltigkeit“ sinnlich im Kleinen erlebbar gemacht werden kann, findet sich beispielsweise in einzelnen Räumen der Innenstadt von Leutkirch.



„Rücke zusammen“

Stagnation oder gar Rückgang von Kaufkraft betrifft bereits heute zahlreiche Innenstädte. Die planerische Herausforderung: Um Kopplungseffekte (provokant ausgedrückt: Um das Überleben des Einzelhandelsbestandes) zu sichern, müssen durch klare planungsrechtliche Regelungen ggf. eine Konzentration von Handel INNERHALB der Innenstadt angegangen, bisherige, nicht mehr funktionierende innerstädtische Handelsbereiche konsequenterweise aufgegeben werden. Dass es funktioniert zeigen u.a. baden-württembergische Städte wie Mengen oder Wernau. In Letzterer wird die künftige Innenstadt statt 1.000 m noch etwa 500 m aufweisen, dabei dann ein dichteres Nebeneinander unterschiedlichster Funktionen.



„Antizipiere den Kunden von morgen.“

Selbstverständlich erfolgt keine Innenstadtentwicklung ohne intensivste Auseinandersetzung mit verschiedensten Themen. Das Problem: Trends – auch bei den Zielgruppen (Bewohner, Immobilieneigentümer, Handelskunden usw.) – werden verbal aufgeführt, Konsequenzen daraus finden sich aber nur selten. Unsere Überzeugung: Innenstadt, definiere deine Kunden von morgen und schau dir an, welche Anforderungen diese „morgen“ haben werden. Baue deine Stadt auch danach. Oder wo findet sich dann der Aspekt „bunter“ in der City? Wo findet sich denn die Sinnlichkeit des „Sowohl-als-auch-Kunden“, der online-affin ist, die Innenstadt aber dennoch aufsuchen möchte?





Schwäbisch Gmünd

„Experimentiere – das ist der Ursprung von Stadt“

Tatsächlich belebte Gastronomie an der bisher kanalartig durch die Stadt fließenden Rems. Ein Sandstrand inmitten einer Altstadt auf der Ostalb. Ein futuristisch anmutender Neubau neben einem historischen Fachwerkhäus. – „Udenkbar!“, „Bei uns ist dies nicht möglich.“, „Das wird bei uns mit Sicherheit nicht angenommen.“ – Diese Vorurteile werden in Schwäbisch Gmünd eindeutig widerlegt. Innenstadt, experimentiere, denn: Der Zug in die Stadt war früher mit Hoffnung auf ein besseres, ein freieres, ein „urbanes“ Leben verbunden. Also: Denk doch mal an Teilräume deiner Innenstadt, in der ja über ein pfiffiges Leerstandsmanagement tatsächlich ein Kulturbereich aufgebaut werden könnte. Einzelne Kommunen denken über „ein anderes Leerstandsmanagement“ als ein Beispiel mittlerweile wirklich nach.



Pforzheim

„Mach Lust und motiviere!“

Nicht Senioren oder Mid-Ager stehen und sitzen an einem Mittwochmittag inmitten der Bücherregale – es sind überwiegend Jugendliche, die den neuen Aufenthaltsraum mit der mobilen Bibliothek auf dem Rathausvorplatz der Stadt Pforzheim bevölkern. Eine Zielgruppe, von der es heißt, sie sei schwer zu fassen. Es zeigt sich: Entscheidend ist immer die Form der Ansprache. Das gilt auch für das ehrenamtliche Engagement, Innenstadt. Denke natürlich über Maßnahmen deines Gewerbevereins nach. Denke aber künftig bitte genauso intensiv darüber nach, welche Anreize du aufbauen musst, damit die Leute sich wieder stärker im Gewerbeverein engagieren. Ändere die Form der Beteiligung – sie muss Spaß machen und handfeste Interessen bedienen.



Albstadt

„Organisiere dich neu!“

Dieses Problem ist nun wirklich ubiquitär: Häufig sind in Handels- und Gewerbevereinen viele Aktionen auf wenigen Schultern verteilt, Ämter mangels Freiwilliger temporär immer mehr nicht besetzt. Das ist dramatisch, aber: Innenstadt, ändere es! Schäle die wirklich wichtigen Schwerpunkte deiner Arbeit heraus, lass Anderes künftig bleiben. Mach eine auch nur kurzfristige Beteiligung möglich. Biete deinen Mitgliedern echten Nutzen. Fordere die Stadtverwaltung. Und tausche dich viel mehr aus.



Abensberg

„Mach es anders!“

Eine Brauerei mit Biergarten als Wettbewerbsvorteil? Durch eine SWOT-Analyse würde dies kaum in einer Standortentwicklung entscheidende Berücksichtigung finden. Anders in Abensberg, wo seit 2010 der erbaute Hundertwasserturm im Biergarten der Brauerei ein überregionaler Anziehungspunkt ist. Zentraler Aspekt ist die Identifikation eines Wettbewerbsvorteils. Gelingt dies, ist dieser gezielt auszubauen. Einfache Vorgehensweisen sind nicht selten zielführender als hochkomplexe Studien.



Karlsruhe

„Nutze vermeintliche Wettbewerbsnachteile!“

Ein schwebendes Haus, ein an der Hauswand lehrender Lieferwagen. – Kein Schildbürgerreich, sondern Baustellenmarketing in Karlsruhe: „Die Stadt ist der Star – Kunst an der Baustelle“. Ein neuer Anziehungspunkt wird geschaffen – Bauzäune wie selbstverständlich als Werbeflächen genutzt.

Durchstarten: Frischer Wind in der Umsetzung von Leitbildern und ISEKs

Das Beispiel Gemeinde Nufringen

Integrierte Entwicklungskonzepte (Gemeindeentwicklungspläne, Leitbilder, ISEKs usw.) sollen die Ziele der künftigen Entwicklung einer Kommune definieren. Bei der Erarbeitung und bei der anschließenden Umsetzung von Maßnahmen gilt es, die Bürgerschaft aktiv zu beteiligen. Doch diese „Integration“ ist alles andere als einfach. Denn: Während der Konzepterstellung gelingt eine umfassende Bürgerbeteiligung oftmals zu wenig, manche gesellschaftlichen Gruppen nehmen die angebotenen Beteiligungsformen (Bürgerveranstaltungen, Werkstätten usw.) kaum an. „Es sind halt immer die gleichen Aktiven“, so ein nicht selten zu hörender Satz. Noch schwieriger dann die Umsetzung: Die anfängliche Euphorie der gebildeten Arbeitsgruppen lässt oft schon nach wenigen Monaten nach. Die geplanten Vorhaben geraten ins Stocken. Doch es geht auch anders: Die Gemeinde Nufringen (ca. 5.500 Einwohner, Region Stuttgart) zeigt, wie diese Probleme mit unterschiedlichen Instrumenten gezielt angegangen werden können und so eine nachhaltige Umsetzung eines Leitbildes über Jahre hinweg gelingen kann.



Gute Laune bei der Umsetzung – im Rahmen unterschiedlicher Umsetzungsphasen wurden in Nufringen Arbeitsgruppen sowohl aktiv unterstützt als auch – quasi als „Anschub“ – deren Maßnahmen und Ideen von der imakomm AKADEMIE mit umgesetzt.



„Die ZON“ muss in die Bevölkerung“ – In jeder Phase wurden unterschiedliche Instrumente eingesetzt, um einerseits das Interesse an der Gemeindeentwicklung zu fördern, andererseits aber auch um neue Mitsstreiter/innen für die Umsetzung von Maßnahmen zu gewinnen.

Die Gemeinde Nufringen, rund 30 km südlich von Stuttgart, hat stabile Rahmenbedingungen: Sie ist Zuzugsraum am Rande des Erholungsgebiets „Naturpark Schönbuch“ und eine „junge“ Gemeinde. Auch die Prognose bis 2030 verspricht eine leicht wachsende Bevölkerungszahl. Gleichwohl hat auch Nufringen mit dem demografischen Wandel, aber auch mit der Nähe zum Oberzentrum Stuttgart und zum Mittelzentrum Herrenberg (siehe Pendlerbewegungen, Kaufkraft) zu kämpfen. Weitere aktuelle Herausforderungen, wie die Integration von Flüchtlingen, stellen sich auch in Nufringen.

<< Die Basis: Die Nufringer „Triade“ mit Strategie, Maßnahmen und Umsetzungsstrukturen. >>

Folgerichtig wurde bereits in den Jahren 2010/2011 ein Gemeindeentwicklungskonzept,

die „Zukunftsoffensive Nufringen (ZON) 2025“, gemeinsam mit der imakomm AKADEMIE erarbeitet. Das Besondere:

