

## Integration

Seite 1-3



## Nahversorgung

Seite 13-14



## Einzelhandels- steuerung

Seite 8-9

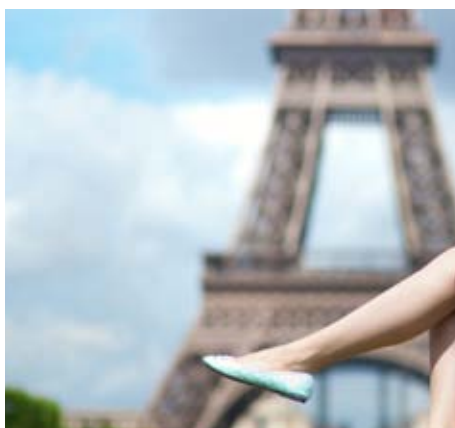


## Online- Handel

Seite 4-7



## Seite 10-12 Städte als Marken





## Fachkräftemangel und Integration - Schritte zur Bedarfsabschätzung und zur Erarbeitung konkreter Maßnahmen am Beispiel der Stadt Aalen.



Eine Aktion, die das Bewusstsein über die Internationalität einer Stadt auf attraktive Weise schärft: Die Sommeraktion „Aalen City international“. Im öffentlichen Raum in der Innenstadt werden als Open-Air-Vernissage Porträts und interessante Lebensläufe von Menschen mit Migrationshintergrund sowie deren ursprünglichen Herkunftsländer gezeigt. Insgesamt vereint Aalen mit seinen gut 66.000 Einwohner Menschen aus 120 Nationen.

Das Beispiel der Stadt Schwäbisch Hall, die versucht hat, in Portugal Fachkräfte anzuwerben, hat gezeigt: Die Qualifizierung und gegebenenfalls Anwerbung von Fachkräften ist bereits heute Zukunftsaufgabe auch von Kommunen. Doch macht dies für jede Stadt Sinn? Wie groß ist der Bedarf speziell an akademischen Fachkräften mit Migrationshintergrund in einer Stadt? Wie können diese Fachkräfte aber nicht nur „angeworben“ werden, sondern – und dies ist von mindestens genau so großer Bedeutung – durch eine entsprechende Willkommenskultur auch integriert werden? Diese Fragen wurden in einem Modellprojekt der Stadt Aalen, projektiert von der imakomm AKADEMIE und in Zusammenarbeit mit der Firma Carl Zeiss AG sowie der IHK Ostwürttemberg, untersucht. Ergebnis: Über vergleichsweise einfache Instrumente ist ein Überblick über die jeweilige kommunale Situation hinsichtlich Bedarf und Anforderungen der Unternehmen für eine etwaige Anwerbung speziell von akademischen Fachkräften im Ausland möglich.

### THEMENÜBERSICHT

Fachkräftemangel und Integration	Seite	1-3
on / off - knippst der Online-Handel den Innenstädten das Licht aus? Daten und Thesen	Seite	4-7
Praxistaugliche Einzelhandelssteuerung: Flexible und dennoch klare Einzelhandelskonzepte	Seite	8-9
Städte als Marken: Ergebnisse einer aktuellen bundesweiten wissenschaftlichen Untersuchung	Seite	10-12
Nahversorgung im ländlichen Raum - Kleinflächenkonzepte umsetzbar machen	Seite	13-14
News	Seite	15
Veranstaltung	Seite	16

## Fachkräfte mit Migrationshintergrund sind Zukunftsthema.

Die Diskussion, ob Deutschland Einwanderungsland sei, ist obsolet. Deutschland IST Einwanderungsland, und muss dies auch sein: Allein die Betrachtung statistischer Daten zeigt, dass zahlreiche Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland leben – und dies allein schon aus Gründen des Fachkräftemangels künftig mehr denn je notwendig sein wird.

### Schlaglichter Fachkräfte und Migration:

- **Aktueller Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung in Deutschland: 19-20%.**  
(Quelle: Statistisches Bundesamt 2012)
- **Notwendige Migration aus dem Ausland, um die Zahl der Menschen im arbeitsfähigen Alter in Deutschland künftig stabil zu halten: 400.000 jährlich.**  
(Quelle: Manager Magazin 1 / 2013)
- **Prognostizierter Engpass an Fachkräften pro Jahr in Baden-Württemberg im Jahr 2030: 474.000, davon 20.000 akademisch Qualifizierte.**  
(Quelle: IHK Baden-Württemberg, Fachkräftemonitor 2030)

Studien weisen auf Basis solcher Daten so genannte „Mangelberufe“ aus, in denen der Fachkräftebedarf allgemein und der Bedarf speziell an akademischen Fachkräften nicht mehr allein durch die Ausbildung bereits in Deutschland lebender Menschen gedeckt werden kann.

## Wie relevant ist das Thema für eine einzelne Stadt? Einfach durchzuführende Arbeitsschritte helfen, dies zu beantworten.

Die Stadt Aalen, von der Alexander von Humboldt-Stiftung bereits ausgezeichnet für die „deutschlandweit freundlichste Ausländerbehörde 2005“, hat mit einem Modellprojekt zwei zentrale Fragestellungen verfolgt: (1) Wie relevant ist das Thema direkt vor Ort aus Unternehmenssicht? (2) Welche konkreten Maßnahmen aus Unternehmenssicht und aus Sicht von Fachkräften mit Migrationshintergrund sind sinnvoll, um die Integration aber auch Rekrutierung zu verbessern?

Hierfür wurden einfach durchzuführende Arbeitsschritte entwickelt, die in der Tat belastbare Ergebnisse lieferten (vergleiche Grafik).

## Überraschendes Ergebnis: Grundprobleme sind in vielen Kommunen noch nicht gelöst.

Die Ergebnisse in der Aalener Studien, die Unternehmen in der gesamten Region Ostwürttemberg und damit auch weitere Kommunen berücksichtigt, sind teilweise überraschend (kleine Auswahl):

- **Der aktuelle Bedarf an den relevanten Fachkräften liegt in der Region höher als theoretisch anzunehmen wäre. Das Thema hat hier also besondere Relevanz.**
- **„Akademische Fachkräfte haben meist Familie“, heißt für Kommunen: Informationen werden zwar zunächst über das anvisierte Unternehmen gesucht, dann aber sofort auch über den Lebensraum durch Besuch der städtischen Homepage. Mehrsprachigkeit von kommunalen Internetauftritten ist also Pflicht – in der Praxis aber selten anzutreffen.**
- **Barriere fachkräfteseitig ist (neben formalen Hürden) nach wie vor die Sprache – trotz zahlreicher Sprachkursangebote. Diese finden aber beispielsweise meist nicht „nach der Arbeitszeit“ statt, und auch nicht im Unternehmen. Das wird aber klar gewünscht. Und: Ein Zurechtfinden gibt es bei grundlegenden Dingen wie Wohnungssuche zu wenig. Ein „Ankommen“ im neuen Lebensraum gelingt ebenfalls zu selten – es fehlt die direkte, aktive Ansprache auch durch die Kommune, also ein „Kümmern“.**

## Schritte zur Abschätzung des Bedarfes an (akademischen) Fachkräften mit Migrationshintergrund in einer Stadt:

### Schritt 1: Abschätzung Bedarf:

- **Erster Anhaltspunkt: Theoretischen Bedarf für die „eigene“ Stadt berechnen durch „Herunterbrechen“ landesweiter Kennziffern pro Beschäftigtem.**
- **Verifizierung: Unternehmensbefragung, hierbei unbedingt eine Differenzierung nach Beschäftigtenzahlen.**
- **Entscheidung: Heutiger / künftiger Bedarf von Relevanz (durch Abgleich mit theoretischem Bedarf)?**

### Schritt 2: Dialogorientierte Evaluation bisheriger Maßnahmen und Erstellung eines Maßnahmenprogramms für Integration und Rekrutierung:

- **Baustein 1 in Aalen: Expertenrunden mit (akademischen) Fachkräften mit Migrationshintergrund.**
- **Baustein 2 in Aalen: Expertenrunde mit Selbständigen mit Migrationshintergrund und Mitgliedern aus bestehenden internationalen Vereinen / Institutionen der Stadt.**



- Barrieren aus Sicht von Unternehmen sind die Komplexität der Formalitäten bei der Rekrutierung von ausländischen Fachkräften. Zwar bestehen Informationsbroschüren, Online-Informationen usw. Aber: Der direkte Kontakt zu und letztlich die Schulung von Personalleitern ist Erfolgsfaktor.
- „Internationalität eines Standortes muss begeistern“. Profane Dinge wie Zurückhaltung gegenüber „Fremden“ beispielsweise bei der Wohnungssuche scheinen nach wie vor zu bestehen. Das hat nichts mit Fremdenfeindlichkeit zu tun, eher mit Unsicherheit und Unwissenheit. Wichtig ist es daher, dass die politisch gewollte Internationalität eines Standortes auch erlebbar für jeden Bürger wird. Eine Aktion hierfür stellt beispielsweise die Sommeraktion 2013 in der Innenstadt von Aalen dar (siehe Bild).
- In der Kommunalverwaltung selbst: Soll das Thema Fachkräfte tatsächlich angegangen werden, bedarf es Ressourcen. Und: Die Ausländerbehörde darf sich nicht (mehr) quasi als Ordnungsamt verstehen, sie muss sich vielmehr öffnen, im wahrsten Sinne des Wortes auch baulich (Transparenz! Willkommens-Kultur!).



Sommeraktion „Aalen City international“: Eine Auswahl an porträtierten Menschen, wie sie auf großen Plakaten in der Innenstadt präsentiert werden.

### Fazit:

Das Thema Fachkräfte ist grundsätzlich relevant – auch für Kommunen. In welcher Intensität und mit welchen Maßnahmen dieses jedoch in einer Stadt angegangen werden muss, sollte sauber analysiert werden. Dazu gibt es methodisch vergleichsweise einfache Arbeitsschritte, die jedoch auf die jeweilige Stadt tatsächlich zugeschnitten werden müssen. Wird ein entsprechender Prozess in Gang gesetzt und zielt dieser nicht allein auf eine reine Datenerhebung sondern auf die Erarbeitung konkret umsetzbarer Maßnahmen ab, bedarf es zudem einer professionellen Moderation. Gelingt ein solcher Prozess, liegen wertvolle Hinweise für den individuellen Umgang mit dem Thema Fachkräftemangel (v.a. Fachkräfte mit Migrationshintergrund) vor.



