

## Ganzheitlich und strategisch denken: Was einen Einzelhandelsstandort zukunftsfähig macht

Einkaufsstandorte können weniger denn je mit rein planungsrechtlichen Instrumenten zukunftsfähig gemacht werden. Städte und Gemeinden müssen immer mehr feststellen, dass allein auf diesem Weg Impulse ausbleiben. Es bedarf vielmehr eines ganzheitlichen Ansatzes, der sowohl Schutz des Standortes als auch Entwicklungsinstrumente beinhaltet. Und es muss sich um ein strategisches Vorgehen handeln, das durch bestimmte Leitplanken künftige Entscheidungen in Verwaltung, Politik und weiteren Institutionen in einen Gesamtzusammenhang bringt und somit Aktionismus verhindert. Zudem werden Entscheidungsprozesse so wesentlich vereinfacht. Es bedarf also eines ganzheitlichen Konzeptes, das weit über ein „normales Einzelhandelsgutachten“ hinaus geht. Ein solches Konzept hat die Stadt Heubach (ca. 10.000 Einwohner, Ostalbkreis) gewählt und geht damit derzeit in die Umsetzung. Der folgende Artikel zeigt die Besonderheiten des Ansatzes und erste Umsetzungserfolge auf.

### „Sandwich-Position“ ohne Chance?

Die Ausgangssituation scheint denkbar schlecht: Das Unterzentrum Heubach liegt zwischen den Mittelzentren Aalen (ca. 67.000 Einwohner) und Schwäbisch Gmünd (ca. 60.000 Einwohner), beides starke Einzelhandelsstandorte am Rande der Schwäbischen Alb. Die Einzelhandelskennziffern in Heubach sind bedenklich: Den Betrieben gelingt es kaum, ein-

zelhandelsrelevante Kaufkraft der Heubacher Einwohner an sich zu binden. Die Bindungsquote beträgt gerade mal 47% – ein für ein Unterzentrum unterdurchschnittlicher Wert. Doch nicht nur die beiden genannten Mittelzentren ziehen Kaufkraft ab, auch das quantitative Angebot in Heubach selbst ist eher schwach: Die Verkaufsflächenausstattung ist weit unterdurchschnittlich (913 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche pro 1.000 Einwohner). Ein gemeinsames Auftreten der bestehenden

Betriebe ist nur in Teilbereichen feststellbar. Für bestehende und sich abzeichnende Leerstände in der Innenstadt liegen Anfragen für Vergnügungsstätten vor, es droht in der vom Verkehr beeinflussten Innenstadt, in der echte Aufenthaltsbereiche flächendeckend noch fehlen, teilweise ein Trading-down. Die künftige Prognose der Kaufkraftentwicklung für die kommenden acht Jahre stimmt ebenfalls nicht positiv: Sie wird aller Voraussicht nach leicht rückläufig sein.

## 3. imakomm AKADEMIE-Fachtagung



„Ganzheitliche Standortentwicklung. Erfolgreiche Projekte durch städtebauliche Integration, neue Wege, Beteiligung und Begeisterung!“

Dienstag, 06. November 2012 / Mercedes-Benz Arena, Stuttgart /  
09.30 – 16.30 Uhr

Weitere Informationen im Innenheft und unter [www.imakomm-akademie.de/fachtagung-2012](http://www.imakomm-akademie.de/fachtagung-2012)

### THEMENÜBERSICHT

Ganzheitlich und strategisch denken: Was einen Einzelhandelsstandort zukunftsfähig macht	Seite	1-3
Weg von Gießkanne und Bauchgefühl, hin zu strategischer Gewerbeflächenentwicklung	Seite	4-6
Vortragsprogramm der imakomm AKADEMIE	Seite	7
Zukunftsfähige Projektentwicklung	Seite	8-9
3. imakomm AKADEMIE-Fachtagung	Seite	10-11
Impulse für kommunale Leitbilder durch neue Formen der Bürgerbeteiligung	Seite	12-15
Leerstandsmanagement – neue Impulse aus der Praxis	Seite	16-17
imakomm AKADEMIE Presseschau	Seite	18-19
News	Seite	20

**Instrumente zum STEuern / SCHÜTZEN:  
Vergnügungsstättenkonzeption für die Gesamtstadt**

**ENTWICKLUNGsinSTRUMENT 1:**  
Innenstadt Städtebau /  
Gestaltung / Entwicklung nach  
Funktionsräumen

**ENTWICKLUNGsinSTRUMENT 2:**  
Aktives Leerstandsmanagement  
Ansiedlungsmanagement

**Ziele der Entwicklung:**

1. Mehr Besuchsgründe für die Innenstadt schaffen
2. Vorhandene Kaufkraft mehr nutzen (Kopplungen)
3. Innenstadt differenziert weiterentwickeln

**ENTWICKLUNGsinSTRUMENT 3:**  
Citymarketing:  
Maßnahmen v.a. mit  
Fokus Kaufkraftbindung

**ENTWICKLUNGsinSTRUMENT 4:**  
Abstimmungsstrukturen  
etablieren zwischen Verwaltung,  
Politik, Handel/Gewerbe

**Instrumente zum STEuern / SCHÜTZEN:  
Planungsrechtliche Einzelhandelssteuerung**

rechtlich ausgeschlossen werden. Aber Impulse für eine Entwicklung der Innenstadt würde dies nicht ersetzen können. Denn: Es fehlt vielmehr an weiteren Besuchsgründen in der Innenstadt (Aufenthaltsqualität, attraktive Außengastronomie usw.). Vorhandene Kunden in den Fabrikverkäufen, Tagesgäste usw. müssten zudem viel stärker auch „abgeholt“ werden, das heißt über emotionale (Werbe)Maßnahmen sind diese überhaupt erst einmal für die Innenstadt wieder zu gewinnen. Und: Angesichts der Wettbewerbssituation und der prognostizierten Kaufkraftentwicklung bedarf es einer differenzierten Weiterentwicklung des Einzelhandelsstandortes Heubach insgesamt und speziell der Innenstadt: Auch in der Innenstadt wird nicht mehr überall dort, wo Einzelhandel einst „funktioniert“ hat, dieser noch funktionieren. Angebote müssen also auch räumlich konzentriert werden.