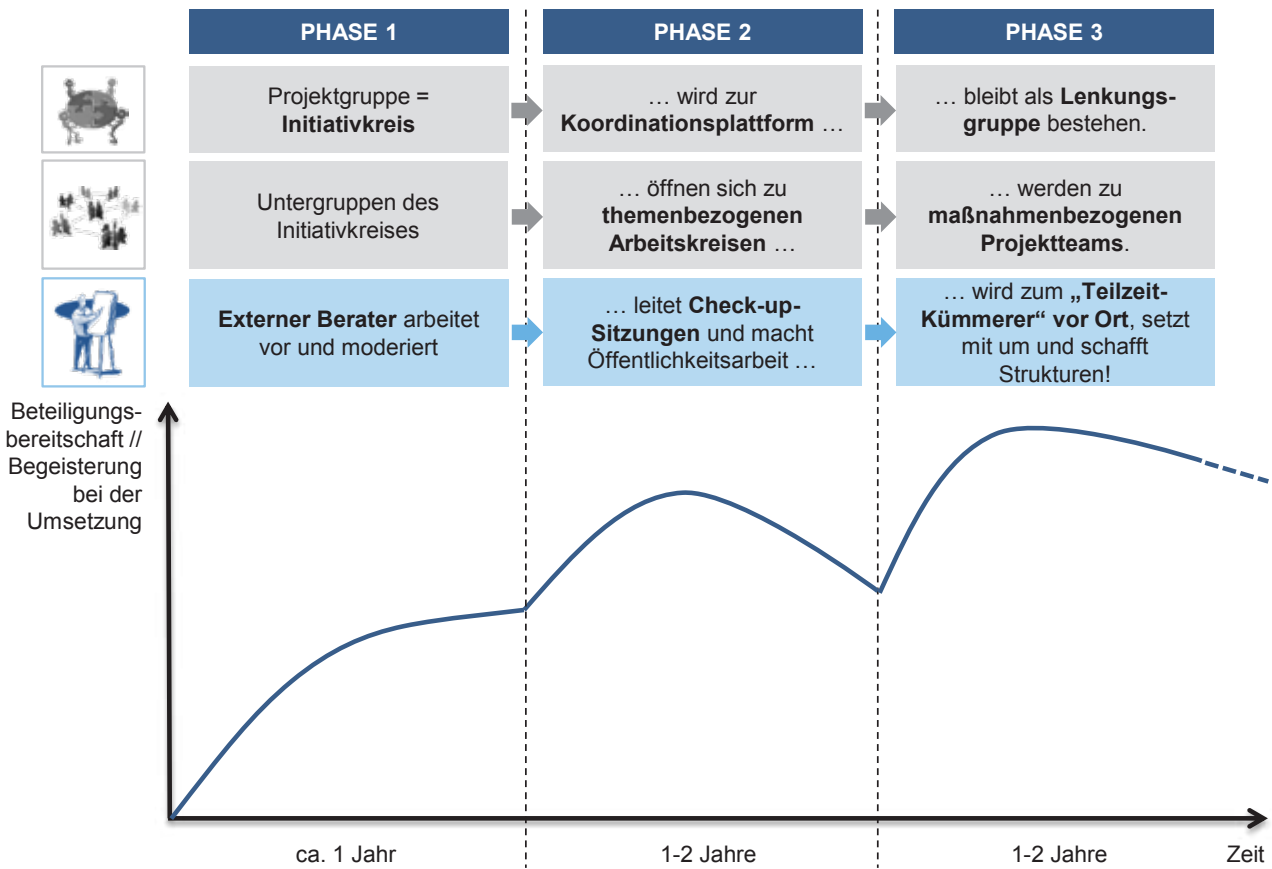
1. Das Konzept war von Anfang an als ein Mix aus strategischen Vorgaben für die künftige Gemeindeentwicklung (= Schwerpunkte) und konkreten Maßnahmen angelegt.
2. Die ZON 2025 hat sowohl Maßnahmen mit Flächenbezug (z.B. Skizzen zur Umgestaltung der Ortsmitte) als auch „weiche“ Maßnahmen ohne Flächenbezug hervorgebracht.
3. Von Beginn an wurde Wert darauf gelegt zu definieren, wie die praktische Umsetzung der Maßnahmen gelingen soll. Die künftigen Umsetzungsstrukturen wurden also schon während der Konzepterstellung angelegt.

<< Immer wieder neue Impulse: Phasen der Umsetzung. >>

Seit 2011 wird die vom Gemeinderat Nufringen einstimmig als Entwicklungskonzept beschlossene ZON 2025 umgesetzt.

Bereits bei der Erarbeitung des Konzepts (Phase 1) zeigte sich eine hohe Beteiligungsbereitschaft der Bürger/innen. Dabei wurden Formen der breiten Beteiligung (Bürgerveranstaltungen, Befragung usw.) durch eine gezielte Beteiligung (Lenkungsgruppe aus Bürger/innen, Gemeinderat und Verwaltung) ergänzt. Innerhalb der Lenkungsgruppe hatten sich im Laufe der Erarbeitung Untergruppen zu den einzelnen Schwerpunktthemen – u.a. Verkehr, Ortsmitte, Demografie und Vermarktung – gebildet. Diese wurden nach Beschluss des Konzepts geöffnet und standen fortan allen Interessierten offen.

Der Lebenszyklus der Beteiligungsbereitschaft im Leitbild Nufringen



Die einzelnen Phasen der Umsetzung des Nufringer Gemeindeentwicklungskonzeptes und die dazugehörigen Instrumente zur Aktivierung des bürgerschaftlichen Engagements.

Mit Phase 2 begann die Umsetzung der zuvor erarbeiteten Maßnahmen. Um das Wirken in den thematisch orientierten Arbeitskreisen zu bündeln, wurde eine Koordinationsplattform eingerichtet – letztlich die Fortführung der Lenkungsgruppe. Die regelmäßigen Check-up-Sitzungen wurden von der imakomm AKADEMIE begleitet. Eine zentrale Funktion dieser Plattform: Austausch zum Stand der Umsetzung, Diskussion und Beseitigung von Umsetzungsbarrieren. Die Arbeit in den Arbeitskreisen zeigte: Manche Gruppen konnten hoch motiviert und mit kleinem Budget Maßnahmen einfach und schnell umsetzen. Andere Arbeitskreise – beispielsweise im Bereich Verkehr – konnten Maßnahmen lediglich begleiten, also nicht selbst umsetzen, und lösten sich deshalb auf. Nach rund zwei Jahren waren bereits 50% der Maßnahmen der ZON 2025 erfolgreich abgearbeitet. Allmählich schwand jedoch die Einsatzbereitschaft der Mitwirkenden. Zahlreiche organisatorische Aufgaben blieben „an der Verwaltung hängen“. Die Gewinnung



Workshop für die Jugend: Die Nufringer Jugendlichen tragen ihre Wünsche und Ideen für die künftige Gemeindeentwicklung zusammen.

neuer Mitstreiter/innen über Online-Foren gelang nicht.

Folgerichtig wurden in Phase 3 neue Impulse gesetzt. Zusammen mit der imakomm AKADEMIE hat die Gemeinde eine neue Umsetzungsstruktur erarbeitet. Das Besondere daran: Die bisher themenorientierten Arbeitskreise wurden von maßnahmenbezogenen Projektteams abgelöst. Ein Projektteam wird für eine bestimmte Maßnahme gebildet und setzt diese in einem überschaubaren Zeitraum um. Die Arbeit der Projektteams wurde fortan von der imakomm AKADEMIE koordiniert und unterstützt. Die imakomm AKADEMIE stellte einen „Teilzeit-Kümmerer“ zur Verfügung, der in Arbeitsteilung mit den jeweiligen Projektteams die Umsetzung einzelner Maßnahmen übernahm. Durch das „Hand-in-Hand-Schaffen“ der Teams mit dem externen Berater konnte ein „das macht ja die Gemeinde / die imakomm AKADEMIE“ vermieden werden. Als Erfolgsfaktor zeigten sich dabei die stete Abstimmung mit der Verwaltungsspitze sowie die regelmäßige Vor-Ort-Präsenz (wöchentlich!) des externen Ansprechpartners. So gelang es, durch die persönliche Ansprache relevanter Akteure vor Ort zahlreiche neue Mitstreiter/innen für die geplanten Projekte zu gewinnen.

<< Beispiel 1: Aktive Einbindung von Jugendlichen und schnelles Sichtbarmachen der Umsetzung. >>



Das Nufringer Senioren-Mobil – ein weiteres Erfolgsprojekt der ZON 2025.

Eine zentrale Frage in jedem Leitbild / ISEK ist: Was erwarten die Bürger/innen von der künftigen Gemeindeentwicklung? Bürger sind natürlich auch die Jugendlichen. Deshalb wurden beim „1. Nufringer Jugendforum“ alle Jugendlichen dazu aufgefordert, Ideen und Vorstellungen zur Gestaltung ihrer Gemeinde zu äußern. Ein Projektteam hatte den Workshop vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet. Aus den Erkenntnissen des Workshops wurden konkrete Maßnahmen abgeleitet, bei deren Umsetzung die Jugendlichen wieder aktiv eingebunden wurden und werden. Sicherlich ein Erfolgsfaktor: Bereits nach wenigen Wochen waren erste Veränderungen im Ort sichtbar. Erste Schritte zur Realisierung aufwendigerer Vorhaben, wie dem Bau einer neuen Freizeitanlage, wurden durch die Verwaltung und den Gemeinderat zeitnah eingeleitet. Wichtiges Signal für die Jugendlichen: Ihre Wünsche verlaufen nicht im Sand! Das Jugendforum wird in regelmäßigen Abständen wiederholt.

<< Beispiel 2: Alltagshilfen für Bevölkerungsgruppen mit Handicap und deren zielgruppenspezifisches Bewerben. >>

„Bequem, schnell und günstig in ganz Nufringen mobil.“ – Unter diesem Motto nahm das Nufringer Senioren-Mobil im Februar

2015 seinen Dienst auf. An einem Tag in der Woche steht der Fahrdienst allen Senioren sowie Mitbürgern, die wenig mobil sind, für Fahrten zum Arzt, zur Apotheke, zum Friseur oder zum Einkaufen innerhalb von Nufringen zur Verfügung. Die Abwicklung erfolgt über eine örtliche Mietwagenfirma, die Fahrkarten werden von der Gemeinde bezuschusst. Damit hat Nufringen für kleines Geld ein Angebot geschaffen, das vielen Bürger/innen den Alltag erheblich erleichtert. Durch wiederholte Werbeaktionen während der Anlaufphase – koordiniert durch die imakomm AKADEMIE – konnten anfängliche Hemmschwellen der Senioren abgebaut werden. Mittlerweile findet das Senioren-Mobil regen Zuspruch.

<< Beispiel 3: Identitätsstiftende Maßnahmen durch Kooperation von Gewerbetreibenden: Bewusst Maßnahmen mit Nutzen für das Gewerbe. >>

Seit März 2015 vermarktet die Gemeinde Nufringen unter der geschützten Marke Nufrikat® eine eigene Produktpalette. Entwickelt wurde die Idee der „Nufrikat-Produkte“ in einem Projektteam, unterstützt durch Bürgermeisterin Ulrike Binnerer, die imakomm AKADEMIE und eine örtliche Werbeagentur. Etliche ortsansässige Erzeuger haben sich mit dem Ziel zusammengeschlossen, durch die Kreation authentischer und einzigartiger



Ansprechende Broschüre zur Vermarktung der Nufringer Spezialitäten.



Engagierte Nufringer Bürger unterstützen neu ankommende Flüchtlinge im Rahmen des „Netzwerk Asyl Nufringen“.