Die Autorin:  
Dipl.-Geographin Mareike Merx  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Projektleiterin Strategische Kommunalentwicklung,  
Kontakt:  
merx@imakomm-akademie.de



Der Autor:  
Michael Felgenhauer,  
Amt für Zuwanderung und Integration der  
Stadt Aalen,  
Kontakt:  
michael.felgenhauer@aalen.de



Der Autor:  
Sebastian Vetter B.Sc.,  
imakomm AKADEMIE GmbH,  
Bereich Strategische Kommunalentwicklung,  
Kontakt:  
vetter@imakomm-akademie.de

# on / off - knippst der Online-Handel den Innenstädten das Licht aus? Daten und Thesen.

## Ausgewählte Daten zum Online-Handel (deutschlandweit):

### „Marktanteil wird erheblich steigen“:

- Umsatz des stationären Einzelhandels im Jahr 2012: **427,9 Mrd. €**
- Anteil des Online-Handels am Einzelhandelsumsatz im Jahr 2012: ca. **8-10 %**; prognostizierter Anteil des Online-Handels am Einzelhandelsumsatz in 2015 bis zu **30 %**
- Online-Marktanteil ausgewählter Sortimente in 2012: Getränke: **1 %**, Bücher: **17 %**, Musik/CDs usw.: **35 %**
- Steigerung Umsatz des Online-Handels 2011 zu 2012: **+15%**

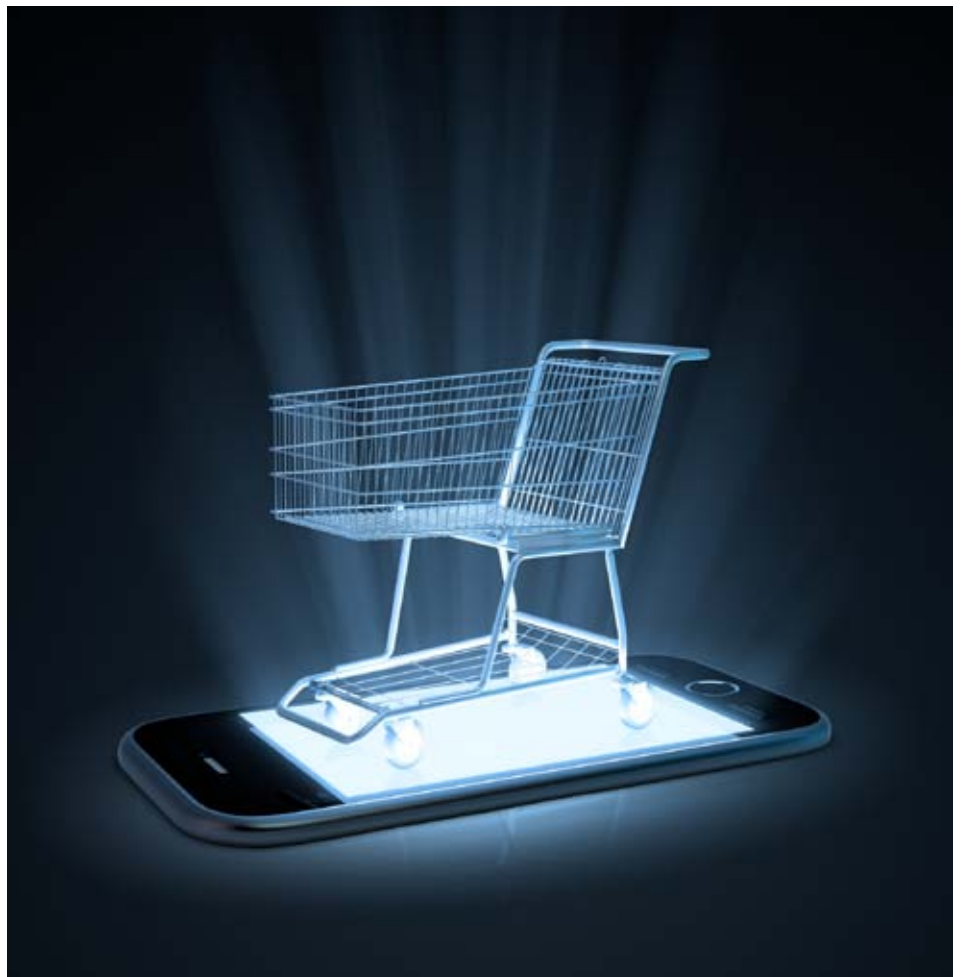
Alle Daten: Wirtschaftsmagazin „brand eins“ 04/2013, IHK Baden-Württemberg: Offensive für den Fachhandel, Mai 2013.

### „Grenzen verwischen, stationärer Handel muss online gehen“:

- **9 von 10** Einkäufen werden nach wie vor im stationären Handel, und nicht online, getätigt.
- **30 %** des Online-Umsatzes wurden im Jahr 2012 durch stationäre Händler erwirtschaftet.
- 2 Hauptgründe für den „offline-Kauf“:  
(1) „Wollte das **Produkt direkt mitnehmen**“, (2) „wollte das **Produkt sehen / anfassen**“.

Alle Daten: IHK Baden-Württemberg: Offensive für den Fachhandel, Mai 2013, IfH Köln: Branchenreport Internethandel, Jahrgang 2012, [www.handelsdaten.de](http://www.handelsdaten.de).

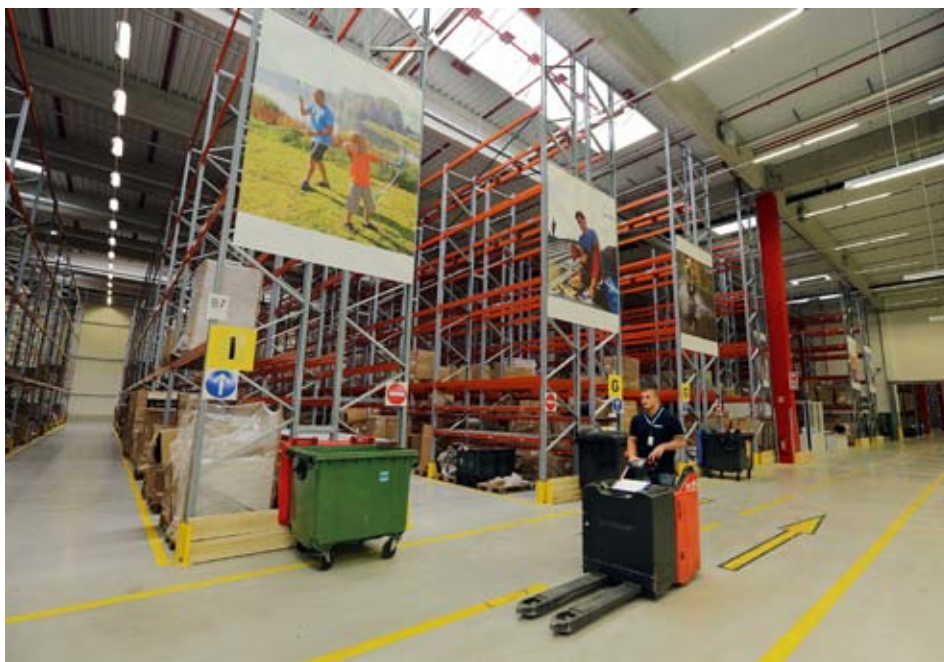
Jahrelang war die „Grüne Wiese“ DIE Bedrohung für Innenstädte, erst allmählich hielt in vielen Kommunen das Verständnis für die Sinnhaftigkeit einer wohl überlegten Einzelhandelssteuerung Einzug, wurden raumordnerische Regelungen angepasst. Und nun das: Der Online-Handel als nächste Bedrohung für Innenstädte. In der Tat ist es der dynamischste Bereich im Handel, in den kommenden Jahren wird der Anteil dieser Betriebsform in fast allen Sortimentsbereichen erheblich sein. Wie beim Phänomen „Grüne Wiese“ scheinen Innenstadtorganisationen, Einzelhändler wie auch Gutachter und das Planungsrecht zu wenig darauf vorbereitet. Folglich wird Online-Handel entweder verteuert oder gepriesen, nicht selten aber einfach ignoriert. Richtig wäre aber: Neue Ideen für Innenstädte und Überlegungen bei der Einzelhandelssteuerung sind nötig. Gelingt dies, dann ist der Online-Handel eine weitere Betriebsform, die von den Innenstädten aber auch aktiv genutzt werden kann.



Der Online-Handel spielt bezüglich der jährlichen Umsatz-Wachstumsraten in einer anderen Liga als der stationäre Handel (siehe Grafik). Letztlich erleben wir wiederholt eine massive Verschiebung der Marktanteile der einzelnen Betriebsformen im Einzelhandel.

**<< Der Online-Handel spielt beim Umsatz-Wachstum in einer anderen Liga. >>**

Nur diesmal nicht unmittelbar sichtbar wie beim Bau von Fachmärkten, Discountern oder-



Neu eröffnetes Logistikzentrum des Sportartikelhändlers Decathlon in der Stadt Schwetzingen. Von hier aus soll auch der Versand des Online-Handels von Decathlon erfolgen.

Shopping-Centern, sondern zuerst nur messbar im virtuellen Raum, allmählich dann aber doch sichtbar beispielsweise in Gewerbegebieten durch den Bau von Logistik-Zentren für den Versand von online georderter Ware (siehe Grafik).

### Herausforderungen für Innenstädte: Bekanntes wird sich verschärfen.

Die schlechte Nachricht für Innenstädte: Der Betriebsformenwandel wird gerade auch in den Innenstädten sichtbar werden: Umsatzeinbußen bei jenen Einzelhandelsbetrieben, die kein klares Profil und damit keine Antwort auf die virtuelle Konkurrenz haben oder die nicht parallel auch online Umsätze steigern, werden Rentabilitätsprobleme bekommen. Die Folge: Weitere Leerstände. Dies wird v.a. jene Zentren insbesondere von Klein- und Mittelstädten betreffen, die selbst wiederum zu wenig Profil und Besuchsgründe aufweisen. Kurios: Parallel werden aber Betriebe, meist größere Ketten / Filialisten, sehr wohl vom Online-Trend profitieren, da sie diesen selbst mitgestalten (siehe Datenübersicht). Um Immobilienpreise in 1a-Lagen der größeren Städte müssen sich Vermieter kaum Sorgen machen.