Durch vier Zukunftsaufgaben bzw. Entwicklungsinstrumente sollen diese Ziele erreicht werden: Städtebauliche Maßnahmen (verkehrliche Maßnahmen in Form einer Umfahrung wurden vor der Standortoffensive bereits angegangen), ein aktives (!) Management zur Beseitigung von Leerständen und Ansiedlungen von Einzelhandel in und außerhalb der Innenstadt (differenziert nach Sortimenten), ein Citymarketing mit dem klaren Fokus auf Kaufkraftbindung sowie einer regelmäßigen Abstimmung von Maßnahmen im Rahmen einer Lenkungsgruppe, bestehend aus Vertreter/innen aus Verwaltung, Politik, Handels- und Gewerbeverein.

Ansatz der „Standortoffensive Heubach“ mit Steuerungs- und Entwicklungsinstrumenten

Außenstehende mag die aktuelle Situation des Einzelhandelsstandortes Heubach allerdings vielleicht auch verwundern: In der Region ist die Stadt beispielsweise bekannt als Kletterparadies, nicht wenige Besucher frequentieren die Fabrikverkäufe der Firmen Triumph und Sousa. Potenziale und Anknüpfungspunkte für eine positive Standortentwicklung sind also da und wahrnehmbar! Allein die Logik, auf welche Maßnahmen und Schwerpunkte sich ein gemeinsames Vorgehen von Verwaltung, Politik und Handel / Gewerbe konzentrieren sollte, um die Potenziale zu nutzen, schien wenig vorhanden.

**Statt „bunter Maßnahmenstraße“ nun Schutz und Entwicklung durch gezielte Zukunftsaufgaben bzw. Entwicklungsinstrumente**

Vor diesem Hintergrund hat die Stadt Heubach gemeinsam mit der imakomm AKADEMIE eine so genannte „Standortoffensive Heubach“ erarbeitet, die bewusst weit über ein „normales Einzelhandelsgutachten“ hinaus geht. Denn: Allein Ansiedlungen und deren notwendige planungsrechtliche Steuerung könnten die aufgegebenen Herausforderungen in Heubach nicht

übergreifend lösen, auch wenn Kennziffern wie die Verkaufsflächenausstattung sich dadurch zumindest quantitativ verbessern würden. Vergnügungsstätten könnten in der Innenstadt



Die Autorin:  
Dipl.-Geographin Julia Bubbel,  
imakomm AKADEMIE GmbH,  
Projektleiterin im Bereich Markt- und Standortanalysen,  
Kontakt:  
bubbel@imakomm-akademie.de



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



Der Autor:  
Bürgermeister Frederick Brütting,  
Stadt Heubach,  
Kontakt:  
frederick.bruetting@heubach.de

**Aufbruchstimmung:** Trotz aller Unkenrufe ob eines fehlenden Zusammengehörigkeitsgefühls hat die Standortoffensive Heubach mit klaren Zukunftsaufgaben und einer gezielten Einbindung von Gewerbe und Bürgerschaft via Projektgruppen, Expertenrunde und Bürgerinformationsveranstaltungen nicht nur zur Versachlichung von Diskussion, sondern vor allem auch zu einer Aufbruchstimmung und einem großen Impuls beim ehrenamtlichen Engagement für den Einkaufs- und Erlebnisstandort Heubach geführt. Sichtbar unter anderem durch einen attraktiveren Ortseingang, entstanden durch das „Aufpolieren“ der Freibadfassade durch 60 Freiwillige.

## Erste Zwischenbilanz – Erfahrungswerte aus der Praxis

Seit dem 01.01.2012 bin ich Bürgermeister der Stadt Heubach. Ich habe sehr viel Positives angetroffen und unglaublich viele Potenziale sind mir in der Stadt unter dem Rosenstein begegnet. Viele dieser Potenziale können aber noch besser genutzt werden. In Heubach herrschte eine Stimmung vor, bei der die eigenen Stärken auf wenig Aufmerksamkeit trafen. Es war oft von einer „schwierigen Größe“ und „wenig Zusammenhalt“ die Rede.

Die wichtigste Aufgabe war und bleibt es daher, einen echten Stimmungswandel herbeizuführen. Dieses weiche Standortkriterium erfordert aber eine große Anstrengung von allen Beteiligten und natürlich auch harte Argumente für den Standort. Heute, nach fast einem dreiviertel Jahr, können wir feststellen, dass uns dieser „Turnaround“ gelungen ist. Voraussetzung dafür war eine verstärkte Kommunikation über die Vorteile der Stadt und ein offener Umgang mit den bestehenden Schwächen. Die Vorstellung der Standortoffensive mit integriertem Einzelhandelskonzept der imakomm AKADEMIE nahmen wir zum Anlass, in einer öffentlichen Versammlung unter großer Beteiligung der Bürgerschaft und des Gewerbes, konkrete Maßnahmen zur Attraktivierung der Innenstadt zu vereinbaren (vergleiche dazu die Zukunftsaufgaben 3 und 4). So wurde bereits

das Müllproblem konsequent angegangen. Ein „Arbeitskreis Prävention“ arbeitet erfolgreich daran, die konkurrierenden Nutzungen in der Innenstadt (Gastronomie, Vergnügen, Wohnen) in den Griff zu bekommen. Gemäß Zukunftsaufgabe 2 wurden Leerstände erfasst. Mit den Eigentümern wird gemeinsam nach neuen Nutzungen gesucht. Ein Genossenschaftsladen mit regionaler Vermarktung und Bioprodukten ist in der Entstehung. Im Bereich der Naherholung und des Tourismus sind mit der „Heubach-Tour“ und einem Wohnmobilstellplatz ebenfalls neue Anziehungspunkte entstanden.

Entscheidend ist es aber, die Bürgerinnen und Bürger in diese Prozesse aktiv mit einzubinden. Ein Top-Down Ansatz lässt zu viele Potenziale im Ehrenamt, im Gewerbe und in der Kommunalpolitik ungenutzt. Bei all diesen Projekten haben wir es geschafft, die Bürger in die Entscheidungen selbst, genauso wie in die Umsetzung einzubeziehen. Unsere neuen Veranstaltungskonzepte „Spätschicht“ und „Heubacher-Regional-Tage“ sind in mehreren Diskussionsrunden mit den Bürgern entstanden und gewachsen. Um den Ortseingang attraktiver zu gestalten, mussten wir auch die Fassade des Freibades (Baujahr 1936) aufpolieren. Dies geschah in einer Bürgeraktion mit über 60 freiwilligen Helfern an einem einzigen Samstag. Das Er-

gebnis dieser Aktion ist nicht nur schön anzusehen, sondern hat auch zum Stimmungswandel in der Stadt beigetragen. Nur wenige hielten es für möglich, dass eine solche Bürgeraktion überhaupt Erfolg haben wird.