Produkte mit lokalem Bezug eine Nufringer Produktlinie aufzubauen: vom Honig über Likör bis hin zum „Nufringer Vesperbrette“. Die imakomm AKADEMIE übernahm im Prozess – bei der Festlegung von Qualitätskriterien, beim Anbahnen der Vertriebsstrukturen sowie bei der Herstellung von Werbematerialien – eine unterstützende und koordinierende Funktion. Nach dem erfolgreichen Verkaufsstart bei der Gewerbeschau wurde die Führung in die Hände der Akteure vor Ort übergeben. Die teilnehmenden Produzenten zeigen sich angesichts der großen Kundennachfrage sehr zufrieden.

<< Beispiel 4: Das Potenzial an ehrenamtlichen Engagement durch Strukturierung in Wert setzen. >>

Die Flüchtlingswelle der letzten Monate stellt auch für Nufringen eine Herausforderung dar. Die Gemeinde geht die Unterbringung

und Integration einer zunehmenden Anzahl von Flüchtlingen aktiv an. Zu diesem Zweck wurde ein Projektteam ins Leben gerufen. Schnell fand sich eine Gruppe engagierter Bürger/innen zusammen, die motiviert war zu helfen. Aber wie? Der gute Wille war da, das Know-how im Umgang mit Flüchtlingen jedoch begrenzt. An Ideen mangelte es nicht, umso mehr aber an einer klaren Struktur und Führung. Letzteren Part übernahm in den ersten Monaten die imakomm AKADEMIE, die die Arbeit des „Netzwerk Asyl Nufringen“ in seiner Anfangszeit strukturierte. Durch die Bündelung und Priorisierung der vielen Ideen, die Organisation von Fortbildungsmaßnahmen sowie eine klare Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe (einschließlich Organigramm) konnte so eine nachhaltige Organisationsstruktur aufgebaut und etabliert werden. Nach dieser anfänglichen „Starthilfe“ durch externe Unterstützung trägt sich das Netzwerk Asyl Nufringen mittlerweile selbst.

Kommentar von Ulrike Binninger, Bürgermeisterin der Gemeinde Nufringen:

Die Zukunftsoffensive Nufringen 2025 (ZON 2025) ist seit 2011 unser „roter Faden“ für die Zukunftsgestaltung. Viele Bürger/innen wirkten und wirken aktiv bei der ZON 2025 mit – die Bürgerbeteiligung ist uns wichtig. Und die imakomm AKADEMIE war und ist der Gemeinde Nufringen dabei ein wertvoller Partner, der uns mit Rat und Tat zur Seite steht.

Manche erfolgreich realisierte Empfehlung war ein kleines „Investitionspaket“, von dem Betriebe vor Ort profitiert haben – ein positiver Nebeneffekt. Umfangreiche Empfehlungen wie die Neugestaltung der Nufringer Ortsmitte entwickeln eine besondere Dynamik und lösen hohe Investitionen im öffentlichen und privaten Bereich aus – im Interesse und zum Wohle aller Beteiligten.

Wir haben erkannt, dass viele Empfehlungen von den Bürger/innen selbstständig umgesetzt werden können, bei Themen wie der Neugestaltung der Ortsmitte sind neben den Bürger/innen aber vor allem die Verwaltung, der Rat sowie die Fachbehörden und -planer gefragt.

Mein Fazit: Wichtig ist, die Zukunft mit den Bürger/innen aktiv zu gestalten, den Mut zur Veränderung zu haben und dabei einen verlässlichen „Begleiter“ wie die imakomm AKADEMIE an seiner Seite zu wissen.



Die Autorin:
Ulrike Binninger,
Bürgermeisterin der Gemeinde Nufringen,
Kontakt:
u.binninger@nufringen.de



Der Autor:
Elias Henrich,
imakomm AKADEMIE GmbH,
Bereich Strategische Kommunalentwicklung
und Markenstrategien,
Kontakt:
henrich@imakomm-akademie.de

Fazit:

Das Beispiel Nufringen zeigt, wie es gelingen kann, „frischen Wind“ in die Umsetzung eines langfristig angelegten Prozesses zu bekommen und damit dessen nachhaltige Umsetzung zu sichern: Durch den bewussten Wechsel zwischen verschiedenen Formen der Bürgerbeteiligung und durch den ebenfalls flexiblen, aber gezielten Einsatz externer Unterstützung. Der „Lebenszyklus der Leitbildumsetzung“ speziell in der Gemeinde Nufringen zeigt diesen bewussten Wechsel der Beteiligungsformen. Er kann im Detail sicherlich nicht unreflektiert auf andere Kommunen übertragen werden. Der Ansatz „dahinter“ hingegen schon. Anders ausgedrückt: Eine nachhaltige Umsetzungsstruktur bei einem Leitbild oder Stadtentwicklungskonzept ist tatsächlich möglich!

Lösungen: Praktikable Ansätze für Gewerbeflächenentwicklungskonzepte

Die Gewerbeflächenentwicklung ist nach wie vor zentrales Thema der Kommunen – nicht nur aufgrund finanzpolitischer Überlegungen. Auch die Tatsache, dass kommunale Wirtschaftsfördereinrichtungen deutschlandweit die Entwicklung und Vermarktung von Gewerbeflächen als häufigste Aufgabe nennen, zeigt die Bedeutung dieser kommunalen Aufgabe. Gleichwohl sind die Prognose des Bedarfs, die Vermarktung und die nachhaltige Inwertsetzung der Flächen schwierig. Und die Anforderungen an die Flächenentwicklung – und damit an entsprechende Konzepte – sind mit der Normierung des Leitbildes „Innen vor Außen“ enorm gestiegen. Im Folgenden sollen Praxisbeispiele aus Projekten der imakomm AKADEMIE praktikable Ansätze zur Lösung dieser Herausforderungen bei Gewerbeflächenentwicklungskonzepten zur Diskussion stellen.

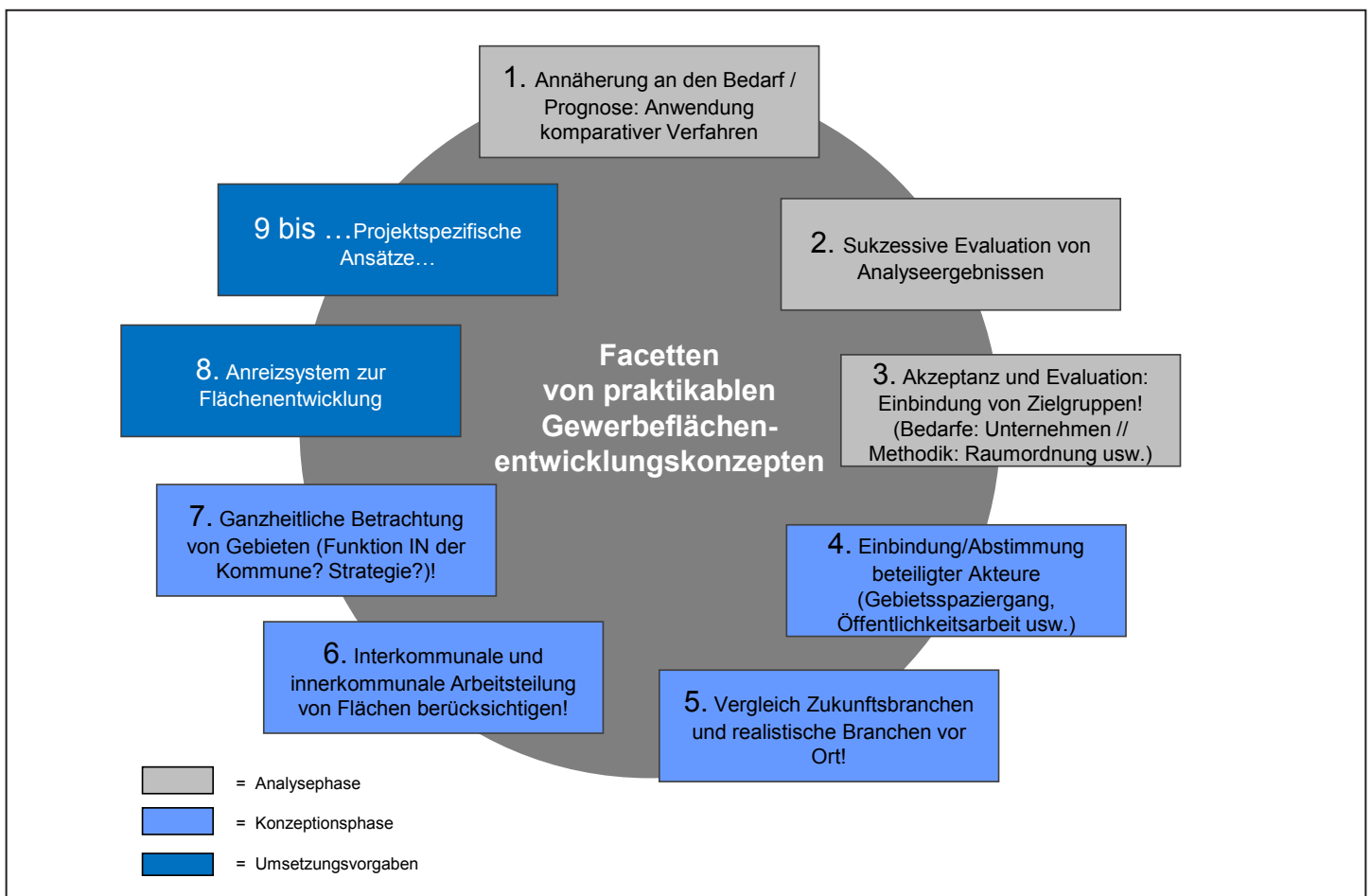
<< Hoher Bedarf – unsichere Basis. >>

Die deutsche Wirtschaft scheint insgesamt allen Krisenszenarien (global, europäisch) bisher zu trotzen. Die Konjunktur läuft – und damit eine der wichtigsten Triebfedern der Nachfrage nach Flächen für das produzierende und verarbeitende Gewerbe wie auch für Dienstleistungen (Büroflächen). Trends, wie beispielsweise die anhaltende Internationalisierung auch im Mittelstand sowie die Outsourcing-Intensität

in Bereichen wie der Metallherzeugung und -bearbeitung sowie dem Kraftfahrzeugbau, akzentuieren dies. Der Bedarf an einer strategischen Gewerbeflächenentwicklung, die sowohl den Bedarf quantifizieren als auch die Qualität der Flächen antizipieren kann, ist hoch.