### Ein Aufruf an die Innenstadt:

Die gute Nachricht für Innenstädte: Gestaltungsmöglichkeiten bestehen durchaus, sofern der Online-Trend nicht nur wahrgenommen, son-

dern auch aktiv angegangen wird. Thesen für die künftige Innenstadtentwicklung:

#### 1. << Sei besonders – du hast bestimmt Einzigartigkeiten! >>

Kaufkraftanalysen der imakomm AKADEMIE in vielen Städten zeigen: Kaufkraft, zum Beispiel von Tagesgästen, Arbeitskräften aus dem Umland usw. sind auf der Gemarkung oftmals vorhanden – werden aber nicht in Wert gesetzt für die Innenstadt. Um diese Kaufkraft in die Innenstadt „zu lotsen“, bedarf es besonderer Besuchsgründe in der City. Diese gilt es zielgruppenorientiert aufzubauen. Im Konkurrenzkampf der Kommunen muss es sich dabei um authentische, nur schwer imitierbare Besonderheiten handeln.

#### 2. << Sei multifunktional – du kannst mehr als bequem! >>

Rund ein Drittel der Verbraucher geht on- und offline einkaufen. Online-Gründe sind u.a. der Preis und die Bequemlichkeit. Die Verbraucher suchen aber „mehr“. Dieses „mehr“ kann die Innenstadt bieten: Aufenthaltsräume, gastronomisches Angebot, persönliche Dienstleistungen usw. Für alle Innenstadtkonzepte bedeutet dies, dass eine Innenstadt tatsächlich multifunktional entwickelt werden muss. Das klingt banal, in der großen Mehrzahl von Innenstadtkonzepten wird dies aber zu wenig berücksichtigt, auch Einzelhandelskonzepte müssen mehr denn je das Zu-

sammenspiel von (zu steuerndem) Einzelhandel und anderen Nutzungen antizipieren. Es bedarf also zukunftsfähiger Einzelhandelskonzepte.

#### 3. << Sei sinnlich – dich kann man „erfassen“! >>

Befragungen des ECC Handel (abrufbar unter [www.handelsdaten.de](http://www.handelsdaten.de)) belegen: Einkaufsgründe im stationären Handel – im Vergleich zum Online-Handel – sind u.a. „wollte das Produkt sehen / anfassen“, „wollte das Produkt direkt mitnehmen“. Diese Vorteile bietet die Innenstadt, nicht der Online-Handel. Nicht allein „Service“, sondern eben Düfte (banales Beispiel: Kaffeeautomat in einem Optikerfachgeschäft), „Haptik“, persönliche Ansprache von Kunden, Ruhezeiten in größeren Ladeneinheiten usw. sind Trümpfe der Innenstadt. Das heißt für ein Innenstadtmaking aber auch: „Statt Event-tam-tam: Befähige den Bestand, sich qualitativ weiterzuentwickeln“. Schaut man auf übliche Innenstadtmakingansätze, so wird dies zu einer echten Zukunftsaufgabe.

#### 4. << Rücke zusammen! >>

Angesichts schrumpfender Einwohner- und Kaufkraftzahlen müssen Innenstädte künftig (a) planungsrechtlich und städtebaulich den bisherigen Einkaufsbereich räumlich konzentrieren – sonst fehlen den Betrieben Führungsvorteile in Form von Kundenfrequenz. (b) Das Innenstadtmaking muss stärker auf Kaufkraftbindung und „Multiplikation von am Standort vorhandener Kaufkraft“ aus sein. (c) Zudem benötigt das Innenstadtmaking mehr Überraschungsqualität statt austauschbarer Events.

#### 5. << Experimentiere – das ist der Ursprung von Stadt! >>

Einzelne Standortlagen in oder an der Innenstadt werden in vielen Städten aber nur noch schwer entwickelbar sein – zumindest mit üblichen Ansätzen. Daher: Sollen solche Lagen entwickelt werden, muss beispielsweise ein neues Leerstandsmanagement her, das beispielsweise gezielt Fixkosten für Gründer zumindest mittelbar senken kann und/oder bewusst soziale Projekte und Ähnliches in diesen Lagen fördert mit dem Ziel: „Zuerst überhaupt Frequenz wieder aufbauen, um damit eventuell die Grundlagen für Ansiedlungen zu schaffen“. Die imakomm AKADEMIE erarbeitet derzeit solche Ansätze beispielsweise in/für die Städte Bopfinger und Markgröningen.



**Ausgewählte Stolpersteine für Innenstädte:**

Bei aller Überzeugung, dass Innenstädte dem Trend des Online-Handels tatsächlich entgegen treten können, bestehen aber auch erhebliche Probleme, die das erschweren:

- a) Planungsrechtlich ist dem Online-Handel, anders als der „Grünen Wiese“, bisher quasi nicht zu begebenen.
- b) Generationenfrage: Der stationäre Handel sollte Umsatzchancen über den Online-Handel nutzen (siehe Kundenbefragungen). Angesichts anstehender Nachfolgeregelungen ist bei vielen Betrieben jedoch fraglich, ob diese Betriebe in das Online-Geschäft investieren werden. Innenstadtmarketingprojekte müssen darauf eine Antwort finden.
- c) Steuerung via Gutachten: Online-Handel wird in Gutachten praktisch nicht berücksichtigt. Dies ist falsch. Die imakomm AKADEMIE wird den Online-Trend entgegen dem sonstigen branchenüblichen Vorgehen in ihren Einzelhandelskonzepten künftig noch stärker berücksichtigen, u.a. bei der Erarbeitung von Entwicklungsmaßnahmen für einen Einzelhandelsstandort und bei der Aufstellung von Kaufkraftmodellen als Basis für die Ableitung von Ansiedlungspotenzialen.



Der Autor:  
 Dr. Peter Markert,  
 imakomm AKADEMIE GmbH,  
 geschäftsführender Gesellschafter der  
 imakomm AKADEMIE,  
 Kontakt:  
 markert@imakomm-akademie.de

# Standpunkt 1: Der stationäre Einzelhandel muss sich dem Internet stellen - denn er hat Chancen!

Glaukt man Umfragen, so laufen viele Einzelhandelsgeschäfte Gefahr, den Online-Trend zu verschlafen. Und viele Betriebe scheinen fast schon gelähmt ob der rasanten Veränderungen im Online-Bereich. So belegt das Institut für Handelsforschung, IfH Köln, in einer Umfrage bei Einzelhandelsbetrieben, dass fast die Hälfte (47,8%) der Betriebe noch keine Maßnahmen zur Kundenansprache über mobile Endgeräte plant – jener Bereich, der das Einkaufsverhalten der Kunden in den kommenden Jahren aber wesentlich mitprägen wird.

**Ein Aufruf an den stationären Einzelhandel:**

Der stationäre Einzelhandel hat aber durchaus Chancen und kann von dem Online-Trend sogar profitieren, wenn er sich zukunftsfähig macht. Eine Auswahl an Thesen:

**1. << Eine Präsenz im Web ist Pflicht! >>**

Noch keine Selbstverständlichkeit, aber längst eigentlich schon Pflicht: Ein Internetauftritt für ein Einzelhandelsgeschäft. Denn Kunden informieren sich immer mehr zunächst online.

**2. << Knapp die Hälfte der Kunden kauft lieber im Laden – noch. >>**

Rund 46% der Kunden geben nach einer Untersuchung des ECC Köln an, dass das Einkaufserlebnis im Laden größer ist als im Online-Shop. Hier kann der stationäre Handel punkten: Den persönlichen Kontakt gibt es nur im Geschäft, nicht im Online-Shop.

**3. << Online bestellen – im Geschäft abholen. >>**

Die Online-Bestellung und Abholung im Geschäft nimmt immer mehr zu – und ist auch ohne Online-Shop machbar. Einzelhandelsgeschäfte, die diesen Service bieten, holen ihre Kunden aus dem Internet in ihr Geschäft.

**4. << Nicht jeder braucht einen Online-Shop. >>**

Ein Online-Shop muss gut überlegt sein: Er benötigt meist eine lange Anlaufzeit und hohe Investitionen. Die Kooperation mit einem spezialisierten Dienstleister kann eine Lösung sein.

**5. << Den individuellen Service gibt es nicht im Netz. >>**

Der Anruf, wenn die neue Kollektion eingetroffen ist, die Beratung über die passende Krawatte, die Unterstützung für gehandicapte Personen – all das gibt's nicht im Netz. Hier kann der Handel punkten, aber er muss den Service dann auch bieten.

**6. << Wenn wir bunte Innenstädte wollen, brauchen wir den Handel. >>**

Bummeln, shoppen, Eis essen – für uns alle ein selbstverständliches Freizeitvergnügen in unseren schönen Innenstädten. Die Aufenthaltsqualität einer Innenstadt bestimmen im wesentlichen Handel und Gastronomie. Auch dies muss der Kunde berücksichtigen, wenn er sich für einen Einkaufsort entscheidet.



Die Autorin:  
 Karin Goldstein,  
 Bereichsleiterin „Existenzgründung und  
 Unternehmensförderung“ bei der  
 IHK Reutlingen,  
 Kontakt:  
 goldstein@reutlingen.ihk.de



## 7. << Mit Öffnungszeiten punkten. >>

„Das Internet hat 24 Stunden geöffnet, das kann kein Geschäft leisten“. Stimmt, aber Kunden kaufen auch nicht 24 Stunden am Tag ein. Wenn zu einer schönen Atmosphäre noch einheitliche Kernöffnungszeiten kommen, werden auch die Innenstädte wieder attraktiver.

Konsequenz: Einkäufe werden künftig noch spontaner. Wer also nicht online und dabei auch auf mobilen Endgeräten dem Kunden einen Zugang bietet, verschläft einen wichtigen Trend.

**Trend 2: Multi-Device-Welt = Händler müssen in immer mehr Kommunikationswelten präsent sein. Denn die Kunden sind es auch.**

Durch die Integration von immer mehr Endgeräten (Devices) in den Alltag vieler Kunden wird es erforderlich sein, sich den Lese- und Endgerätevorlieben der Kunden anzupassen. Hier werden unterschiedliche Ansätze verfolgt, um auf allen Devices präsent zu sein: Responsive-Design-Lösungen, um für alle Endgeräte ein Erscheinungsbild der Webpräsenz zu zeigen oder Device-Commerce-Ansätze, um je Device ein speziell optimiertes Erscheinungsbild zu präsentieren. Für mögliche Kunden ist vor allem wichtig, dass Händler auf den verwendeten Endgeräten präsent sind und den erwarteten Nutzen bieten. Die Kunden sind vermehrt als hybride Kunden zu sehen, die sich situationsabhängig informieren und kaufen.