Das neue Zusammengehörigkeitsgefühl soll nun durch eine eigene Marke Heubach mit Logo und Corporate Design auch visualisiert werden. Wir setzen dabei auf einen Wettbewerb unter Heubacher Grafikern. Dieses Design wird dann auch den Mitgliedern des Gewerbe- und Handelsvereins zur Verfügung stehen. Eben dieser Gewerbe- und Handelsverein hat in einer außerordentlichen Hauptversammlung vor wenigen Wochen seine Mitgliedsbeiträge auf einstimmigen Beschluss verdoppelt, um in Zukunft schlagkräftiger für den Standort zu werben. Aus Sicht der Stadtverwaltung ist es unbedingt erforderlich, dass auch die privaten Unternehmer „mitziehen“. So kommt es zu einem Multiplikationseffekt, der mangelnde Finanzmittel mehr als nur kompensiert. Eine ständige Herausforderung bleibt es, die neue Stimmung in der Stadt aufrecht zu halten und weiter zu fördern. Die Einzelhandelskonzeption, die auch ein Grund für dieses neue Bewusstsein für den eigenen Standort war, wird erst im September endgültig im Gemeinderat beschlossen. In der Stadt lebt sie schon heute.

# Weg von Gießkanne und Bauchgefühl, hin zu strategischer Gewerbeflächenentwicklung

## Das Beispiel Wirtschaftsförderung Rastatt

Oftmals weisen Kommunen Gewerbeflächen aus Zwängen, wie Erfordernissen von Gewerbesteuereinnahmen aus. Gleichzeitig stellt sich aber nicht selten die Frage, ob die Ausweisung und dann auch Belegung mit Betrieben wirtschaftlich ist. Letztlich zeigt die Praxis in vielen Fällen, dass Gewerbeflächen aus dem Bauch heraus vermarktet werden. Die Stadt Rastatt ist sich dieser Problemlage bewusst und hat ein Modell entwickelt, das sowohl den Bedarf an weiteren Gewerbeflächen prognostiziert, die Wirtschaftlichkeit einer bedarfsgerechten Gewerbeflächenausweisung prüft und eine zielgruppenorientierte Vermarktung der Flächen – statt allgemeiner Werbung für Gewerbeflächen – ermöglicht. Welches Modell dahinter steckt und wie die Vermarktung in der Praxis umgesetzt wird, zeigt der folgende Artikel.

Die Globalisierung der Märkte führt zu einer Zunahme der Standortmobilität der Unternehmen und der Entstehung eines stärkeren Wettbewerbs zwischen Standorten. Städte und Regionen, die in diesem Wettbewerb bestehen wollen, müssen Strategien entwickeln, welche die Standortpotenziale optimal nutzen, Wachstumsimpulse erzeugen und den Standort zielgruppenorientiert vermarkten.

### Weg von Bauchentscheidungen bei der Ausweisung von Gewerbegebieten

Eine wichtige "Stellschraube" für die Initiierung von wirtschaftlichem Wachstum in einer Region bzw. einer Stadt ist die bedarfsgerechte Verfügbarkeit von qualitativ geeigneten Gewerbeflächen. Ein entscheidender Aspekt hierbei ist die Frage, was bedarfsgerecht ist. Einerseits erscheint die Neuerschließung von Gewerbegebieten häufig als ein adäquates Mittel zur Erhöhung der kommunalen Steuereinnahmen. Andererseits wird die Neuausweisung in vielen Kommunen "aus dem Bauch" heraus entschieden, ohne die tatsächlichen Folgeauswirkungen auf den Gemeindehaushalt zu kennen. Oftmals stehen überschätzten zusätzlichen Steuereinnahmen unterschätzte Ausgaben gegenüber.

Aus diesem Missstand entsteht die Notwendigkeit der Entwicklung einer konsistenten Entscheidungsgrundlage für gewerbliche Flächenneuausweisungen. Drei zentrale Fragestellungen stehen dabei im Vordergrund: Besteht eine Nachfrage nach Gewerbeflächen, ist die Wirtschaftlichkeit bei einer bedarfsgerechten Gewerbeflächenausweisung gegeben und wie können Gewerbeflächen effektiv und zielgruppenorientiert vermarktet werden?



Direkte Kontakte / Gespräche UND professionelle Werbeunterlagen – hier eine Informationsbroschüre zu einem Hotel-Standort – sind Grundvoraussetzung für die Ansprache von potenziellen Investoren.

### Schritt 1: Vergleichsweise einfache Abschätzung der Gewerbeflächen-nachfrage über Kennziffern

Die Stadt Rastatt mit knapp 50.000 Einwohnern, rund 25.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und dem Mercedes-Benz A- und B-Klasse Werk, ist einer der größten Wirtschaftsstandorte innerhalb der Technologie-Region Karlsruhe. Dementsprechend wird ein Gewerbeflächenbedarf subjektiv wahrgenommen, der bisher jedoch nicht quantifiziert wurde. Zur Entwicklung einer adäquaten Gewerbeflächenvorsorgeplanung stellte sich die Stadt Rastatt im Jahr 2011 daher das Ziel, den Gewerbeflächenbedarf zu objektivieren. Mithilfe des Gewerbe- und Industrieflächenprognosemodells (GIFPRO) konnte der jährliche nachfrageorientierte Gewerbeflächenbedarf quan-

tifiziert werden, wodurch es möglich ist, den Gesamtbedarf bis zum Jahr 2020 abzuschätzen und die bedarfsgerechte Erschließung neuer Gewerbeflächen in Rastatt zu planen. Anders als Modelle, die beispielsweise den Bedarf an Gewerbeflächen in der Vergangenheit einfach in die Zukunft fortschreiben, bildet dieses Modell die erwartete tatsächliche Flächennachfrage der Betriebe ab. Dazu werden auf Basis von Beschäftigtenkennziffern der interkommunale Ansiedlungsbedarf und Neugründungen, interkommunale Verlagerungen und der Erweiterungsbedarf bestehender Betriebe abgeschätzt und summiert. Durch die Prognoseunsicherheit einiger Modellparameter wird die tatsächliche Gewerbeflächen-nachfrage mit dem prognostizierten Bedarf stetig abgeglichen, damit die Flächenvorsorgeplanung rasch auf absehbare Bedarfsveränderungen reagieren kann.