Trotzdem scheint eine fundierte Gewerbeflächenentwicklung in Städten aller Größenordnungen schwierig, die Basis der Entwicklungen dabei unsicher. Beispiele:

- Anders als im Bereich der Einzelhandelssteuerung fehlen weitestgehend belastbare Kennziffern, die zumindest zur Annäherung an den „eigenen“ Bedarf an Flächen dienen könnten.
- Mathematische Verfahren, die Indikatoren wie die bisherige Beschäftigtenentwicklung, die Arbeitslosenquote usw. mit einzelnen Koeffizienten vermengen und daraus den künftigen Gewerbeflächenbedarf ableiten,



Facetten von praktikablen Gewerbeflächenentwicklungskonzepten – eine Auswahl.

stehen (teilweise zurecht) in der Kritik: Die Berechnungsmodalitäten sind intransparent („black box“), die Modelle schreiben vergangene Entwicklungen einfach in der Zukunft fort usw.

- Die komplexen Zusammenhänge – Bedarfe, Nachfrage, verfügbare und nicht verfügbare Planungsflächen usw. – überfordern manch kommunalpolitischen Entscheidungsträger.
- Gewerbegebiete wurden im Sinne einer Angebotsplanung zuhauf installiert – mit dem Traum von High-tech-Unternehmen und real der Ansiedlung von Logistikfirmen, die jahrelang abgewehrt und dann doch angesiedelt wurden, um letztlich die Erschließung endlich refinanzieren zu können.
- Künftige Trends – genannt sei stellvertretend das Phänomen „Industrie 4.0“ – sind in ihrer Wirkung auf die Nachfrage nach Industrie- und Gewerbeflächen noch kaum bekannt oder werden bei entsprechenden Gutachten / Konzepten lediglich verbal benannt, aber nicht wirklich berücksichtigt.

<< Eine Diskussionsgrundlage: Facetten von praktikablen Gewerbeflächenentwicklungskonzepten. >>

Aus Projekten und fachlichen Diskussionen mit Kommunen, Regionalverbänden und Regierungspräsidien hat die imakomm AKADEMIE Ansätze erarbeitet, diesen Herausforderungen zu begegnen. Das Ergebnis ist ein belastbares Vorgehen bei „unseren“ Entwicklungskonzepten. Dabei kann die folgende Darstellung nur eine Diskussionsgrundlage sein, da sie zum einen sicherlich nicht vollständig ist und zum anderen die Inhalte in jedem Projekt spezifisch und individuell ausgestaltet werden und somit auch stets kritisch hinterfragt werden.

<< Beispiel Facette 1: Analysephase: Komparative Verfahren zur Bedarfsbestimmung im Verwaltungsraum Biberach. >>

Das Problem: Übliche Verfahren zur Quantifizierung der Flächenbedarfe stehen in der Kritik. Entweder ist der Algorithmus hinter den Berechnungen nicht klar oder aber sehr realitätsfern, oder aber er schreibt bisherige Entwicklungen einfach fort. Jedes übliche Ver-

fahren scheint mit mehr oder weniger starken Nachteilen behaftet.

Hier setzt das komparative Verfahren an: Gezielt werden mehrere Verfahren parallel angewandt. Ergebnis: Unterschiedliche Bedarfswerte. Die einzelnen Werte werden dann evaluiert, Annahmen daraufhin verändert und erneut „durchgerechnet“.

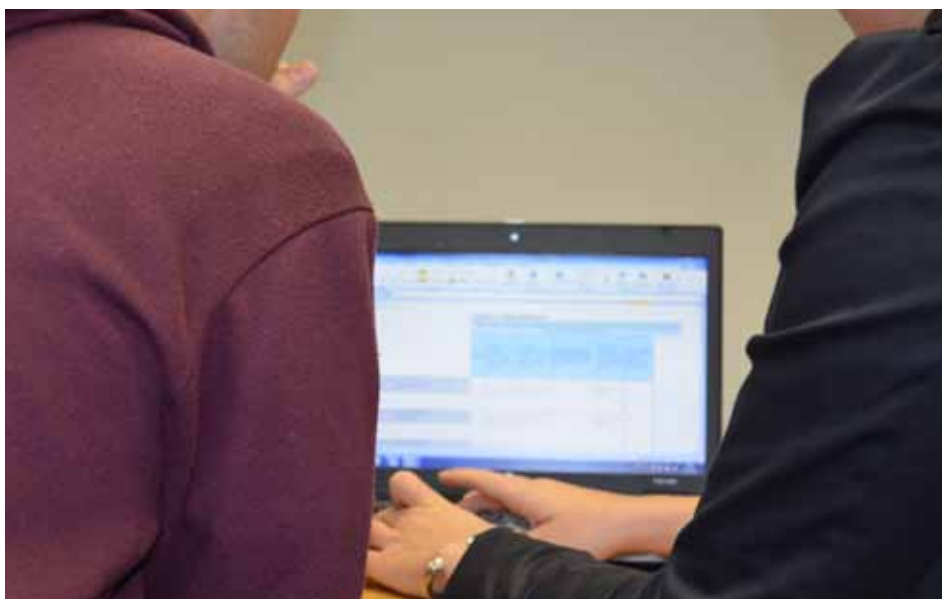
Den Berechnungen aber fehlt dann das Korrektiv, das sich beispielsweise aus gesellschaftspolitischen Leitbildern (Beispiel: „Innen vor außen“, bei interkommunalen Konzepten beispielsweise gleichwertige Raumentwicklung) ergibt. Folgerichtig werden die reinen Berechnungen ergänzt um jene Zielvorstellungen / Leitbilder. Dies stellt am Beispiel des Projektes „Strategisches Gewerbeflächenentwicklungskonzept für den Verwaltungsraum Biberach“ (ca. 58.000 Einwohner, Region Donau-Iller) die „Planerische Konzeption“ einer gleichwertigen Verteilung und Entwicklung der Gewerbeflächen im Gesamtverwaltungsraum dar. Auf Basis dieser Zielvorstellungen werden also die Prognosewerte nochmals korrigiert.

Vor dem Hintergrund der nachhaltigen strategischen Planungsabsichten sind ebenfalls die künftig einwirkenden Trends in der Analysephase der Gewerbeflächenentwicklung zwingend zu berücksichtigen. Auch dies erfolgt in üblichen Konzepten erstaunlicherweise nicht wirklich. Am Beispiel Biberach wurden die

Einflüsse von „Industrie 4.0“ bei der Bedarfsprognose bis zum Jahr 2030 durch die Integration eines degressiven Prognoseverlaufs (= „Abschlag“) am Flächenbedarf ab dem Jahr 2020 berücksichtigt.

<< Beispiel Facette 2 und 3: Analysephase: Sukzessive Evaluation und Akzeptanz. >>

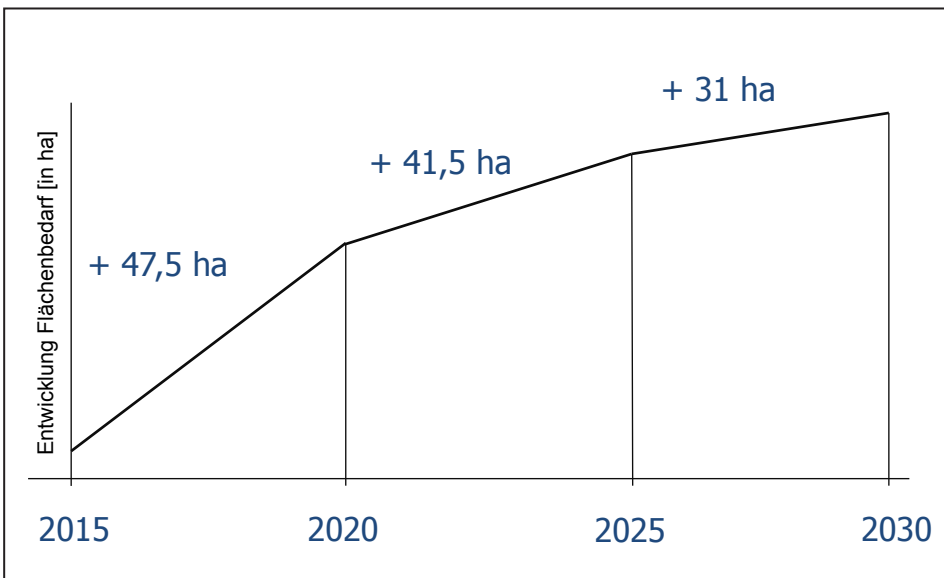
Trotz Anwendung komparativer Verfahren handelt es sich aber dennoch „nur“ um Berechnungen. Notwendig ist und bleibt die sukzessive gemeinsame Bearbeitung und Evaluation der Analyseergebnisse mit Akteuren vor Ort. Im VWG Biberach wurde beispielsweise die Gutachtenerstellung durch regelmäßige Abstimmungstermine mit allen Bürgermeister/innen zu Analyse, Konzeption und Umsetzung begleitet. Die Methodik und Zwischenergebnisse der Analyse wurden zudem mit dem zuständigen Regierungspräsidium evaluiert. „Höhepunkt“ der sukzessiven Evaluation stellte eine Klausurtagung mit den Bürgermeister/innen des Verwaltungsraumes dar, in der gemeinsam (!) und auf Basis der komparativen Verfahren individuelle Flächenbilanzen und Flächensuchräume wiederum iterativ definiert wurden. Arbeitsgrundlage war eine durch die imakomm AKADEMIE erstellte Berechnungsdatei, die durch einfache Anwendung durch die Kommunen diejenigen Planungsflächen filterte, die auch langfristig nicht entwickelt werden können. Die Besonderheit: Änderungen bei Pla-



Eine Möglichkeit: Simulation von Veränderungen in der Flächenbilanz im Rahmen einer Klausurtagung.



Beteiligung und Abstimmung mit lokalen Akteuren führt auch in Rastatt zur Mitwirkungsbereitschaft bei der Umsetzung.



Degressiver Bedarfsverbrauch (= "Abschlag") bei der langfristigen Prognose des Gewerbeflächenbedarfs aufgrund unterschiedlicher Trends.

nungsflächen oder aber Prognosewerten führten automatisch zur Korrektur der künftigen Flächenbilanz für die jeweilige Gemeinde.