Zusätzlich stellt sich die Frage, welche Devices in Zukunft eine Rolle im Informations- oder Kaufverhalten der Kunden spielen werden. Werden mögliche Konsumenten im Auto unterwegs oder am TV Informationen zu Produkten oder Dienstleistungen abrufen? Oder wird der Kühlschrank zuhause Werbeeinhalte und empfohlene Nachbestellmengen für zuletzt verwendete Lebensmittel anzeigen? Ist Korea mit der virtuellen Supermarkt-Regalverlängerung mit scannbaren QR-Codes Vorreiter für andere Märkte? Das Netz als großes Ganzes mit immer mehr integrierten und interagierenden Devices wird sowohl für Unternehmen/Händler (logistisch, organisatorisch und technisch) als auch für den Konsumenten eine Herausforderung darstellen.

**Trend 3: Vom Multi-/Cross-Channel zum Omni Channel Commerce.**

Nachdem in den vergangenen Jahren und heute der Begriff Multi-/Cross-Channel in aller Munde war, geht es zukünftig vor allem um die Art der Ausbaustufe mit der Maximalausprägung Omni Channel Commerce. Hierbei genügt es nicht mehr, lediglich mehrere Kanäle aktiv zu bearbeiten (stationär und online). Vielmehr geht es darum, alle relevanten Kanäle

zu einem ganzheitlichen Commerce-Angebot zusammenzufassen. Diese Integration für anspruchsvolle und flexible Kunden soll möglichst vollständig und permanent sein. Der Aufwand für Unternehmen bzw. Händler wird in den verschiedenen Ausbaustufen exponentiell steigen, aber der Aufwand scheint gut investiert: Während heute 88% der Käufe offline getätigt werden, werden es 2020 noch prognostizierte 55% sein. Die Verteilung zwischen Online- und Offline-Research wird bis dahin immer weiter verschwimmen, es entstehen neue Retail-Ansätze, die mit einem hohen Grad an Integration um die Gunst der Kunden buhlen. Die ROPO-Gruppe (Research Online Purchase Offline) wird es bis dahin nicht mehr in der aktuellen Form geben (Quelle: Dialog Digital Handeln mit dmc commerce consultants GmbH, Prof. Heineman, Hr. Krisch).

Diese drei ausgewählten Themen zeigen die Dynamik in der Trend-Fabrik E-Commerce. Es wurde im E-Commerce schon früh erkannt, dass die Bedürfnisse des Kunden im Vordergrund stehen müssen. Die Herausforderung für den Einzelhandel wird sein, an dieser Stelle nachzuziehen.

## Standpunkt 2: Der Online- Handel: Die nächsten Entwicklungen!

Der Online-Handel ist die derzeit dynamischste Form des Handels. Das wird definitiv auch so bleiben. Selbst wenn die Zuwachsraten im Online-Geschäft künftig nicht mehr so rasant ausfallen werden wie in der jüngeren Vergangenheit, so wird sich das Versandgeschäft über E-Commerce dennoch massiv weiterentwickeln. Eine Auswahl an aktuellen Themen, welche immer mehr an Relevanz im E-Commerce gewinnen werden, sind:

**Trend 1: Einkaufen über mobile Endgeräte = Mobile-/Tablet-Commerce.**

Online-Bestellungen bzw. Online-Einkäufe werden immer häufiger von mobilen Endgeräten aus getätigt. Die Verkaufszahlen von Tablets und Smartphones nehmen massiv zu, ebenfalls ansteigend sind die über die mobilen Endgeräte generierten Handelsumsätze. Im Vergleich zu 2011 hat sich das Einkaufsvolumen per Smartphone und Tablet im Jahr 2012 mehr als verdoppelt. Der mobile Anteil am E-Commerce in Deutschland beträgt ca. 5% (Quelle: zanox Mobile Performance Barometer 2012). Erwartet werden zukünftig weitere Steigerungen. Bis zum Jahr 2015 wird im deutschen Handel für den Bereich M-Commerce ein Umsatzvolumen von bis zu 6 Mrd. Euro prognostiziert (Quelle: BVDW, Mücke, Sturm & Company, E-Payment Report 2011).



Der Autor:  
Marco Pfeiffer,  
Leitung Projektmanagement bei der  
dmc digital media center GmbH, größter  
unabhängiger und inhabergeführter  
E-Commerce-Dienstleister Deutschlands,  
Kontakt:  
marco.pfeiffer@dmc.de

# Praxistaugliche Einzelhandelssteuerung: Flexible und dennoch klare Einzelhandelskonzepte.

Einzelhandelskonzepte sind mehr denn je Pflicht statt Kür. Allerdings wird den Konzepten auch von kommunalpolitischer Seite nicht selten vorgeworfen, „theoretisch“ und „unflexibel“ zu sein. Denn: In der Praxis sind Abweichungen von den Regelungen des Konzeptes in konkreten Fällen dann doch nötig, zumindest gewollt. Bei wiederholtem Abweichen vom Einzelhandelskonzept ist dieses dann aber als Begründungsmaterial für Bebauungspläne – zu Recht – wertlos. Kann eine Stadt bzw. Gemeinde also nur zwischen einem klaren und dafür starren Einzelhandelskonzept oder aber einem „wachsweichen“ Einzelhandelskonzept wählen? Nein! Das folgende Beispiel zeigt, dass Abweichungen von den Steuerungsgrundsätzen in einem Konzept dann möglich sind, wenn sachliche Begründungen für Ausnahmefälle bereits im Konzept definiert werden, ohne dadurch Tür und Tor für Ausnahmen und Abweichungen von den Grundsätzen zu öffnen. Es gelingt also tatsächlich ein klares und weitestgehend flexibles Einzelhandelskonzept, kommunalpolitische Diskurse werden so versachlicht.

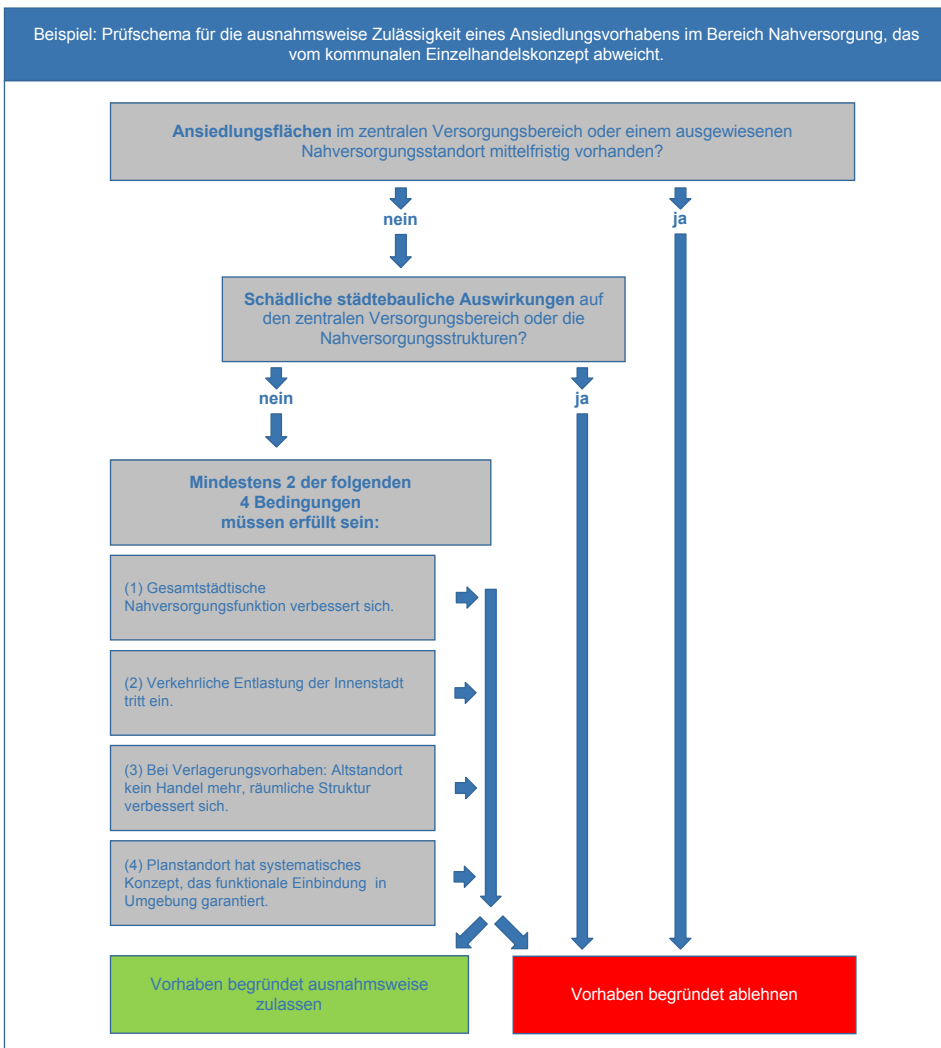
**In der Praxis konterkarieren viele Kommunen ihre eigenen Einzelhandelskonzepte.**

Um es gleich zu Beginn zu betonen: Einzelhandelskonzepte müssen klare Regelungen enthalten. Sie sollen ein Instrument dafür sein, den Einzelhandelsstandort insgesamt zu entwickeln, die wohnortnahe Versorgung zu gewährleisten und die Innenstadt zu stärken, u.a. auch durch Schutz vor nicht sinnvollen Ansiedlungen außerhalb der City. Dies umso mehr, als der Kaufkraftkuchen – Stichwort Demografie – künftig nicht größer, sondern kleiner werden wird. Mehr denn je ist eine klare Einzelhandelsstrategie also Pflicht!

Doch die Praxis zeigt: Entweder arbeiten Kommunen mit sehr restriktiven Einzelhandelskonzepten – und weichen dann davon ab, weil Einzelfälle tatsächlich oder politisch gewollt eine Einhaltung der Regelungen unmöglich machen. Oder aber das Einzelhandelskonzept gibt „grundsätzliche“ Regelungen vor, von denen „im Einzelfall“ „eventuell“ abgewichen werden kann – sie sind also bewusst „weich“ formuliert.

Beides scheint aber nicht geeignet, um die eigentlichen Ziele eines Einzelhandelskonzeptes zu erreichen und der Praxis gerecht zu werden.

Es bedarf vielmehr eines klaren Einzelhandelskonzeptes, das aber für spezifische Einzelfälle sachlich begründete Abweichungen formuliert. Damit werden diese Ausnahmen quasi Bestandteil des Konzeptes – und stellen streng genommen gar keine Abweichung von diesem dar. Aber: Ausnahmeregelungen bereits im Rahmen des Einzelhandelskonzeptes zu formulieren, scheint auch gefährlich. Sie könnten den eigentlich regulierenden Anspruch des Konzeptes verwässern.