## Schritt 2: Darstellung der Wirkungen auf den kommunalen Haushalt durch Flächenneuausweisungen

Einen wichtigen Baustein zur Abdeckung des künftigen Gewerbeflächenbedarfs in Rastatt stellt das rund 14 Hektar große Gewerbegebiet "Rotacker" dar. Nachdem der Bedarf dieses Gewerbegebietes mit dem GIFPRO-Modell nachgewiesen wurde, stellte sich die Frage nach der Wirtschaftlichkeit dieser gewerblichen Flächenneuausweisung. Hierbei werden einerseits die einmaligen Erschließungskosten und Verkaufserlöse als auch die Folgekosten und -erlöse betrachtet.

Ein Instrument hierfür ist die fiskalische Wirkungsanalyse, mit welcher sich die Auswirkungen von Flächenneuausweisungen auf die kommunalen Haushalte darstellen und Aussagen über die Rentabilität treffen lassen. Im Gegensatz zu den USA werden fiskalische Wirkungsanalysen von Baugebieten in Deutschland jedoch kaum in der Praxis durchgeführt. Hier sollte ein Umdenken stattfinden, da hinsichtlich von gewerblichen Neuausweisungen die subjektiv wahrgenommene Rentabilität von der tatsächlichen fiskalischen Bilanz erheblich abweichen kann. Dementsprechend empfiehlt das DEUTSCHE INSTITUT FÜR URBANISTIK (DIFU) auch, die fiskalische Wirkungsanalyse für größere Bauprojekte in Deutschland vorzuschreiben.

Im Ergebnis zeigt sich, dass unter den getroffenen Annahmen und dem Verkauf aller auf Rotacker verfügbaren Gewerbeflächen eine positive fiskalische Wirkung zu erwarten ist. Die prognostizierten zusätzlichen jährlichen Erlöse, die hauptsächlich aus der Gewerbe, Grund- und Einkommenssteuer generiert werden, übersteigen die zusätzlichen jährlichen Kosten, die vor allem durch die Reduzierung von Zuweisungen entstehen. Auch die einmaligen Einnahmen aus den Grundstücksveräußerungen übersteigen die einmaligen Erwerbs- und Erschließungskosten.

## Schritt 3: Vermarktung: Gezielte Ansprache von Branchen und Unternehmen statt Gießkanne

Nachdem der Bedarf an gewerblichen Flächenneuausweisungen nachgewiesen und die Rentabilität der Erschließung des Gewerbegebietes Rotacker I geprüft wurde, war es nun das Ziel, ein Konzept zur zielgruppenorientierten Vermarktung zu entwickeln.

Ähnlich wie in der Privatwirtschaft hat sich der Markt für Wirtschaftsstandorte vom Verkäufer- zu

einem Käufermarkt entwickelt. Diese sind durch ein Überangebot gekennzeichnet, so dass die Nachfrage der entscheidende Engpass ist. Ein Erfolgsfaktor in einem solchen Markt ist das Marketing mit den Prinzipien der differenzierten Marktbearbeitung und Kundenorientierung. Im Idealfall wird dabei die Ist-Situation analysiert, Ziele und Zielgruppen definiert, Strategien zur Zielerreichung entwickelt, Angebote aus Nutzersicht kreiert sowie die Binnen- und Außenkommunikation entsprechend ausgerichtet. Kurzum es werden die Grundlagen eines privatwirtschaftlichen Marketing-Konzeptes angewendet.

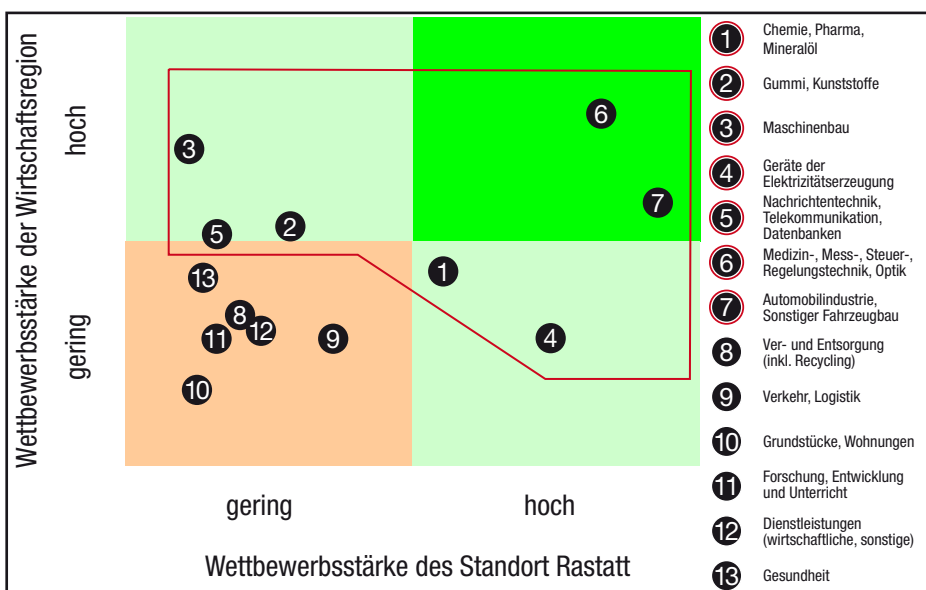
Bei der Marketing-Forschung wurden zunächst die Standortpotenziale der Stadt Rastatt mithilfe einer SWOT (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) - Analyse herausgearbeitet. Unter Berücksichtigung der vorhandenen Branchenstrukturen konnte zudem die Wettbewerbsstärke von Rastatt und der Region identifiziert werden (vergleiche Abbildung zur Wettbewerbsmatrix). Auf dieser Grundlage ist es möglich, eine gezielte Zielgruppenansprache durchzuführen.

Als übergeordnetes Marketing-Ziel der Gewerbeflächenentwicklung steht die Stärkung des Wirtschaftsstandortes Rastatt. Dem untergeordnet sind eine Reihe von Unterzielen, wie die Schaffung neuer Arbeitsplätze, die Stärkung von vorhandenen Branchenclustern und die Flächenbereitstellung für Entwicklungsmöglichkeiten der bestehenden Betriebe. Bei der Vermarktung von Gewerbeflächen werden die

definierten Marketing-Ziele bei der Kundenansprache und dem Grundstücksverkauf berücksichtigt.