<< Beispiel Facette 6: Konzeptionsphase: Innerkommunale Arbeitsteilung und zukunftsorientierte Branchenentwicklung gewährleisten. >>

Diese Herausforderung kennen zahlreiche Gewerbestandorte: Zwar bestehen zahlreiche Brach- und mindergenutzte Gewerbeflächen, sie sind allerdings nicht marktfähig – aus unterschiedlichen Gründen wie schlechte Erschließbarkeit, nachteiliger Grundstückszuschnitt, Nutzungskonflikte, wenig Interesse der Eigentümer usw.

Hier setzt das Projekt in Rastatt (ca. 47.000 Einwohner, Region Mittlerer Oberrhein) an. Am Beispiel Rastatt soll im Rahmen des Förderprogramms des Landes „Flächen gewinnen durch Innenentwicklung“ die Marktfähigkeit von Gewerbeflächen wiederhergestellt werden. Die Konzeption legt dabei den Fokus auf einen Teilbereich eines innenstadtnahen Gewerbegebiets.

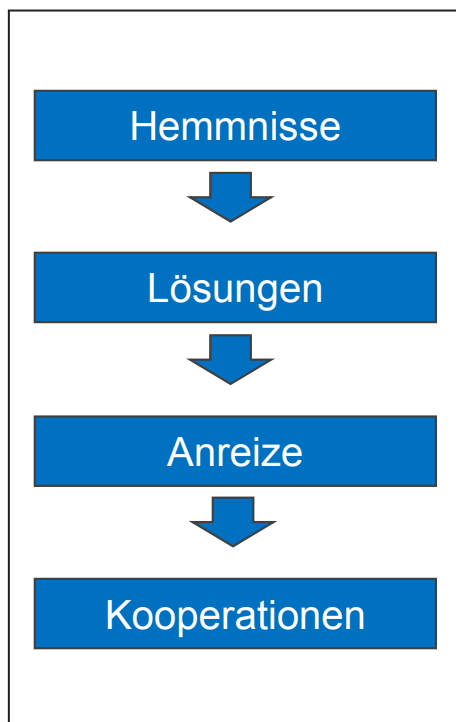
Um jedoch ein adäquates Konzept zu erstellen, ist die Einbindung des Gewerbegebiets in den gesamtstädtischen Kontext wesentlich: So wurden beispielsweise die klassischen Zukunftsbranchen mit bestehenden Branchen vor Ort abgeglichen und Aussagen getroffen, welche Branchen mit welchem Raumangebot und Umfeldnutzungen künftig verstärkt fokussiert werden sollen, auch um eine innerkommunale Arbeitsteilung von Flächen zu gewährleisten. Die Ergebnisse wurden in einem „funktionsräumlichen Entwicklungskonzept“ planerisch verankert, das für die künftigen Entwicklungen als erste Grundlage herangezogen wird. So wurde der Bogen gespannt zwischen der rechnerischen Bedarfsbetrachtung einerseits bis hin zur räumlichen Konkretisierung von Aufenthaltsbereichen, Treffpunkten und Nachver-

dichtungsflächen mit vorstellbaren Nutzungen andererseits. Als Besonderheit ist auch hier die regelmäßige Evaluation und Beteiligung der lokalen Akteure hervorzuheben, die letztlich zu einem abgestimmten Konzept geführt hat.

<< Beispiel Facette 8: Umsetzungsphase: Anreizsysteme. >>

Wichtig für die Umsetzung von Konzeptionen sind konkrete Handlungsanleitungen und vor allem die Definition von Aufgaben und Zuständigkeiten. So wird aktuell für die Stadt Rastatt ein konkretes Umsetzungsmodell erarbeitet, das die wesentlichen Schritte der Konzeption, also der Herstellung der Marktfähigkeit von Flächen, als Handlungsanleitung für die involvierten Akteure darstellt. Ziel ist es, die wesentlichen Hemmnisse der Gewerbeflächenentwicklung. Dies beinhaltet auch ein Anreizsystem zur Flächenentwicklung für private Akteure und stellt damit das Herzstück für die Umsetzung dar.

Gewinner einer solchen, an ein PPT-Modell angelehnten Idee, sind letztlich die lokalen Unternehmer / Eigentümer und auch die Stadt Rastatt, die durch gemeinsame Finanzierung eine optische und funktionale Aufwertung und auch bedarfsorientiert Nachverdichtungsflächen vorhalten kann.



Abstraktes Umsetzungsmodell zur Herstellung der Marktfähigkeit von Flächen.

Die Sicht der Experten: Christian Kuhlmann, Baubürgermeister der Stadt Biberach/Riss:

Trotz der Lage im Ländlichen Raum erleben Biberach und die umliegenden Gemeinden, ähnlich wie in der gesamten Region Donau-Iller und Bodensee-Oberschwaben, eine äußerst dynamische Gewerbe- und Industrieentwicklung. Für die Stadt Biberach und die umliegenden Gemeinden ist es ein wesentliches Ziel, für die Firmen optimale Rahmenbedingungen zu schaffen. So kann die Wirtschaftskraft und der Wohlstand in der Region stabilisiert werden.

Ein zentrales Thema ist das Angebot von ausreichenden Entwicklungsflächen für die ortsansässigen Betriebe. Da in der Stadt kaum Brach- oder Konversionsflächen zur Verfügung stehen, können diese Flächenbedarfe nur über Außenentwicklungen gedeckt werden. Ein Vorgehen, das konträr zu den Zielvorgaben der Raumordnung steht. Das sinnvolle Leitbild der „Innenentwicklung vor Außenentwicklung“ kann aufgrund der hohen Nachfrage und fehlender geeigneter Flächen nicht umgesetzt werden.

Um auch in Zukunft eine städtebaulich sinnvolle Gewerbeentwicklung zu ermöglichen, wurde die imakomm AKADEMIE beauftragt, für Biberach und die Gemeinden im Verwaltungsraum, inklusive der Gemeinde Schemmerhofen, ein Gewerbeflächenentwicklungskonzept mit dem Zielhorizont 2030 zu erarbeiten. Zwei Aspekte standen dabei im Vordergrund:

1. Aufgrund der engen Gemarkungsgrenzen und engen regionalen Verflechtungen kann die zukünftige gewerbliche Entwicklung nur gemeinsam, innerhalb der Raumschaft über die kommunalen Grenzen hinaus gedacht werden. Nur im Rahmen einer interkommunalen Kooperation können langfristig sinnvolle Standorte entwickelt und die notwendigen Infrastrukturen bereitgestellt werden.
2. Die Konzeption sollte sich an den Zielvorgaben der Raumordnung orientieren und möglichst im Einklang mit der Regionalplanung erfolgen. Deshalb wurden Vertreter der Raumordnung (Regierungspräsidium Tübingen und Regionalverband Donau-Iller) in den Planungsprozess eingebunden, um ein regionalplanerisch vertretbares Konzept, das letztlich auch in die Regionalplan-Fortschreibung einfließen kann, zu erhalten.

Ein grundsätzliches Problem bei der Gewerbeflächenplanung ist die Unmöglichkeit einer Bedarfsprognose. Flächenbedarfe der Firmen ergeben sich sehr schnell und sind stark schwankend. Sie werden kurzfristig formuliert und sollen schnell bedient werden. Das planerische Instrumentarium ist zu träge, um rechtzeitig auf diese Entwicklung zu reagieren. Das Bereitstellen von großen, fertig erschlossenen Gewerbegebieten als Angebotsflächen kann jedoch nicht die Antwort sein. Vor diesem Hintergrund verfolgt dieses Konzept das Ziel, planerisch Flächen auf Ebene der Regionalplanung/Flächennutzungsplanung vorzubereiten, die dann möglichst zeitnah bedarfsorientiert im Rahmen der Bauleitplanung und Infrastrukturbereitstellung entwickelt werden können.

Um zumindest näherungsweise Flächenbedarfe bis zum Zeitraum 2030 nennen zu können, wurden verschiedene Berechnungsmethoden überlagert. Diesem Flächenbedarf werden verschiedene Angebote gegenüber gestellt. In einem weiteren Planungsschritt wurde gemeinsam im Rahmen einer Klausur mit den beteiligten Gemeinden das Zahlenwerk abgestimmt und konkrete Flächenangebote in den Gemeinden und als neue Außenentwicklung im Rahmen von interkommunalen Entwicklungen definiert.

Nach ca. neun Monaten Bearbeitungszeit liegt hiermit ein interkommunal abgestimmtes Entwicklungskonzept vor, das Grundlage für die Flächennutzungsplan-Fortschreibung und Regionalplan-Fortschreibung ist. Die interkommunale Kooperation, die auf freiwilliger Basis sehr gut funktioniert, ist als eine besondere Qualität dieses Planungsprozesses herauszustellen. Gemeinschaftlich gelang es, über den eigenen Kirchturm hinauszuschauen und die Gesamtentwicklung Raumschaft in den Fokus zu nehmen. Als weitere besondere Qualität ist die Kooperation mit den Vertretern der Raumordnung (Regierungspräsidium und Regionalverband Donau-Iller) zu sehen, indem frühzeitig eine raumordnerisch verträgliche Entwicklung gesucht wurde. Schließlich sind die Flächenbedarfszahlen plausibel belegt und als Planungsgrundlage anerkannt – wohl wissend, dass sich gewerbliche Entwicklungen in ihrer Dynamik nur eingeschränkt prognostizieren lassen.

Fazit:

Für alle beteiligten Kommunen war der Prozess in dieser Qualität neu. In der Prozessgestaltung und mit den vorliegenden Ergebnissen wird er schließlich als ein großer Gewinn für die eigene Kommune und die Raumschaft wahrgenommen.

Die Sicht der Experten: Raphael Knoth, Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing Stadt Rastatt:

Der Wirtschaftsstandort Rastatt weist hervorragende Standortfaktoren auf und Unternehmen wie Daimler, Siemens oder Maquet sprechen für die Qualität des Standorts. Damit verbunden ist eine hohe Nachfrage nach Gewerbeflächen, die mit den kommunalen Flächenneuausweisungen im Außenbereich nicht annähernd gedeckt werden können. In den Fokus der aktiven und strategischen Gewerbeflächenentwicklung tritt daher immer stärker die Reaktivierung von brachliegenden und mindergenutzten Gewerbe-

flächen. Die gewachsene Gemengelage, unterschiedliche Privateigentümer und somit viele meist divergierende Einzelinteressen erschweren jedoch gesamtstädtisch sinnvolle Entwicklungen. Mit etlichen Flächenpotentialen bietet das Rastatter Alt-Gewerbegebiet Ost „optimale“ Bedingungen um innovative Ansätze auszuprobieren und anzuwenden, damit dennoch ein „Trading-Up“ Effekt des gesamten Gewerbegebietes gelingen kann.