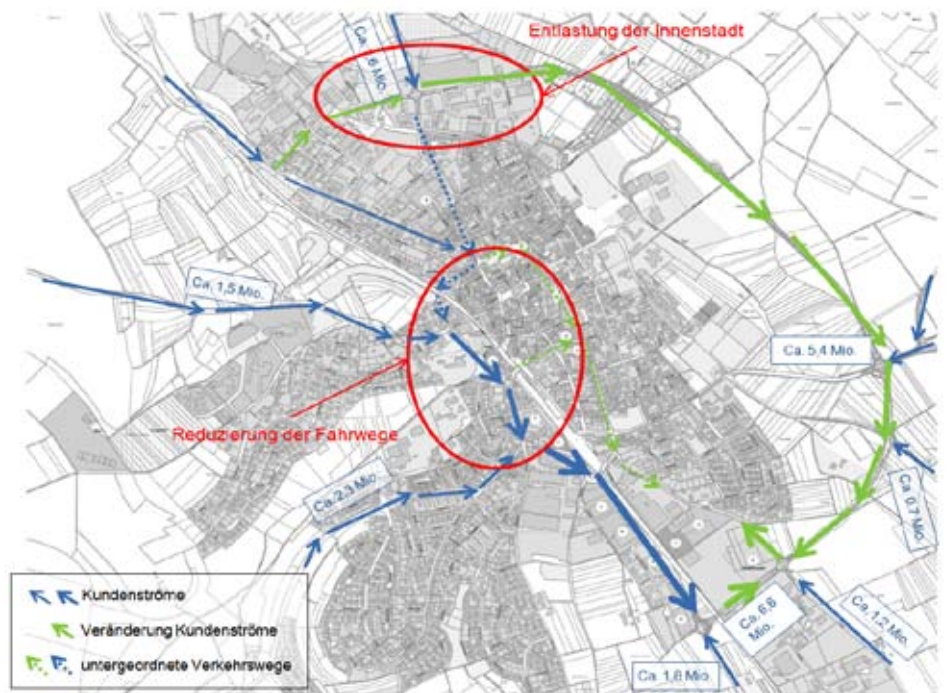
Die Grafik zeigt, wie im Rahmen eines Einzelhandelskonzeptes eine sachliche Prüfung für Ausnahmefälle von den Regelungen des Konzeptes definiert werden kann. Über mehrere Stufen wird hier beispielsweise für nahversorgungsrelevante Hauptsortimente, die grundsätzlich nur im zentralen Versorgungsbereich (zVB) angesiedelt werden sollen, die Prüfung von Ausnahmefällen definiert. Zunächst wird geprüft, ob tatsächlich keine Flächen im zVB vorhanden sind. Ist dies der Fall, werden städtebauliche Auswirkungen ausgeschlossen. Ist auch dies gewährleistet, müssen weitere Bedingungen vom Ansiedlungsvorhaben – in diesem Beispiel mindestens zwei von vier Bedingungen – erfüllt sein. Ist auch dies erfüllt, kann eine Zulässigkeit des Vorhabens vorliegen, sofern auch sonstige raumordnerische Regelungen eingehalten werden. Effekt: Das Schema zwingt Verwaltung und Gemeinderat zur sachlichen Begründung von Abweichungen – und legitimiert beide auch zur Ablehnung von Vorhaben, nimmt also auch kommunalpolitischen Druck. Hinweis: Das dargestellte Prüfschema ist ein Beispiel und entspricht ganz bewusst nicht in Gänze den Regelungen, wie sie für die im Text genannten Städte ausgearbeitet wurden.

**<< Ausnahmen dürfen nicht zur Regel werden. Also braucht es eine nachprüfbare Argumentation für Einzelfälle. >>**

Es bedarf daher klarer, nachprüfbarer Argumente, die einen Einzelfall, der zu einer Abweichung von den grundsätzlichen Regelungen des Konzepts führen könnte, definieren.

Gerade in jüngerer Vergangenheit hat die imakomm AKADEMIE von mehreren Städten, die nachweisbar bereits erfolgreich via Einzelhandelskonzept steuern, den Auftrag bekommen, das vorhandene Einzelhandelskonzept fortzuschreiben und in diesem Sinne zu flexibilisieren – um eine Steuerung „via Ausnahmen und Abweichungen“ künftig zu vermeiden.

Die erste Grafik zeigt ein Prüfschema speziell für den Bereich nahversorgungsrelevante Sortimenten. Die Prüfschemata machen im Übrigen eine eventuell notwendige raumordnerische Prüfung von Ansiedlungen nicht obsolet. Die nachfolgende Karte zeigt die konkrete Analyse eines der Prüfkriterien – hier die Frage nach verkehrlichen Entlastungseffekten für die Innenstadt. Entscheidend für eine gezielte Einzelhandelsentwicklung sind damit nicht nur die Ausweisung von Standorten zur Konzentration von Einzelhandel, sondern insbesondere auch die bestehenden Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Verkehrsführung. Gerade durch eine Änderung von Verkehrswegen können derart veränderte Ausgangsbedingungen geschaffen werden, dass vor Jahren festgelegte Standorte für Einzelhandel in Zukunft, auch aus einer städtebaulichen Gesamtbetrachtung, kaum noch geeignet erscheinen. Hier wird deutlich, dass eine Verzahnung verschiedenster Fachbereiche, gerade auch bei der Steuerung von Einzelhandelsansiedlungen und damit auch für die Prüfung von Abweichungen unabdingbar ist.



Grafik: Ein Beispiel für die Prüfung, ob das vom Einzelhandelskonzept abweichende Vorhaben eine verkehrliche Entlastung in der Kernstadt, Fokus Innenstadt, bewirken würde (vergleiche Prüfschema, in diesem Fall ja). Durch einen Vergleich der vorherigen Kundenströme / Verkehrsbewegungen mit den zu erwartenden / veränderten Bewegungen kann dies grob abgeschätzt werden. Die Angaben in „Mio.“ geben ungefähre Kaufkraftpotenziale an, um so die Reduzierung einzelner Verkehrsströme in ihrer Bedeutung einschätzen zu können.

**<< Der Kampf der Ideologien (strikt versus marktgerecht) ist unnötig. >>**

Konsequente und dennoch flexible Einzelhandelssteuerung ist nachweisbar möglich. Die Prüfung ist im Einzelfall zwar mit höherem Aufwand verbunden, sie erleichtert aber allen Entscheidungsgremien Diskussionen ganz wesentlich.

Die imakomm AKADEMIE wird künftig mehr denn je diese Überlegungen in Einzelhandelskonzepten berücksichtigen und einbauen.



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

**Fazit:**

Einzelhandelskonzepte enthalten Grundsätze / Ziele der Einzelhandelssteuerung. Nicht selten wird von diesen Grundsätzen in der Praxis aber abgewichen – aus politischen Gründen, aus scheinbarem Zwang („dann siedeln wir eben in der Nachbarkommune an“) usw. Um sachliche Begründungen für notwendige (!) Ausnahmen vom Einzelhandelskonzept zu erzwingen, erarbeitet die imakomm AKADEMIE für mehrere Städte solche <<Flexibilisierungsmöglichkeiten in engem Korsett>>. Effekt: Ausnahmen erfolgen künftig tatsächlich nur in begründeten, spezifischen Einzelfällen, Verwaltung und Gemeinderat behalten in jedem Falle „das Heft in der Hand“ und sind nicht investorengetrieben. So gelingen stringente, aber in der Realität besser anwendbare Einzelhandelskonzepte – eine Steuerung über (willkürliche) Ausnahmen entfällt.



# Städte als Marken: Ergebnisse einer aktuellen bundesweiten wissenschaftlichen Untersuchung.

Dr. Bernd Radtke untersuchte im Rahmen seiner im Juli 2013 veröffentlichten Dissertation „Stadtlogans zur Umsetzung der Markenidentität von Städten“ theoretisch-konzeptionell und empirisch neben Stadtlogans unter anderem auch die Anwendbarkeit und Anwendung des Markenkonzepts für Städte. Im empirischen Teil führte er als Novum eine Vollerhebung bei den 500 größten deutschen Städten durch. Bei einer Rücklaufquote von 54,2% und 269 auswertbaren Fragebögen liefert die Befragung eine der umfangreichsten, wenn nicht die umfangreichste wissenschaftliche Datengrundlage zu diesem Themenkomplex. Der vorliegende Beitrag fokussiert auf die Hintergründe und Problematik des Themas Städte als Marken bzw. Markenführung bei Städten. Er befürwortet klar die Anwendung des zahlreiche Nutzen stiftenden Markenkonzepts für Städte – bei große und kleinen Städten –, jedoch unter der Beachtung der Besonderheiten, die Städte von Konsumgütern unterscheiden.



Städte als Marken. Knapp 79% der 500 größten Städte Deutschlands sind der Meinung, dass jede Stadt identitätsstiftende und damit einzigartige Merkmale hat, die sie von anderen Städten unterscheidet. Dies kann allein schon in bestimmten baulichen Elementen der Stadt begründet liegen, die dann ganz bestimmte Assoziationen mit der jeweiligen Stadt hervorrufen. Bild links: Paris – „Stadt der Liebe“. Bild rechts: Skyline von Frankfurt/Main – „Stadt des Geldes / der Finanzen und des Euros“.