Basierend auf der Marketing-Forschung orientieren sich die Marketing-Strategien an dem dargestellten Zielsystem. Aufgrund der gutachterlich festgelegten Bodenrichtwerte ist eine aktive Preisgestaltung bei der Vermarktung der Gewerbeflächen nicht möglich. Entsprechend wichtig ist es, die Standortqualitäten bei einer differenzierten Zielgruppenansprache in den Vordergrund zu stellen.

Dementsprechend definiert sich der Produktnutzen einer Gewerbefläche über die Standortfaktoren, die beim Grundstückskauf indirekt miterworben werden und für den Käufer den entscheidenden Zusatznutzen darstellen. Standortfaktoren, wie die Verkehrsanbindung, die Verfügbarkeit von Fachkräften, die Nähe zu Forschungseinrichtungen, aber auch die Familienfreundlichkeit der Standortkommune oder das kulturelle Angebot sind für die Standortwahl eines Unternehmens entscheidend. Dieser „Zusatznutzen“ ist zu einem großen Teil lokal beeinflussbar und dementsprechend die wichtigste Variable bei der Vermarktung der Gewerbeflächen. Wie unsere Marketing-Forschung zeigt, verfügt der Wirtschaftsstandort Rastatt insbesondere über eine hervorragende Verkehrsanbindung, eine sehr gut ausgebaute Infrastruktur und einen großen Arbeitskräftepool.



Gezielte Ansprache statt Gießkanne: Anhand einer Wettbewerbsmatrix wurden Branchen ausgewählt, die bei der Vermarktung der Rastatter Gewerbeflächen besonders angesprochen werden sollen.

Quelle: Gewerbliche Flächenneuausweisungen am Wirtschaftsstandort Rastatt - Bedarfsermittlung, Wirtschaftlichkeitsprüfung und Marketingkonzept, Dipl. Geograph Raphael Knoth, 2011.

Dementsprechend konzentrieren sich unsere Marketingmaßnahmen hauptsächlich auf Branchen, die diese Standortfaktoren nachfragen.

Die Marketing-Instrumente repräsentieren die operative Seite des Marketingkonzeptes und beschreiben die konkreten Maßnahmen. Für die Gewerbeflächenvermarktung der Stadt Rastatt greifen wir auf ein breites Spektrum an Marketing-Instrumenten zurück. Besonders für die Bestandsunternehmen dient die

persönliche Kommunikation als das wichtigste Instrument. Ebenfalls dienen lokale Unternehmerveranstaltungen oder unser Newsletter als wichtige Marketinginstrumente. Der Verlauf zwischen reiner Bestandspflege und Gewerbeflächenvermarktung ist hier fließend.

Die Akquisition von neuen Unternehmen bzw. Investoren findet dagegen verstärkt mit Werbemitteln, wie Informationsbroschüren und Anzeigen statt. Um beispielsweise eine

innerstädtische Liegenschaft als Hotelstandort zu vermarkten, wurde eine Informationsbroschüre angefertigt und auf einer überregionalen Fachmesse an Betreiber und Investoren in der Hotelbranche ausgegeben. Hierdurch konnte eine Reihe von persönlichen vor Ort-Gesprächen initiiert werden. Eine weitere Marketing-Maßnahme zur Ansprache von externen Gewerbeflächennachfragern ist die Schaltung von zielgruppenorientierten Anzeigen.



Der Autor:  
Dipl.-Geograph Raphael Knoth, MA,  
Kundenbereichsleiter Wirtschaftsförderung  
und Stadtmarketing,  
Stadt Rastatt,  
Kontakt:  
raphael.knoth@rastatt.de

Gewerbeflächenvermarktung umfasst auch Bestandspflege – u.a. über einen attraktiv gestalteten Newsletter weist die Wirtschaftsförderung Rastatt sowohl auf Veranstaltungen (= Netzwerkbildung) als auch Flächenangebote hin.

## Fazit:

Im Ergebnis zeigt das dargestellte Modell, dass eine strategische Planung von gewerblichen Flächenneuausweisungen und deren Vermarktung möglich und auch notwendig ist. Insbesondere unter den sich verändernden Rahmenbedingungen, wie dem demografischen Wandel, der angespannten kommunalen Haushaltssituation und dem vernünftigen Ziel einer Reduzierung der Flächeninanspruchnahme, sind Neuausweisungen "aus dem Bauch" heraus, obsolet.

Trotz der bestehenden Prognoseunsicherheit ist das dargestellte Modell in Rastatt sowohl bei der Verwaltung als auch bei den politischen Vertretern als konsistente Entscheidungsgrundlage für den Umgang mit den gewerblichen Flächenneuausweisungen akzeptiert.

Letztlich gilt: Soll strategische Kommunalentwicklung betrieben werden, bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes – auch beim Gewerbeflächenmarketing. Neben dem eigentlichen Flächenbedarf sind auch Wirtschaftlichkeitsaspekte und mehr denn je auch strategische Überlegungen zur Vermarktung der Flächen und letztlich des gesamten Standortes notwendig - nur dann gelingt Standortentwicklung. Zahlreiche Instrumente (beispielsweise auch Unternehmensbefragungen) hierfür sind da – sie müssen nur angewandt, validiert, neu kombiniert und politisch vermittelt werden.

# Vortragsprogramm der imakomm AKADEMIE

Unsere Erfahrung ist, dass über Fachvorträge, Abendveranstaltungen, Klausurtagungen und Workshops Themen sehr gut vermittelt und aufbereitet werden können und nicht selten so etwas wie eine Aufbruchstimmung erzeugen. Als Institut wollen wir zudem über diese Veranstaltungen aktuelle Trends aus Wissenschaft und Praxis so aufbereiten, dass sie für die Zielgruppen einen hohen Mehrwert erwarten lassen.

Unsere Vorträge haben üblicherweise einen Umfang von 45 bis 60 Minuten, sehr gerne stehen unsere Referenten anschließend zu einer Diskussion oder Fragerunde zur Verfügung. Vorträge und Referate können für Klausurtagungen und Workshops individuell angepasst werden.