Im Rahmen des Landeförderprogramms „Flächen gewinnen durch Innenentwicklung“ und mit Unterstützung der imakomm AKADEMIE ist es in den letzten Monaten gelungen, einen

umfassenden Beteiligungsprozess mit den verschiedenen Interessensgruppen durchzuführen und hiermit eine Sensibilisierung für eine gesamtheitliche Strategie zu erreichen. Im Gegensatz zu einem klassischen „Top-Down“ Planungsprozess konnte auf diese Weise ein mehrheitlich akzeptierter „Bottom-Up“ Entwurf eines städtebaulichen Rahmenplans erarbeitet werden, der nun als Grundlage für die weiteren Projektschritte steht. Diese sind die Schaffung eines fairen Anreizsystems für Privateigentümer, die Identifikation von „Leuchtturmprojekten“ und letztendlich die Schaffung der planungsrechtlichen Voraussetzung für eine für alle Seiten sinnvolle Flächenentwicklung.

Fazit:

Reine Angebotsplanung kann den Herausforderungen der Kommunalentwicklung nicht (mehr) standhalten. Dies gilt auch für die Gewerbeflächenentwicklung. Zu finden sind also darauf angepasste, innovative Ansätze der Analyse / Prognose von Bedarfen, von Konzeptionen sowie von Anreizsystemen, um vor allem Innenentwicklungspotenziale marktfähig zu machen. So können durch die Anwendung eines individuellen Mixes aus qualitativen und quantitativen Methoden realistische Bedarfs- und Prognosewerte erreicht werden – Daten, die meist nicht vorliegen und nun aber eine strategische und realistische Planung möglich machen. Die Konzeption und Strategie variiert in der Gewerbeflächenentwicklung entsprechend den Zielen, führt bei einer Kombination aus planerischen und funktionalen Schwerpunkten aber zu individuellen Konzepten. Die Umsetzung als wichtige Facette der Gewerbeflächenentwicklung verfolgt auch im gewerblichen Bereich eine immer stärkere Teilhabe und Kooperation mit lokalen Akteuren, um eine Nachhaltigkeit in der Umsetzung zu erreichen. Die vorgestellten Facetten von Gewerbeflächenentwicklungskonzepten leisten in der Praxis einen positiven Beitrag.



Der Autor:
Dipl.-Ing. Christian Kuhlmann
Baubürgermeister der Stadt Biberach
Kontakt:
C.Kuhlmann@Biberach-Riss.de



Der Autor:
Raphael Knoth
Kundenbereichsleiter Wirtschaftsförderung
und Stadtmarketing Stadt Rastatt
Kontakt:
raphael.knoth@rastatt.de



Die Autorin:
Charlotte Schweyer
imakomm AKADEMIE GmbH
Bereich Strategische Kommunalentwicklung
Kontakt:
schweyer@imakomm-akademie.de

Anfangen: Kooperatives Citymanagement gezielter einführen

Der demografische Wandel, das geänderte Kaufverhalten sowie der Online-Handel haben gravierende Auswirkungen auf den kommunalen, stationären Einzelhandel. Und damit auf die Innenstädte: Kunden bestellen immer öfter im Internet. Ergebnis: Kaufkraft- und Frequenzverluste für die Cities. Die daraus resultierenden Herausforderungen bei der Vermarktung des innerstädtischen Einzelhandels überlasten mehr und mehr die ehrenamtlichen Strukturen von Gewerbevereinen bzw. Werbegemeinschaften. Gerade deswegen professionalisieren immer mehr Städte ihr Citymarketing: Sie finanzieren gemeinsam mit Gewerbevereinen, Werbegemeinschaft und weiteren Akteuren hauptamtliche Umsetzungsstrukturen, ein Citymanagement. Dieser Trend erfasst mittlerweile auch Städte in Größenordnungen von unter 20.000 Einwohnern. Dabei wird häufiger Abstand vom klassischen Schema „Umfangreiche Analyse – Konzept – Erörterung Rechtsformen – Gründung“ genommen. Statt Gutachten wird mehr auf eine praxisorientierte Begleitung beim Aufbau eines Citymanagements zurückgegriffen. Auch, weil in der Vergangenheit Strukturänderungen nach dem altbekannten Schema gescheitert waren. Nun nimmt der Externe eher die Funktion eines „Coaches“ ein und muss aus dem Kanon der unterschiedlichen Interessen und Wünsche den größten gemeinsamen Nenner herausarbeiten. Statt Rechtsformdebatten, die jahrelang geführt wurden, gilt es, die Vorbehalte gegen Neuerungen abzubauen („Das haben wir schon versucht, das bringt doch nichts“), den Nutzen von Strukturänderungen zu belegen („Was bekomme ich denn für meinen höheren Beitrag?“) und somit ein individuelles, aber kooperatives Citymanagement gezielt einzuführen. Der Artikel stellt drei Praxisbeispiele „hinter dieser Denke“ vor. Allen Beispielen gemein: Die Umsetzung fängt viel früher an als üblich!

<< Weg von allgemeinen Gutachten / Konzepten – hin zur Lösung der Praxisprobleme. >>

Mit den 1980er Jahren begann der Aufstieg von Stadt- und Citymarketingansätzen. Seit etwa 30 Jahren sind also in Praxis und Literatur die generellen Erfolgsfaktoren, die Vor- und Nachteile von Rechtsformen beim Aufbau eines Citymanagements usw. bekannt. Und dennoch ist die Einführung eines hauptamtlich geführten Citymanagements mit entsprechend hohem Budget alles andere als Routine. Viele Ansätze scheitern oder „laufen so einigermaßen“. Folgerichtig kehren immer mehr Kommunen vom üblichen Schema („erstmal ein Gutachten mit SWOT-Profil zur Innenstadt, dann Aufzeigen von generellen Erfolgsfaktoren, von Vor- und Nachteilen von Rechtsformen“ usw.) ab. Sie versuchen die tatsächlichen Probleme in der Praxis in den Fokus zu rücken. Und davon gibt es Einige. Beispiele:

- Vorbehalte gegen neue Strukturen, weil diese bedeuten könnten, Strukturen aufzugeben, die teilweise jahrzehntelang bestanden haben.
- Vorbehalte gegen einen ggf. erneuten Versuch der Professionalisierung des Citymanagements – denn das war wohl schon früher versucht worden (wenn auch in „Stadtmarketing-Prozessen“).
- Vorbehalte gegen gemeinsame Anstrengungen, weil diese immer auch mit höheren

finanziellen Belastungen verbunden zu sein scheinen. Initiatoren von professionellen Citymarketingprojekten schallt immer auch entgegen: „Was bekomme ich denn für meinen höheren Beitrag?“ „Was bringt mir das denn?“

<< Der gemeinsame Weg, der einige Zeit in Anspruch nehmen wird, ist das Ziel. >>

Notwendig – und damit völlig anders als das übliche Schema – ist es also,

- schnell bestehende Unterlagen und Daten zu verdichten (statt wiederholte Gutachten / Analysen) und viel mehr die Schlüsselakteure von Beginn an zu beteiligen. Es müssen individuelle Vorbehalte bereits zu Beginn benannt und gelöst werden! Dem üblichen Schema gelingt dies nicht.



Übersicht über die generellen Eckpunkte zur Etablierung eines professionellen Citymanagements. Dessen Ausgestaltung muss für jede Stadt individuell definiert werden.



Projektgruppe in Ettlingen. Beteiligung ist wichtig und führt zu verbesserter Akzeptanz und schafft Verbindlichkeit – auch wenn dies einige Zeit in Anspruch nimmt.

- ehrlich auf einem „weißen Blatt Papier“ das richtige Modell für die Stadt gemeinsam (!) zu erarbeiten. Dem Externen kommt dabei die Expertise zu, Strukturen um die individuellen Wünsche zu kreieren und nicht einfach nur Anforderungen zur Umsetzung zu benennen.
- parallel (!) zur Erarbeitung von Strukturen Maßnahmen (ggf. von Externen) umzusetzen (lassen). Damit wird fast von Beginn an auch der Nutzen neuer Strukturen spürbar!

Die folgenden Beispiele zeigen, wie durch praxisorientierte Begleitung – dem Blick von außen – der eigentliche Weg zu einer neuen Organisationsstruktur das Ziel sein kann.

<< Beispiel Stadt Ettlingen – Mehr Akzeptanz durch Umsetzung noch vor Strukturänderungen. >>

Stadtverwaltung, Werbegemeinschaft und Gewerbeverein wollen ein Kooperationsmodell aufbauen, um die bestehenden Kräfte in Ettlingen (knapp 39.000 Einwohner, Metropolregion Karlsruhe) noch stärker zu bündeln und gemeinsam hauptamtliche Strukturen auszufüllen und zu finanzieren. Gemeinsam wurde ein Organisations- und Finanzierungsmodell erarbeitet für ein Innenstadtmarketing. Doch

neue Strukturen müssen von allen mitgetragen und eben auch mitfinanziert werden. Mit dem Ziel, die notwendige breite Akzeptanz hierfür zu schaffen, wurde die imakomm AKADEMIE beauftragt, einen Citymanager auf Zeit zu stellen und Maßnahmen, die von einem späteren Citymanagement umgesetzt werden sollen, bereits jetzt anzugehen.

Elemente des Projektes:

- Zunächst soll der Aufbau von Arbeitskreisen und Aktionen die Bedeutung von professionellen Strukturen bei den Akteuren sowie bei der Bürgerschaft verdeutlichen.
- Maßnahmen sollen gezielt das (noch nicht bestehende) Citymanagement sichtbar machen: Ein Schaufenster-Rätsel soll zum Beispiel das Bild der Stadt Ettlingen bei Bürger/innen und Besuchern verbessern, um wiederum die Frequenz und Umsätze des Handels zu steigern.
- Die Citymanagerin auf Zeit, die die nötige Fachkompetenz mitbringen muss, kann den Blick von außen liefern und übliche „Anfangsfehler“ vermeiden. Sie fungiert als Vermittlerin zwischen den Akteuren und koordiniert das ehrenamtliche Engagement.