**<< Mehr als jede zweite Stadt arbeitet aktiv an ihrer Marke. In dieser Intensität war dies nicht zu erwarten. >>**

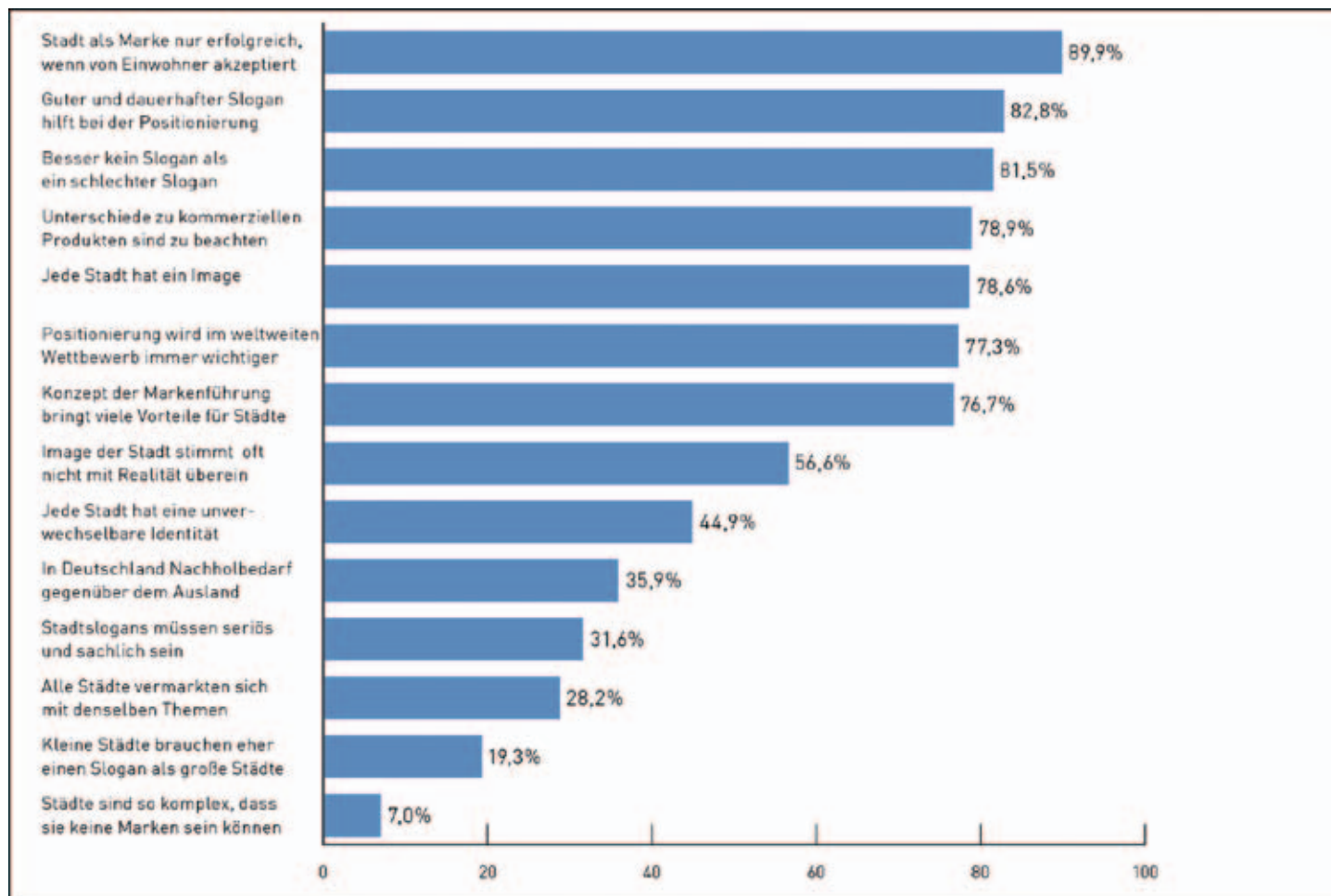
Es ist mittlerweile fast schon eine Plattitüde – dennoch ist sie richtiger denn je: Alle Städte stehen in einem zunehmend härter werdenden Standortwettbewerb um Einwohner, Besucher, Shoppingtouristen, Unternehmen, Studenten etc. Hinzu kommt seit einiger Zeit noch verschärfend, dass der schon jetzt vielerorts spürbare Fachkräftemangel den Handlungsdruck für jede Stadt erhöht. Jeder (Ober-)Bürgermeister und alle Gemeinderäte stehen in der Verantwortung, Konzepte für ihre Stadt zu erarbeiten und umzusetzen, um im Standortwettbewerb zu den Gewinnern zu zählen – und nicht zu den Verlierern, die es auch geben wird! Und in diesem Kontext wollen immer mehr Städte eine Marke sein, eine Marke entwickeln, eine Marke haben

oder sich wie eine Marke führen. In meiner Befragung antworteten 57,1% der 500 größten deutschen Städte, dass für sie das Thema Marke/Markenführung ein zentraler Punkt ihrer Arbeit darstellt und sie aktiv an dem Thema arbeiten. Für 77,3% wird die Positionierung ihrer Stadt im weltweiten Wettbewerb immer wichtiger und 76,7% sind der Meinung, dass das Konzept der Markenführung viele Vorteile für ihre Stadt bringt. Das konnte so und in dieser bemerkenswerten Höhe nicht unbedingt erwartet werden.

**<< Warum eine Stadt als Marke aufbauen? Weil nur so das notwendige Profil im Standortwettbewerb aufgebaut werden kann. >>**

Wenn man über Marken und Markenführung redet, ist es unabdingbar, zu definieren und sorgfältig zu erläutern, was man unter einer

Marke versteht – vor allem, um die immer wieder auftretenden, ärgerlichen und die Arbeit lähmenden Missverständnisse von vorne herein auszuräumen. Das ist umso wichtiger, wenn man weiß, dass sich im Markenwesen in den letzten 150 Jahren fünf völlig verschiedene Markenverständnisse herausbildeten. Seit rund zwanzig Jahren dominiert das sogenannte identitätsorientierte Markenverständnis, das eine Marke als wirkungsorientiertes sozialpsychologisches System versteht. Vor diesem Hintergrund definiere ich eine Marke als „die Gesamtheit einer mit einem Namen oder ähnlich prägnantem Brandingelement versehene Identität (Selbstbild) und den durch diese Identität ausgelösten Vorstellungsbildern (Images, Fremdbilder), die eine Differenzierung zu den Vorstellungsbildern konkurrierender Objekte darstellen bzw. bewirken sowie das Verhalten der Zielgruppen beeinflussen.“ Zentrale Inhalte der Marken-



Grafik: Aussagen der deutschlandweit 269 befragten Städte zum Thema „Stadt als Marke“. Quelle: Radtke, 2013, Stadtslogans zur Umsetzung der Markenidentität von Städten, S. 330.

definition sind also Identität, Image und Verhaltensbeeinflussung.

Zur Beantwortung der Frage, ob auch Städte Marken sein können, gibt es in der entsprechenden Fachliteratur eine klare Antwort: Ja! Und wenn man die oben genannte Definition heranzieht, erkennt man: Städte sind bzw. haben eine mit einem Namen versehene Identität, die mehr oder minder klare Vorstellungsbilder in den Köpfen der Einwohner, Touristen, Unternehmen etc. hervorruft, die sich mehr oder minder stark von den Vorstellungsbildern anderer Städte unterscheiden und das Verhalten der Zielgruppen – beispielsweise Zu- oder Wegzug, Besuch, Urlaub, Einkauf, Engagement – beeinflussen. Also auch hier ein klares Fazit: Keine Frage, Städte werden von den Menschen als Marken wahrgenommen – dem kann sich keine Stadt entziehen. Es gibt jedoch starke und schwache Stadtmarken so-

wie gut, schlecht oder gar nicht gemanagte Stadtmarken.

**<< Belanglose Städte? Nicht einmal jede zweite Stadt glaubt, dass jede Stadt eine unverwechselbare Identität hat. >>**

Zur weiteren Beschreibung der Einstellung gegenüber Stadtmarken wurden die Städte in meiner Studie zu den oben genannten zentralen Inhalten der Markendefinition befragt. 78,6% der Stadtmarketingverantwortlichen sind der Meinung, dass jede Stadt ein Image hat, die Bevölkerung also Vorstellungsbilder über alle Städte hat. 56,6% vertreten die Auffassung, dass das bestehende Image ihrer Stadt jedoch nicht mit der Identität (Selbstbild) bzw. der Realität in der Stadt übereinstimmt und erstaunlich wenig - nur 44,9% - glauben, dass jede Stadt eine unverwechselbare

Identität besitzt – was jedoch die Grundlage für eine Marke darstellt. Dies ist umso bemerkenswerter, als dass die Stadtmarketingverantwortlichen auf die Frage, ob, über wie viel und welche einzigartigen Besonderheiten ihre eigene Stadt verfügt, im Durchschnitt über sieben Besonderheiten auflisteten – mit einer Spannweite von mindestens einer und maximal 18 Nennungen. Somit ist relativ klar, dass jede Stadt über eine ausreichende Anzahl von Ansatzpunkten für eine unverwechselbare Identität besitzt – das Problem liegt eher in der Auswahl und der Fokussierung auf das „richtige“, „beste“ oder „wirkungsvollste“ Identitätselement aus der relativ großen und heterogen Menge zur Verwendung in der Kommunikation.

Die Kommunikation ist ein wichtiger – aber nicht der einzige Bereich der Markenführung. Hierbei ist es essenziell, die grundlegenden

Unterschiede von Stadtmarken gegenüber Konsumgütermarken zu beachten, sonst erleidet man unweigerlich Schiffbruch. Es gibt eine ganze Reihe von angebots-, nachfrager- und wettbewerbsbezogenen Unterschieden.

**<< Einstieg in den Markenprozess ist nicht Umlandwerbung, sondern Verbesserung des Selbstbildes der Einwohner von „ihrer“ Stadt. >>**

In der Gesamtschau lässt sich mit der in der Regel viel längeren Historie ein zentraler Unterschied zwischen Stadtmarken und kommerziellen Marken herausdestillieren, die die Markenführung positiv beeinflussen kann;

jedoch gibt es drei zentrale Unterschiede, die die Markenführung von Städten im Vergleich zu Konsumgütern erschweren: (1) die höhere Komplexität, Heterogenität und Widersprüchlichkeit, wobei dies bei der Befragung nur 7% als sehr ernstzunehmendes Problem betrachten, (2) die besondere Rolle und weitaus höhere Bedeutung, die der internen Zielgruppe zukommt (bei Stadtmarken den Einwohnern im Vergleich zu den Mitarbeitern bei Konsumgütermarken), was auch durch die Befragung bekräftigt wird, bei der 89,9% die Akzeptanz der Stadtmarke durch die eigenen Einwohner als unabdingbares Kriterium für eine erfolgreiche Stadtmarke ansehen, sowie (3) die unterschiedliche Art der Kommunikation mit der

deutlich höheren Bedeutung der so genannten nicht-intendierten Kommunikation wie sie durch das Stadtbild, öffentliche Gebäude und Plätze, architektonische Highlights, Parks etc. zum Ausdruck kommt. Dies hat zur Folge, dass die intendierte offizielle Kommunikation einer Stadtmarke im Gesamtkontext aller Kommunikationsaktivitäten eine geringere Rolle spielt als bei Konsumgütermarken – dennoch sollte sie natürlich professionell, zielgruppen- und wirkungsorientiert erfolgen.