## Prof. Dr. Holger Held

Initiator des Instituts für Marketing und Kommunalentwicklung (IMAKOMM) im Jahre 2000, wissenschaftlicher Beirat der imakomm AKADEMIE GmbH. Beschäftigt sich seit 1995 mit Fragen zur strategischen Ausrichtung und Profilierung von Kommunen, Markt- und Standortanalysen, Wirtschaftsförderung.

Seit 2002 Professor für Existenzgründung und Strategische Planung an der Hochschule Aalen, Studiengang Betriebswirtschaft für kleine und mittlere Unternehmen, u.a. 2008 bis 2010 Prorektor, Stiftungsprofessur der Kreissparkasse Ostalb. Kontakt: held@imakomm-akademie.de

## „Zukunftsorientierte Entwicklung von Städten und Gemeinden in unsicheren Zeiten“

Nicht zuletzt die aktuelle Finanzkrise stellt die Kommunen und Standorte vor große Herausforderungen. Wie aber gelingt dennoch zukunftsorientierte Gestaltung, wie machen wir unsere Kommunen und Standorte noch wettbewerbsfähiger und krisenfester? Ideales Thema, um Stadtentwicklungs- und kommunale Strukturprozesse anzuschleichen, insbesondere auch für kommunale Entscheidungsträger und Klausurtagungen.

## „Kleine und mittlere Unternehmen in unsicheren Zeiten – Herausforderungen, Lösungsstrategien, Erfolgsbeispiele“

Der Mittelstand ist mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, zum Beispiel Fachkräftemangel, demografischer Wandel, Internationalisierung. Zukunft wird immer schwerer planbar, zu schnell und zu intransparent vollziehen sich Veränderungen. Im Vortrag werden zunächst mögliche Einflussfaktoren benannt, dann aber konkret über Lösungsstrategien nachgedacht und einzelne Erfolgsbeispiele im Mittelstand aufgezeigt.



## Dr. Peter Markert

Mitgründer der imakomm AKADEMIE GmbH im Jahr 2004, geschäftsführender Gesellschafter und Institutsleiter. Seit dem Jahr 2000 beschäftigt er sich als Projektleiter mit Markt- und Standortgutachten sowie der strategischen Kommunalentwicklung (City-/Stadtmarketing, Wirtschaftsförderung,

kommunale Leitbilder). Parallel zu zahlreichen Publikationen zum Thema Wirtschaftsförderung, Leerstandsmanagement und Einzelhandelssteuerung hat er im Jahr 2008 zum Thema Innenstadtentwicklung und strategisches Marketing für kommunale Zentren an der Universität Tübingen promoviert. Kontakt: markert@imakomm-akademie.de

## „Standortmarketing reloaded – neue Akzente für ein schlagkräftiges Instrument. Trends, Thesen, Beispiele“

Standortmarketing für Innenstädte oder die gesamte Kommune ist nach wie vor ein zentrales Instrument im Standortwettbewerb. Angesichts neuer Trends und Themen läuft der bisher betriebene Ansatz eines Standortmarketing Gefahr, immer wirkungsloser zu werden. Ein „weiter wie bisher“ funktioniert nicht mehr. Wie aber müsste dann ein neues und wirkungsvolles Standortmarketing, ein Standortmarketing reloaded, aussehen? Sehr gutes Thema, um neue Impulse beim Innenstadtm- oder Stadtmarketing zu setzen, v.a. bei Klausurtagungen, Impulsveranstaltungen und Mitgliederversammlungen von Gewerbevereinen / BDS-Ortsvereinen.

## „Lösungen bei der Einzelhandelssteuerung: regionale und (inter-)kommunale Beispiele“

Anders als oftmals behauptet haben Kommunen durchaus Instrumente und Chancen auf eine effektive Einzelhandelssteuerung und -entwicklung. Dies gilt auch für kleinere Städte und Gemeinden. Die Instrumente müssen nur erkannt und angewandt werden. Welche Instrumente und Lösungen zur Entwicklung eines Einzelhandelsstandortes bestehen also? Auf Basis von umfassenden Projekterfahrungen und Forschungsergebnissen werden typische Problemlagen der Kommunen und erfolgreiche Praxisbeispiele aufgezeigt. Ideales Thema für Klausurtagungen und (kommunale/regionale) Informationsveranstaltungen.



## Joachim Vogel

Seit 1998 geschäftsführender Gesellschafter der KIENINGER GmbH Steuerberatungsgesellschaft mit vier Kanzleien und rund 90 Mitarbeitern. Seit 2004 Lehrtätigkeit an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Aalen im Studiengang „Betriebswirtschaft für kleine und mittlere Unternehmen

(KMU)“ zum Thema Steuern und Unternehmensführung. Ab 2012 Dozententätigkeit im Wahlpflichtfach „Management/Kanzleimanagement“. Autor verschiedener Publikationen in Fachzeitschriften, Mitautor beim Buch „Gut beraten?!“. Kontakt: info@imakomm-akademie.de

## „Wirksames Management:

### Persönliche Arbeitsmethodik als Erfolgsfaktor“

Jedes Unternehmen, jede Kommune steht vor der Herausforderung, mit einer effektiven und professionellen Arbeitsweise erfolgreich zu wirtschaften und gute Ergebnisse zu erzielen. Hier ist wirksames Management gefragt. Eine besondere Rolle spielt dabei die persönliche Arbeitsmethodik. Sie ist der Schlüssel und damit der Erfolgsfaktor für die Erfüllung von Aufgaben und das Erreichen von Zielen. Joachim Vogel erläutert, wie es gelingt, die persönliche Arbeitsmethodik zu optimieren, Stärken zu nutzen, Aufgaben richtig zu koordinieren, Sitzungen produktiv zu gestalten und damit gute Resultate zu erzielen. Wirksames Management beinhaltet einige Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge, die erlernbar sind - und zwar von jedem! Wirksames Management ist Beruf und nicht Berufung! Motto: „Die größte Herausforderung ist die Arbeit am eigenen Leben.“ (Pablo Picasso)

# Zukunftsfähige Projektentwicklung – „Erfolgreiche Projekte bedürfen einer Strategie, einer ganzheitlichen Betrachtung und zielgerichteter Beteiligung“



Das Bild zeigt die Frontansicht der Überplanung des so genannten „Feger Nord-Areals“ in der Innenstadt von Sindelfingen.