Das Projekt läuft aktuell.

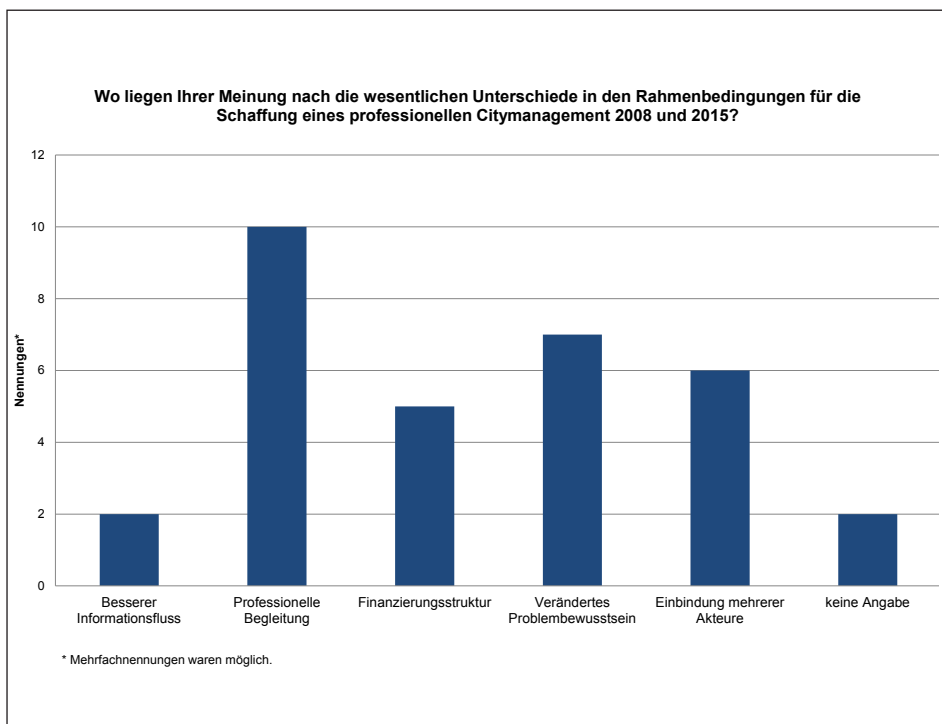
<< Beispiel Stadt Freudenstadt – Der Blick von außen durch Coaching. >>

Bereits im Jahr 2008 haben einige lokale Akteure der Stadt Freudenstadt (ca. 22.300 Einwohner, Region Nordschwarzwald) den Wunsch nach einem professionellen Citymanagement geäußert. Alle guten Ansätze scheiterten damals an der nachhaltigen Finanzstruktur und einer „professionellen“ Zusammenführung der unterschiedlichen Interessenslagen.

Dennoch verschwand das Thema nie aus den Köpfen einiger Akteure. Der zunehmende Wettbewerb und das veränderte Kaufverhalten haben zu einem veränderten Problembewusstsein geführt. Folgerichtig wurde ein „neuer“ Anlauf mit der imakomm AKADEMIE als „Coach“ gewagt.

Elemente des Projektes:

- In einem völlig ergebnisoffenen Workshop wurde zunächst überhaupt eine gemeinsame Wissens- und Willensbasis geschaffen und durch den Externen dann in ein entsprechendes Ziel- und Organisationsmodell gegossen.



© Anna Bierig, DHBW-Studentin Stadt Freudenstadt: Befragung der Schlüsselakteure in Freudenstadt 2015

- Mit dem Ziel, einen Citymanager einzustellen, wurden dann in kurzer Zeit die verschiedenen Interessenslagen in Einklang gebracht. Zudem wurde gemeinsam und auf Basis der örtlichen Strukturen sowie mit Impulsen der imakomm AKADEMIE eine Strategie mit den wesentlichen Zielen und Aufgaben, Organisationsstruktur und Finanzierungsmix erarbeitet.
- Im Rahmen eines bewusst hoch professionellen Formats (Film/Video usw.) wurden dann – noch vor Kommunikation der Strukturen – Nutzen und kritische Faktoren von Strukturänderungen der Öffentlichkeit und der Gemeindepolitik präsentiert. Bewusst wurden auch andere kommunale Beispiele eingebunden.

Noch vor etwaigen Gründungsvorgängen gilt es nun, durch Mitgliederakquise bereits vor Gründung große Teile der Finanzierung sicherzustellen. Das Projekt läuft aktuell.

<< Beispiel Stadt Günzburg – Verbindlichkeit und Akzeptanz durch ein synchrones Citymanagement. >>

Durch dieses Wechselspiel aus konzeptioneller Arbeit – Entwicklung einer Strategie, Definition von Strukturen, Mitgliederakquise – sowie paralleler Umsetzung von Maßnahmen entstand ein synchrones Citymanagement in Günzburg (knapp 20.000 Einwohner, Region Donau-Iller). Elemente des Projektes sind vergleichbar zu jenen in Freudenstadt. Das heißt auch: Bereits in der Erarbeitungsphase der neuen Strukturen wurde mit der Umsetzung verschiedener Maßnahmen – zunächst durch die imakomm AKADEMIE – begonnen. Vor dem Start des „eigentlichen“ Citymanagers wurde so der Nutzen der „neuen“ professionellen Strukturen sichtbar. Der Erfolg zeigte sich vor allem darin, dass die Cityinitiative Günzburg e.V. mit 20 Gründungsmitgliedern starten konnte und so von Anfang an handlungsfähig war. Die Vereinsgründung ist im Jahr 2014 erfolgt.



Ralf Heinzemann, Wirtschaftsbeauftragter Stadt Freudenstadt: „Die Zeichen stehen 2015 besser. Denn mit der professionellen Begleitung der imakomm AKADEMIE und der konsequenten Beteiligung aller haben wir es endlich geschafft, die Entwicklung eines professionellen Citymanagements mit gemeinsamen Mitteln und Verbindlichkeit anzugehen.“



Die Autorin:
Eva-Maria Elkemann
imakomm AKADEMIE GmbH
Geschäftsfeldleiterin
Strategische Kommunalentwicklung
Kontakt:
elkemann@imakomm-akademie.de

Fazit:

Die Praxisbeispiele zeigen: Der neue Weg zum Aufbau von professionellen Strukturen kann durchaus sinnvoll und erfolgreich sein. Er ersetzt fundierte Analysen natürlich nicht. Sind diese aber schon da, geht es um die gezielte Überwindung von Barrieren, was die neue Methodik in der Tat vermag.



**Eva-Maria Elkemann, imakomm AKADEMIE GmbH, Bereich Strategische Kommunalentwicklung,
Kontakt: elkemann@imakomm-akademie.de**

Mehrere Jahre Berufserfahrung in Sachen Markenbildung für Standorte, Citymarketing und Standortmarketing insgesamt in Großbritannien und den USA, zudem zweieinhalb Jahre Leitung des Bereiches Stadtmarketing und Tourismus in der Stadt Sindelfingen – dies sind nur einige wenige der Kompetenzen, die Frau Eva-Maria Elkemann in die imakomm AKADEMIE einbringt. Seit 01. Juni 2015 ist Frau Elkemann (B.A. with First Class Honours) mit an Bord! Sie übernimmt die Leitung des Geschäftsfeldes Strategische Kommunalentwicklung. Zugleich hat sie die Büroleitung des Standortes Stuttgart inne. Wir freuen uns sehr, Frau Elkemann im Team der imakomm AKADEMIE begrüßen zu dürfen!



**Charlotte Schweyer, imakomm AKADEMIE GmbH, Bereich Strategische Kommunalentwicklung,
Kontakt: schweyer@imakomm-akademie.de**

Weiteren frischen Wind in das Thema Strategische Kommunalentwicklung bringt Frau Charlotte Schweyer (M.Eng.). Sie bereichert seit November 2014 das Team der imakomm AKADEMIE. Als gelernte Stadtplanerin sorgt sie für wertvolle Vertiefungen in allen Projekten der Strategischen Kommunalentwicklung. Leitbildern, ISEKs, Gewerbeflächenentwicklungs- und Stadtmarketingkonzepten verleiht Frau Schweyer künftig noch mehr Tiefe! Wir freuen uns sehr über dieses Mehr an Schlagkraft!



**Marina Deisenberger, imakomm AKADEMIE GmbH, Bereich Markt- und Standortanalysen,
Kontakt: deisenberger@imakomm-akademie.de**

Noch mehr Kompetenz im Bereich Markt- und Standortanalysen wird durch Frau Marina Deisenberger verkörpert! Wir sind stolz, Frau Deisenberger seit November 2014 in diesem Geschäftsfeld im Team zu haben. Als „Frau der Zahlen“ bei Innenstadtentwicklungskonzepten, raumordnerischen und städtebaulichen Auswirkungsanalysen, Einzelhandelskonzepten, Vergnügungsstättenkonzepten und vielen mehr hat sie die nötige Fachkompetenz, verliert als Geographin aber nie den Blick fürs Ganze. Toll, speziell auch weitere bayrische Kompetenz im Team zu haben!



**Elias Henrich, imakomm AKADEMIE GmbH, Bereich Strategische Kommunalentwicklung und Markenstrategien,
Kontakt: henrich@imakomm-akademie.de**

Er ist bald zwei Jahre schon Imakommler und stärkt den Bereich Markenstrategien. Unter Anderem hat Elias Henrich den imakomm-Markenatlas entscheidend mit geprägt. Nun hat der studierte Geograph und Mathematiker (Staatsexamen) parallel zu seiner Tätigkeit bei der imakomm AKADEMIE an der Universität Tübingen den Bachelor-Abschluss im Fach Geographie gemeistert. Eine tolle Leistung!