### Fazit:

1. Städte, auch kleinere, sind ohne Zweifel Marken und werden als solche wahrgenommen.
2. Die Leute haben mehr oder minder klare Vorstellungsbilder von allen Städten, unabhängig davon, ob sie die Stadt persönlich kennen und unabhängig davon, ob diese Images lediglich bekannte Stereotypen wiedergeben oder der tatsächlichen Realität entsprechen.
3. Alle Städte verfügen über eine ausreichende Anzahl von Aspekten, die sie einzigartig und unverwechselbar macht – man muss jedoch möglicherweise mit großem Aufwand recherchieren, analysieren und tief genug in der Historie graben. Gelegentlich stößt man jedoch auch relativ schnell auf die zentralen Identitätsaspekte.
4. Aufgabe der Markenführung ist es, basierend auf der einzigartigen Identität, systematisch die Positionierung der Marke im Standortwettbewerb vorzunehmen und in die angestrebte Position zu gelangen und diese zu verteidigen. Dies ist eine permanente, aufwändige und äußerst schwierige Aufgabe, deren größtes Problem die im Vergleich zu Konsumgütermarken geringe Steuerbarkeit der Stadtmarken ist. Doch diese Aufgabe müssen die Stadtverantwortlichen aktiv anpacken – nur vereinzelte, oberflächliche Werbekampagnen zu lancieren, ist zu wenig.
5. Bei der Umsetzung der Markenidentität ist Kreativität und Mut gefragt. In der Befragung geben 28,2% der Stadtmarketingverantwortlichen an, dass sich alle Städte mit denselben Themen vermarkten. Dies ist zwar eine Minderheit, dennoch ist zu fragen, warum dies so ist?
6. Für die Führung von Stadtmarken ist auf jeden Fall ein hohes Methoden- und Expertenwissen aus den Bereichen Marketing und Marke, Stadtforschung/Urbanistik wie auch der Politik- und Verwaltungswissenschaften notwendig. Der Einsatz von Beratern ist sicherlich sinnvoll – jedoch ist genau zu prüfen, ob Know-how in der erforderlichen Breite und Tiefe vorhanden ist.
7. Markenführung ist absolute Chefsache. Der (Ober-)Bürgermeister muss sich dem Thema Stadtmarke persönlich und engagiert widmen – dies ist essenziell für den Erfolg einer Stadtmarke.



#### Der Autor:

Dr. Bernd Radtke, Jahrgang 1965, ist Diplom-Ökonom und Diplom-Verwaltungswirt (FH). Er promovierte berufsbegleitend 2013 am Lehrstuhl für Marketing der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Herr Radtke ist Geschäftsführer der IHK Ulm, Präsident des Marketingclubs Ulm/Neu-Ulm sowie Mitglied des fünfköpfigen Beirats des DMV (Deutscher Marketing-Verband). Die Dissertation ist im renommierten Springer Gabler Verlag erschienen und im Buchhandel und über amazon erhältlich. Kontakt: [bernd-radtke@web.de](mailto:bernd-radtke@web.de).



# Nahversorgung im ländlichen Raum - Kleinflächenkonzepte umsetzbar machen. Ein Zwischenbericht aus einer Modellregion.

Angesichts der demografischen Entwicklung wird es insbesondere im ländlichen Raum künftig vermehrt Kommunen geben, die eine eigene Nahversorgung nicht mehr aufrechterhalten oder aufbauen können. Hierbei sind interkommunale Lösungen – beispielsweise in Form von Lieferdiensten, Fahrservices und dergleichen notwendig. Einzelne Kommunen im ländlichen Raum können jedoch durchaus spezifische Lösungen für eine stationäre Nahversorgung aufbauen. Allein über eine Ansprache von Kleinflächenkonzepten – so ein Ergebnis eines aktuellen Forschungsprojektes in der Region Ostwürttemberg – wird dies aber nicht gelingen. Vielmehr kristallisieren sich weitere Erfolgsfaktoren für einen solchen Aufbau heraus. Ein Überblick über erste Projektergebnisse / Thesen.



Die Formen an Kleinflächenkonzepten für die Versorgung mit Lebensmitteln insbesondere im ländlichen Raum sind mittlerweile zahlreich. Das obere Bild zeigt als Beispiel eines der Vertriebskonzepte der Firma Utz Lebensmittel aus Ochsenhausen. Verschiedene Konzepte (beispielsweise „Um's Eck“, „Nah & Frisch“, „Gutkauf“ usw.) sind für unterschiedliche Standorte geeignet. Der hier gezeigte Dorfladen wird üblicherweise auf 55 bis 350 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche realisiert, benötigt mindestens 1.000 Einwohner in der Standortgemeinde und wird von Gemeinden oder Bürgerinitiativen betrieben. Doch oftmals funktionieren Kleinflächenkonzepte – trotz rechnerisch vorhandenem Potenzial – nicht. Unter Anderem weil zwischen Anspruch und tatsächlichem Kaufverhalten Unterschiede bestehen. Das Modellprojekt „Regionalstrategie Daseinsvorsorge“ in der Region Ostwürttemberg untersucht in einer von vier Arbeitsgruppen auch das Thema Nahversorgung. Zusammen mit kommunalen Entscheidungsträgern und Einzelhändlern werden dabei notwendige Faktoren für den Aufbau einer Nahversorgung im ländlichen Raum erarbeitet. Ein Ergebnis daraus: Es bedarf eines Beratungsprozesses sowohl der Kommune als auch des Einzelhändlers, der den Markt führen soll, da nur dann gewährleistet ist, dass betriebswirtschaftliches Know-how und pfiffiges Marketing für den Markt tatsächlich vorhanden sind und umgesetzt werden. Das Bild rechts zeigt einen Event vor einem Dorfladen mit Bewirtung, Blasmusik und vielem mehr.

## MORO soll innovative Ansätze u.a. in der Sicherung der Grundversorgung ermöglichen.

Die Region Ostwürttemberg mit den beiden Landkreisen Ostalbkreis und Landkreis Heidenheim ist deutschlandweit eine von 21 Modellregionen, die vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) im Modellvorhaben der Raumordnung „Regionalstrategie Daseinsvorsorge“ (MORO) gefördert wird.

In vier Arbeitsgruppen sollen Möglichkeiten zur Sicherung und zum Aufbau der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum erarbeitet werden. Eine Arbeitsgruppe, besetzt unter Anderem mit Bürgermeistern der Region, Vertretern der IHK Ostwürttemberg, der imakomm AKADEMIE usw., erarbeitet dabei innovative Ansätze speziell für den Bereich der Grund- bzw. Nahversorgung.

## Potenziale für die Sicherung der Nahversorgung sind da, Betreuung des „Erfolgsfaktors Mensch“ aber nötig.

Die Arbeitsgruppen sind noch in der Arbeit, doch schon jetzt zeichnet sich ein auf viele Kommunen übertragbares Vorgehen bei der Prüfung und Sicherung der Nahversorgung ab (vergleiche Grafik). Im Modellvorhaben wurden anhand ausgewählter kleinerer Gemeinden Kennziffern erarbeitet, anhand derer eine Berechnung des Ansiedlungspotenzials im Bereich Lebensmittel möglich wird. Damit können für Kategorien von Kommunen denkbare Konzepte „berechnet“ werden. Es zeigt sich, dass selbst in heute noch klar unterversorgten Gemeinden bestimmte Konzepte möglich wären. Für andere Kommunen ist hingegen zu erwarten, dass Nahversorgungsstrukturen nur noch über eine Kooperation mit anderen Kommunen / Händlern möglich wird.

Viele der noch existierenden Kleinmärkte aber auch Lebensmittelhandwerker stehen in den nächsten Jahren vor der Frage der Unternehmensnachfolge oder Investitionen ins Ladengeschäft. Hier sollte frühzeitig auch in Abstimmung mit den Kommunen über Lösungen nachgedacht werden. Liegen Aussagen zu realistischen Konzepten für eine Kommune vor, sind diese in einem zweiten Schritt zu konkretisieren. Aus Gesprächen mit (Groß-)Händlern wurde deutlich: Es muss ein klares betriebswirtschaftliches Konzept her – in der Praxis oftmals leider vernachlässigt.

Erfolgsfaktor bleibt jedoch der Faktor Mensch. Im MORO-Projekt werden daher konkrete Betreuungsangebote für einen potenziellen Händler definiert.

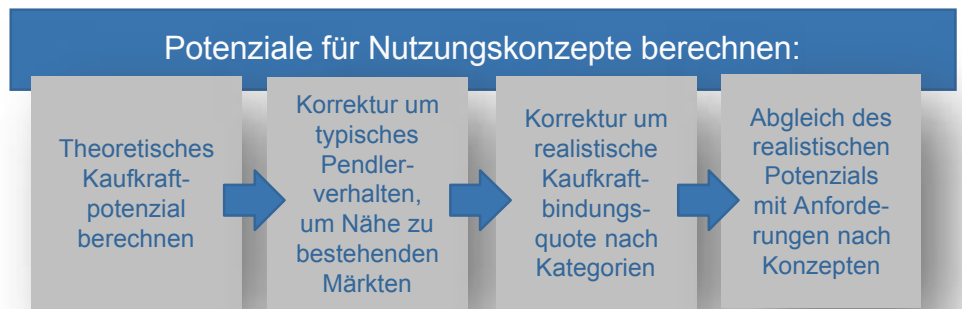


Die Autoren:  
Dipl.-Geograph Stephan Mayr,  
imakomm AKADEMIE GmbH,  
Bereich Markt- und Standortanalysen,  
imakomm AKADEMIE GmbH,  
Kontakt:  
mayr@imakomm-akademie.de



Dirk Seidemann,  
Stellvertretender Verbandsdirektor des  
Regionalverbandes Ostwürttemberg,  
Kontakt:  
seidemann@ostwuerttemberg.org

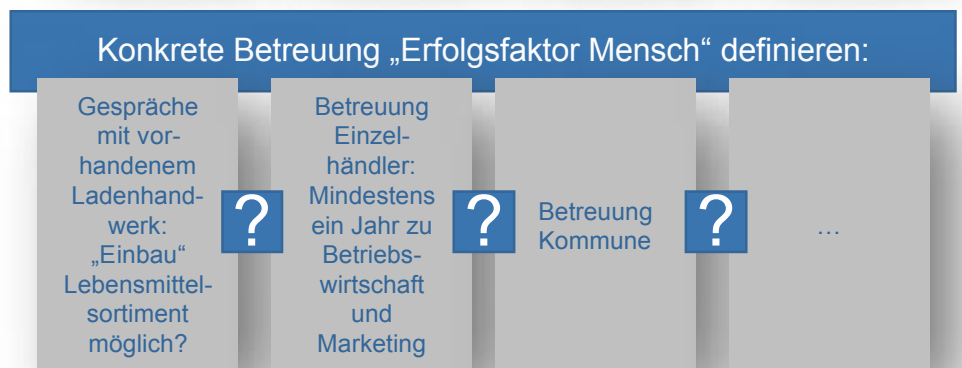
**Schritt 1**



**Schritt 2**



**Schritt 3**



Grafik: Ausgewählte Schritte / Ergebnisse im Rahmen des MORO-Projektes Region Ostwürttemberg: Um die Chancen einer Gemeinde für den Auf- bzw. Ausbau der Nahversorgung vor Ort zu definieren, kristallisieren sich als Zwischenergebnis des Projektes drei Schritte heraus. In Schritt 1 werden die An siedlungsmöglichkeiten im Bereich Nahversorgung quantifiziert. Ergebnis sind nicht allein m<sup>2</sup>-Angaben, sondern konkrete Konzepte. In Schritt 2 wird das tatsächlich geeignete Konzept definiert – anhand individueller Anforderungen der Konzepte und der Möglichkeiten / der Ausgangssituation der Kommune. Allerdings scheint für den Erfolg der Nahversorgungsstruktur Schritt 3 mindestens genauso wichtig. Hier werden Lösungen zur Betreuung der Beteiligten gesucht und definiert.