Die Umsetzung von Einzelhandels-, Hotel-, Wohn- oder Infrastrukturprojekten kann nach wie vor wertvolle Impulse für die Stadtentwicklung liefern. Gleichzeitig scheint deren Umsetzung unter anderem angesichts der haushalterischen Situation der Kommunen und der Forderung nach mehr oder „neuer“ Bürgerbeteiligung immer schwieriger. Einer zukunftsfähigen Projektentwicklung muss es vor diesem Hintergrund gelingen, städtische Ziele und Projektentwicklerinteressen in Einklang zu bringen und Bürger zielgerichtet einzubinden. Der folgende Artikel dokumentiert Gedankensplitter aus der Praxis zu der Frage, wie zukunftsfähige Projektentwicklung aussehen müsste.

## Ohne Strategie spürbar schwierigere Umsetzung

Größere Projektentwicklungen haben mehr denn je mit Widerständen aus der Bürgerschaft in der Öffentlichkeit zu kämpfen. Oftmals zu Recht. Denn: Nicht selten wird das Ergreifen von Projektchancen vermutet, ohne dass ein „Gesamtplan“ für die Stadt- oder zumindest Quartiersentwicklung bestünde. Es fehlt an der konkreten Strategie für die Stadtentwicklung und damit an der logischen Ableitung der Sinnhaftigkeit einer Projektentwicklung aus dieser Strategie heraus. Es fehlt also die gesamtstädtische Begründung für ein Projekt. Damit „riecht“ das Projekt rein nach Partikularinteressen, das mit Einzelfallgutachten die Sinnhaftigkeit dann begründen muss. So die skeptischen Gedanken zu einer Projektentwicklung.

Wenn dies so ist, dann muss zukunftsfähige Projektentwicklung bereits „ohne Projekte“ beginnen: Es bedarf einer gesamtstädtischen Entwicklungsstrategie, die sowohl inhaltlich die Stadtentwicklungsziele (im Sinne eines Stadtleitbildes) als auch die städtebauliche Entwicklung nach Standorten konkretisiert (letztlich eine Art städtebauliche Rahmenplanung). Aus Sicht eines Projektentwicklers besteht dieses städtebauliche Entwicklungskonzept idealerweise bereits oder wird parallel zur Projektentwicklung gemeinsam mit der Bürgerschaft erarbeitet. Damit wäre der städtebauliche Gesamtzusammenhang für ein Projekt hergestellt, Argumentationen für das Projekt versachlicht – und letztlich Entscheidungsprozesse beschleunigt.

## Ganzheitliche Betrachtung statt reiner Projektsicht

Fehlt die Gesamtstrategie, wird quasi folgerichtig nicht selten hinter einem Projekt die reine Durchsetzung von Partikularinteressen vermutet. Der Eindruck wird durch den Projektablauf durch Entwickler und Stadt nicht selten auch selbst verstärkt. Und: In der Praxis kollidieren die Pole „rein städtebauliche Betrachtung“ und „rein marktorientierte Betrachtung“ oft heftig miteinander.

Wenn dies so ist, dann muss zukunftsfähige Projektentwicklung beide Pole berücksichtigen und damit unterschiedlichste inhaltliche Überlegungen anstellen: Beispielsweise städtebauliche (Laufwege von Kunden des geplanten Projektes in andere Innenstadtteile, um dort Frequenzen

zu steigern usw.), architektonische, marktorientierte Überlegungen (notwendige Flächengrößen bei Einzelhandelsprojekten usw.). Sie sollte aber auch ganz bewusst sowohl interne Sichtweisen (siehe Bürgerbeteiligung) als auch externe Sichtweisen (externer Partner) einbeziehen.

Für die Auswahl des externen Partners bedeuten diese Überlegungen: Die erfolgreiche Umsetzung einer Projektentwicklung bedarf einer Aufgeschlossenheit gegenüber einer interdisziplinären Vorbereitung sowohl auf städtischer Seite als auch auf Seite des Entwicklers. Hier genügt es nicht, einen reinen Berater oder Gutachter einzuschalten, der eben nicht in einer ganzheitlichen Verantwortung steht. Bei der Auswahl sollten die Referenzen folgerichtig sowohl planerisches Wissen als auch Marktkenntnisse in der Standortanalyse aufweisen.

Letztlich führt nur eine ganzheitliche Betrachtungsweise der im Kontext stehenden städtebaulichen Rahmenbedingungen und der Vermarktungsfähigkeit bzw. Bedarfsorientierung zu einer erfolgreichen Projektrealisierung. Um nicht am Bedarf vorbei zu planen oder ein nicht machbares Projekt zu entwickeln, muss der beschriebene Sachverstand bei einer zukunftsfähigen Projektentwicklung aus

- kommunaler Beteiligung,
- Marktforschung und Analyse,
- Stadtplanung und Architekturstrategie,
- Nachhaltigkeitskonzept und
- Vermarktungsfähigkeit

zwingend zusammengesetzt sein.

## Bürgerschaftsbeteiligung / Einbindung, denn: „Die Bürgerschaft hat durchaus ein gutes Gespür für authentische Glaubhaftigkeit eines Projektes“

Ein Negativbeispiel: Es ist nicht verwunderlich, dass innerstädtische Akteure aus dem Bereich Einzelhandel meist gegen die Realisierung von Einkaufszentren sind, selbst wenn diese in der Innenstadt angesiedelt werden sollen. Denn: Meist erfolgt eine Beteiligung dieser Akteure erst im Rahmen eines entsprechenden Bebauungsplanverfahrens. Zu überlegen wäre die Einbindung bereits bei den strategischen Überlegungen zur Planung eines solchen Projektes.



Wenn dies so ist, dann muss zukunftsfähige Projektentwicklung ganz bewusst eine möglichst breite Akzeptanz bei den künftigen Nutzern und natürlich gezielt bei den Bürgern schaffen. Die häufig falsch interpretierten Beteiligungsmodelle sollten aus Projektentwicklersicht aber letztlich nicht dazu dienen, die Projektentwicklung in einen chaotischen Lähmungsstatus zu versetzen. Häufig entsteht dabei eine unerwartete Eskalation. Die meisten Entwicklungsphasen werden kostenintensiv verlängert und manches Projekt zum Scheitern geführt. Daher besteht die Aufgabe vielmehr zunächst darin, nicht mit einem bereits fertigen Ergebnis in der Öffentlichkeit quasi „vorstellig zu werden“, sondern in der Berücksichtigung ernstzunehmender Vorschläge bereits in der Projektstrategie, Anregungen im Verlauf zu analysieren, aufzunehmen und diese dann in einem transparenten Verfahren einzubinden. Es müssen interessenorientierte, subjektive Argumente sensibel erkannt und bereits im Vorfeld definiert und reklamiert werden. Die Mehrheit der Bürger hat durchaus ein gutes Gespür für authentische Glaubhaftigkeit der Projektinhalte.