**Dr. Bernd Radtke, Kooperationspartner Markenstrategien
Kontakt: radtke@imakomm-akademie.de**

Herr Dr. Bernd Radtke, seit Mai 2014 als geschäftsführender Gesellschafter an Bord der imakomm AKADEMIE, füllt parallel eine Vertretungsprofessur an der HTW Aalen, Hochschule für Technik und Wirtschaft, aus. Herr Dr. Radtke konzentriert sich seit Juli 2015 noch mehr auf diese und hat seine Lehr- und Forschungstätigkeit ausgeweitet. Folgerichtig kann er seine bisherige Funktion in der imakomm AKADEMIE zeitlich nicht mehr ausfüllen. Er bleibt der imakomm AKADEMIE aber nach wie vor als Kooperationspartner verbunden, um gemeinsam Projekte im Bereich Markenstrategien anzugehen.

Integrierte Stadtentwicklungskonzepte:



Weit mehr als eine klassische Stadtentwicklungsplanung möchte die Stadt **Dornstetten** (ca. 8.000 Einwohner) gemeinsam mit der imakomm AKADEMIE erarbeiten. Neben Flächenkonzepten für Themen wie Gewerbe soll nämlich auch ein Standortmarketing kreiert und ein pfiffiges Modell für nachhaltige Umsetzungs- und Finanzierungsstrukturen für die Stadtentwicklungsaufgaben abgeleitet werden. Letztlich also ein tatsächlich integriertes Konzept, das strategische aber auch handfeste, aktuelle Herausforderungen gemeinsam mit einer gezielten Beteiligung löst.

Die Gemeinde **Rainau** (ca. 3.300 Einwohner) ist weit überdurchschnittlich aktiv: Die touristisch geprägte Kommune im östlichen Baden-Württemberg hat jüngst einen Rahmenplan für den Tourismus, einen Sportentwicklungsplan und vieles mehr erarbeitet. Auch das Thema Smart City wird überlegt. Allerdings fehlt ein „Dach“, das alle Konzepte und Aktivitäten bündelt und aufeinander abstimmt. Dieses erarbeiten die Gemeinde und die Bürgerschaft zusammen mit der imakomm AKADEMIE. Das Projekt wird im Rahmen des Förderprogramms ELR bezuschusst und wird auch konkrete Lösungen zur künftigen Umsetzung von Maßnahmen liefern.

Innenstadtentwicklungskonzepte:



Mit den Städten Furtwangen, Murrhardt und Schorndorf dürfen wir drei absolut spannende Städte beim Thema Innenstadtentwicklung begleiten – jeweils mit unterschiedlichen Ansätzen!

Das Unterzentrum **Furtwangen** (ca. 9.200 Einwohner, Schwarzwald). Die Stadt und der örtliche Gewerbeverein haben die imakomm AKADEMIE beauftragt, parallel zu einem ISEK-Prozess ein ganzheitliches Entwicklungskonzept für die Innenstadt zu erarbeiten. Eine Besonderheit: Die Zielgruppen (beispielsweise die Hochschule mit ihren Dozenten und Studenten) sollen nicht nur Kaufkraftquellen, sondern auch künftige Gestalter der Innenstadt sein.



Die Stadt **Murrhardt** (Unterzentrum mit ca. 13.600 Einwohnern in der Region Stuttgart) muss mit den Umwälzungen in einem ländlich geprägten Umfeld nahe einer Metropole umgehen. Bei einer auffallend schwachen Verkaufsflächenausstattung in der Innenstadt sind neue Belegungspotenziale zu entwickeln und konkrete Anreize zur Kaufkraftbindung zu erarbeiten.



Das Mittelzentrum **Schorndorf** (ca. 38.400 Einwohner, ebenfalls in der Region Stuttgart gelegen) wiederum weiß sehr genau um Belegungspotenziale und das Kundenverhalten – und ist auch schon weit im Aufbau einer Marke („Daimler-Stadt“). Vorhandene Analysen sind nun von der imakomm AKADEMIE aber zu ergänzen und ein Gesamtkonzept zur Stärkung der Innenstadt Schorndorfs zu erarbeiten.



Einzelhandelskonzepte:

Die Stadt **Nagold** (ca. 21.300 Einwohner, Region Nordschwarzwald) ist schon lange nicht mehr „Rising Star“, sondern längst etabliert als ein Top Einkaufs- und Erlebnisstandort. Eine von vielen Grundlagen für diese weit über die Grenzen Baden-Württembergs hinaus beachtete Entwicklung stellen auch die von der imakomm AKADEMIE seit 2001 erarbeiteten Einzelhandels- und Innenstadtentwicklungskonzepte für Nagold dar. Wir sind stolz darauf, die Stadt seit nunmehr 14 Jahren begleiten zu dürfen! Aktuell erfolgt eine erneute Vertiefung von Fragen zur kommunalen Einzelhandelsentwicklung.

Begleitung Aufbau und Umsetzung Citymanagement:



Ganz unterschiedliche Ansätze – und doch vergleichbar: Statt langwierigen Gutachten hat die imakomm AKADEMIE für die Stadt **Ettlingen** (ca. 39.000 Einwohner, Technologieregion Karlsruhe) bereits ein schlankes Konzept für ein professionalisiertes Citymanagement erarbeitet. Damit dieses möglichst breite Akzeptanz (und damit eine gesicherte, weil nachhaltige Finanzierungsbasis) erfährt, hat die imakomm AKADEMIE für einen Zeitraum von mehreren Monaten die Umsetzung von Citymarketingmaßnahmen als „Ettlinger Citymanagement“ über-

nommen. Parallel wird der Aufbau notwendiger Strukturen (Arbeitskreise usw.) gecoacht.

Dieses Coaching ist auch der zentrale Ansatz für die Begleitung der Stadt **Herrenberg** (ca. 30.400 Einwohner in der Metropolregion Stuttgart). Die Stadt ist bereits langjähriger Kunde der imakomm AKADEMIE beim Thema Einzelhandelsentwicklung. Nun liefert die imakomm AKADEMIE die Expertise zu einem von Akteuren in Herrenberg bereits erarbeiteten Ansatz eines professionalisierten Citymanagements, entwickelt diesen weiter und erstellt beispielsweise auch die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung für drei Jahre.



Innenstadtmarketingkonzepte:

U.a. für die Stadt **Edenkoben** (ca. 6.700 Einwohner im rheinland-pfälzischen Landkreis Südliche Weinstraße) erarbeitet die imakomm AKADEMIE eine „Innenstadtoffensive“. Ziel ist der Aufbau von schlagkräftigen Marketingstrukturen und Themenschwerpunkten für die Innenstadt. Allerdings ist der Ansatz für Edenkoben „unüblich“: Statt langer Analysephase in Gutachtenform coacht die imakomm AKADEMIE die Erarbeitung der Inhalte und Strukturen und soll quasi der Katalysator bei der Problemlösung sein – bewusst ein schlankes Vorgehen in einer Stadt, die sich nicht zum ersten Mal mit dem Thema Innenstadtmarketing beschäftigt.

Raumordnerische und städtebauliche Auswirkungsanalysen:

In zahlreichen Städten in den Bundesländern Bayern, Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Saarland begleitet die imakomm AKADEMIE bauleitplanerische Verfahren zu großflächigen Einzelhandelsvorhaben gutachterlich.

IMPRESSUM

imakomm AKADEMIE GmbH

Ulmer Straße 130 (Wi.Z)
73431 Aalen

Vertreten durch den Geschäftsführer
Dr. Peter Markert

Kontakt:

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

Internet-Adresse:

www.imakomm-akademie.de

Redaktionsleitung:

Dr. Peter Markert

Gestaltung:

projektteam AG, Bopfingen

Bildnachweise:

Titel: Gäubote/ Holom 2015 / imakomm AKADEMIE /
© Roman Sigaevev, Fotolia.com / © Sabphoto,
Fotolia.com

S. 1 - S. 5 imakomm AKADEMIE

S. 6 Gäubote/Holom 2015 / Gäubote/Bäuerle 2014

S. 7 imakomm AKADEMIE / Gemeinde Nufringen
2014

S. 8 Kreiszeitung Böblinger Bote 2014 / finkdifferent
2015 / imakomm AKADEMIE 2015

S. 9 Ulrike Binninger / imakomm AKADEMIE

S. 10 imakomm AKADEMIE

S. 11 imakomm AKADEMIE

S. 12 imakomm AKADEMIE

S. 14 Christian Kuhlmann / Raphael Knoth /
imakomm AKADEMIE

S. 15 imakomm AKADEMIE

S. 16 imakomm AKADEMIE

S. 17 Anna Bierig / Ralf Heinzelmann /
imakomm AKADEMIE

S. 19 Stadt Dornstetten / imakomm AKADEMIE /
imakomm AKADEMIE Stadt Schorndorf

S. 20: © Minerva Studio, Fotolia.com / Stadt

Ettlingen / imakomm AKADEMIE

Haftungshinweis:

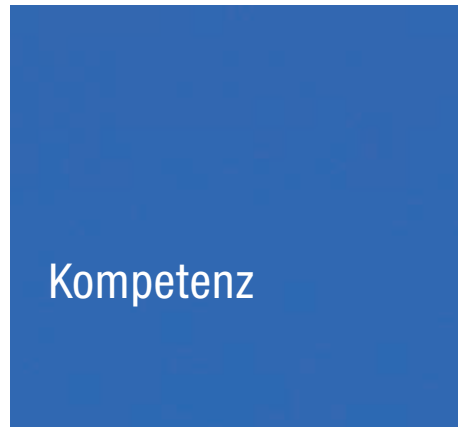
Trotz sorgfältiger Recherche übernehmen wir
keine Haftung für Text- und Bildelemente.

www.imakomm-akademie.de

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



**Strategische
Kommunal-
entwicklung**



Kompetenz



Leidenschaft



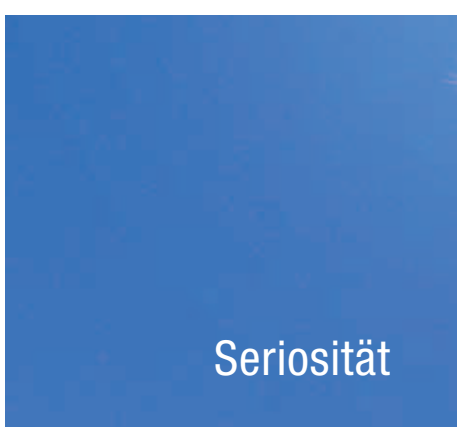
**Markt- und
Standort-
analysen**



frischer



Wind



Seriosität



**Marken-
strategien**