**Fazit:**  
Nahversorgung im ländlichen Raum wird für manche Kommunen künftig nur sehr schwer möglich sein. Für einige Kommunen besteht aber durchaus Potenzial. Im Rahmen eines Forschungsprojektes liegen erste Ergebnisse zur Modellregion Ostwürttemberg vor. Es zeichnet sich ab: Eine detaillierte Analyse der Entwicklungsmöglichkeiten und gleichzeitig ein dezidiertes Betreuungs- und Beratungsangebot erhöhen die Chancen für Gemeinden spürbar.





### ++ Bürgermeister a.D. Harald Ehrler erweitert Beirat bei der imakomm AKADEMIE ++

Die imakomm AKADEMIE versucht seit geraumer Zeit durch einen hochkarätig besetzten Beirat auf der einen Seite im Vorfeld strategischer Unternehmensentscheidungen zusätzliche Expertise einzubringen, auf der anderen Seite auch eine systematische Qualitätskontrolle und Umsetzungsorientierung der Projekte zu garantieren. Rechtsanwalt Ulrich Pfeifle, Oberbürgermeister a.D., und Institutgründer Prof. Dr. Holger Held begleiten als Beiräte die imakomm AKADEMIE seit Jahren – profunde kommunalpolitische Erfahrungswerte und Know-how der strategischen Kommunalentwicklung sind also selbstverständlich.

Wir freuen uns sehr, dass wir mit Harald Ehrler ein weiteres Beiratsmitglied gewinnen konnten. Als Bürgermeister und Kurdirektor a.D., Geschäftsführer des Bürgermeisterverbandes Baden-Württemberg e.V. und als freier Dozent an der Verwaltungsschule Rhein-Neckar und an der Handelslehranstalt in Gernsbach, wird Herr Ehrler einen umfangreichen Erfahrungsschatz in die imakomm AKADEMIE einbringen können. Ehrler bringt zudem reichlich Know-how beim Aufbau und der Umsetzung von Bürgerbeteiligungsprozessen mit. Via Online-tools können diese Prozesse organisatorisch perfekt unterstützt werden. In diesem Feld arbeitet er mit der Beteiligungssoftware „Parteezy“, die bei den Städten Wernau und Plochingen sowie dem Landkreis Esslingen bereits erfolgreich eingesetzt wird. Auf eine gute Zusammenarbeit!



### ++ Ellwangen (Jagst) ++

Angesichts zahlreicher Herausforderungen (Themen wie Demografie, Bildung, Integration usw.) einerseits sowie aufgrund begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen andererseits ist eine strategische Ausrichtung der Kommunalpolitik zwingender denn je. Die Stadt Ellwangen (ca. 24.600 Einwohner, Mittelzentrum im Ostalbkreis) betreibt eine solche seit Jahren unter anderem auf Basis eines „Stadtleitbildes“. Die imakomm AKADEMIE wurde einstimmig vom Gemeinderat damit beauftragt, dieses Leitbild nun fortzuschreiben. Dabei soll durch einen schlanken Ansatz insbesondere auch ein hohes Maß an Begeisterung bei der Bevölkerung für die Mitarbeit am Leitbild erreicht werden. Inhaltlich sind spannende Themen wie die Nutzung und Vermarktung der vorhandenen militärischen Konversionsflächen oder die Erarbeitung von Entwicklungsprofilen für die Teilorte zu lösen. Mit der Leitbildfortschreibung erhält Ellwangen eine zukunftsorientierte Entscheidungsgrundlage für alle kommunalpolitisch relevanten Themen. Grundsatzentscheidungen und Budgetfragen sollen dadurch wesentlich vereinfacht werden.



### ++ Günzburg ++

Eine „Umsetzungsoffensive Citymanagement Günzburg“ gehen die Stadt Günzburg, (Mittelzentrum mit knapp 20.000 Einwohner mit der Stadt Leipheim, Regierungsbezirk Schwaben, Bayern), die dortige Wirtschaftsvereinigung und die imakomm AKADEMIE gemeinsam an. Der Ansatz stellt Neuland dar: Anstatt rein auf eine externe Begleitung des Citymarketings zu setzen und anstatt auf Basis einer Gutachtens / Konzeptes die Umsetzung selbst bzw. über einen sofort einzustellenden Citymanager zu übernehmen, werden in diesem Projekt beide Ansätze kombiniert: Auf Basis einer gemeinsam zu erarbeitenden inhaltlichen und finanziellen Citymarketingkonzeptes übernimmt die imakomm AKADEMIE in einer ersten Phase auch die Umsetzung des Citymarketings. Sie begleitet gleichzeitig aber die Suche nach einem hauptamtlichen Umset-

zer, der dann von der imakomm AKADEMIE in einer zweiten Phase gecoacht wird, um schließlich das Citymarketing dann dieser Person komplett zu übertragen. Vorteil dieser Vorgehensweise, die im Rahmen des Programms „Leben findet innen stadt“ auch finanziell gefördert wird: Ein strategisches Citymarketing (statt kurzfristiges Event-tam-tam), das aber dennoch von Anfang an auch in die Umsetzung geht.



### Kepler-Gesellschaft e. V.

### ++ Weil der Stadt, Schelklingen & Weitere ++

Die imakomm AKADEMIE wurde jüngst von mehreren Städten – unter Anderem den Städten Weil der Stadt (ca. 18.900 Einwohner, Landkreis Böblingen, Region Stuttgart) und Schelklingen (ca. 7.100 Einwohner, Alb-Donau-Kreis, Region Donau-Iller) – mit Innenstadtentwicklungskonzepten beauftragt. Die Ansätze sind unterschiedlich. Gemein ist allen jedoch eine ganzheitliche Herangehensweise. Statt Einzelbetrachtungen für Bereiche wie Einzelhandel, Verkehr, Städtebau, Leerstandsvermarktung usw. anzustellen werden diese gleichzeitig bearbeitet und eine Gesamtstrategie für die künftige Innenstadtstärkung entwickelt. Vielen Innenstädten ebenfalls gemein: Die vorhandenen Chancen werden noch zu wenig genutzt. Teilweise bestehen erhebliche Kaufkraftpotenziale und/oder spannende Themen, die bisher eine viel zu geringe Rolle spielen – seien es Tagesgäste der berühmten Fundstätte der „Venus“ in Schelklingen oder aber das Thema Johannes Kepler / Astronomie in Weil der Stadt. Die Konzepte liefern u.a. umsetzbare Antworten auf die Frage, wie solche Potenziale in Wert gesetzt und wie diese wesentlich effizienter vermarktet werden können.





# „Von wegen keine Chance“: Beispielhafte Innenstadtentwicklung. Ansätze und das Beispiel Mengen.

**Praxisworkshop mit  
Innenstadtbegehung**

**Dienstag, 19. November 2013  
14.00 bis 17 Uhr  
Mengen**

Klein- und Mittelstädte sind in besonderem Maße vom Strukturwandel betroffen. Dies gilt besonders für die Innenstädte: Zunehmende Leerstände, abnehmende Kundenfrequenz, die vielerorts wieder aufflammende Diskussion um den Rückbau von Fußgängerzonen, immer mehr Konkurrenz auch im Online-Handel – die Herausforderungen sind fast erdrückend. Ohne Großinvestor, ohne Geld und ohne Glück scheinen Innenstädte kaum Chancen zu haben.

Von wegen! Erfolgreiche Beispiele zeigen: Wider der Theorie gelingt eine Begeisterung für die „eigene“ Innenstadt, können Leerstände vermarktet werden, kann ein echter Markenaufbau gelingen, erleben die Kunden die Innenstadt wieder neu, als Einkaufs- und Erlebniszentrum.

Der Praxisworkshop möchte konkrete Ansätze aufzeigen und anhand des sichtbar erfolgreichen Beispiels Innenstadt Mengen konkrete Handlungsanweisungen geben. Dabei werden Erfolgsfaktoren in den Bereichen Städtebau und Verkehr sowie Innen-



stadtmarketing und Leerstandsmanagement aus Praktikersicht näher beleuchtet. Viel Raum soll dem praktischen Erfahrungsaustausch geben. Vor Ort im Rahmen einer Innenstadtbegehung werden Details erörtert.

**Anmeldung bei der imakomm AKADEMIE per Fax (0 73 61 / 5 28 29 20) oder Email (info@imakomm-akademie.de).**

**Stadt Mengen:  
1. Preisträger des  
Stadtmarketingpreises  
Baden-Württemberg 2013**

## 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:**

S. 1/3 Friedrun Reinhold  
S. 3 Michael Felgenhauer  
S. 3/6/8/9/14 imakomm AKADEMIE GmbH  
S. 4/10 Fotolia  
S. 5 N. Lenhardt,  
S. 6 Karin Goldstein  
S. 7 Marco Pfeiffer  
S. 11/12 Dr. Bernd Radtke  
S. 13 Utz GmbH & Co. KG

S. 14 Dirk Seidemann  
S. 15 Harald Ehrler, Stadt Ellwangen,  
Stadt Günzburg, Kepler-Gesellschaft e.V.,  
Stadt Schelklingen  
S. 16 Stadt Mengen

**Haftungshinweis:**

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



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

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