Letztlich bedeuten diese Überlegungen für den Projektentwickler wie auch die Kommune: Eine Bürgerbeteiligung (und Beteiligung Betroffener wie beispielsweise Innenstadtakteure bei entsprechenden Projekten) sollte so früh als möglich erfolgen. Es müssen aber auch Grenzen dieser Beteiligung offen kommuniziert werden, eben unter anderem, dass mehrheitsfähige, auf einer gesamtstädtischen Strategie beruhenden Entscheidungen getroffen werden müssen, statt jegliche Einzelinteressen zu berücksichtigen, aber auch, dass neben dem Pol „Städtebau“ der Pol „Marktorientierung eines Projektes“ berücksichtigt werden muss. Schließlich müssen formale Beteiligungsprozesse punktuell ergänzt werden, gerne auch mit den Möglichkeiten neuer Medien (Stichwort Foren).

### Ein kleines Fazit: Begeisterung für ein Projekt kann tatsächlich entstehen – auf politischer Seite und in der Bürgerschaft:

Zunächst macht man in der Praxis häufig die Erfahrung, dass wenn eine länger vorliegende Grundstücksplanung endlich einen Investor gefunden hat, dass dann alle Seiten „aufatmen können“. Meistens finden sich diese Zustände in strukturschwachem Umfeld, nachdem ein lang ersehnter Projektentwickler oder Investor aufgetaucht ist. Nun ist man endlich froh, das gewünschte Projekt realisieren zu können – und zeigt sich sehr kompromissbereit. Doch zu fragen ist: Sind diese Lösungen/Kompromisse langfristig die richtigen und die nachhaltigsten? Das lässt

sich sicherlich in keine Richtung empirisch nachweisen. Es wäre daher falsch, gegenüber dieser Situation grundsätzlich mit Vorbehalt zu reagieren. Der Idealfall ist sicherlich jedoch eine Projektrealisierung auf Basis eines von vornherein überzeugenden Konzeptes.

Aber selbst bei bestehendem Konzept sollte eine zukunftsfähige Projektentwicklung Begeisterung für das Projekt auslösen. Die wichtigsten Voraussetzungen dafür sind:

- idealerweise eine gesamtstädtische Strategie,
- eine ganzheitliche Betrachtung des Projektes,
- eine zielorientierte Beteiligung von Bürgerschaft und weiteren Betroffenen.

Wichtige Instrumente sind unter anderem:

- langwierige unnötige Verfahren vermeiden,
- lösungsorientierte Teamarbeit,
- Kreativität für eine Vision und Problemlösung einsetzen,
- nicht automatisch danach suchen, „warum es nicht gehen kann“.

Häufig ist eben das fehlende Verständnis füreinander die fehlende Brücke - der einen, die vermeintlich nur höhere Ziele verfolgen oder der anderen, die nur eine Finanzbrille aufhaben. Es geht beides, aber meistens nur zusammen.



Das Bild zeigt einen Ausschnitt aus der Überplanung des so genannten „Feger Nord-Areals“ in der Innenstadt von Sindelfingen. Dort entsteht ein Areal aus Wohn- und Geschäftshäusern, das unter anderem Nutzungen aus den Bereichen Einzelhandel, Dienstleistungen (beispielsweise Ansiedlung der Hauptstelle der örtlichen Volksbank) und eben Wohnen vorsieht. Bei den Planungen wurde bewusst eine Gesamtstrategie für die Innenstadtentwicklung berücksichtigt. Sowohl räumliche Entwicklungsschwerpunkte als auch sich ergänzende Nutzungen unter dem strategischen Ziel „Bewahrung des Marktplatzes als funktionales Herzstück der Innenstadt“ wurden definiert und daraus dann Nutzungen für das Projekt auf dem Areal „Feger Nord“ abgeleitet und mit marktorientierten Betrachtungen abgeglichen.

### Partnerinfo:

Cemal Isin, Architekt, Projektentwickler und Consult, führt sein Unternehmen seit 1984 und beschäftigt zurzeit an drei Bürostandorten 45 Architekten und Ingenieure gemeinsam mit seinen Partnern und entwickelt in interdisziplinären Teams Stadtquartiere und Konversionsflächen. Neben seiner unternehmerischen Tätigkeit war Cemal Isin über drei Jahre in der Häussler-Gruppe, Stuttgart, sowohl für Projektentwicklungen mit einem Gesamtvolumen von 1,2 Milliarden Euro, als auch für die Projektmanagementteams verantwortlich. Unter seiner Federführung entstanden viele namhafte Stuttgarter Projekte, die heute umgesetzt werden. Die isin-Gruppe, entwickelt neben Hotel- und Einzelhandelsprojekten aktuell das Quartier F im Zentrum von Sindelfingen – ein Projekt mit einer Mischung aus Wohnen, Arbeiten und Einkaufen mit einem Gesamtvolumen von ca. 36 Millionen Euro.

isin architekten – [www.isin.de](http://www.isin.de), isin consult, Kontakt:

73430 Aalen, Stuttgarter Straße 70/1,

Tel.: 07361 9582 0,

Fax: 07361 9582 50

73525 Schwäbisch Gmünd, Marktplatz 7,

Tel.: 07171 87415 15,

Fax: 07171 87415 16

70178 Stuttgart, Marienstraße 41,

Tel.: 0711 6648390 0,

Fax: 0711 6648390 11



Der Autor:

Cemal Isin,

Architekt, Projektentwickler und Consult,

isin consult

Stuttgarter Straße 70/1

73430 Aalen,

Kontakt:

Tel. 07361 9582 0

[www.isin.de](http://www.isin.de)

## 3. imakomm AKADEMIE-Fachtagung



### „Ganzheitliche Standortentwicklung. Erfolgreiche Projekte durch städtebauliche Integration, neue Wege, Beteiligung und Begeisterung!“

Dienstag, 06. November 2012 / Mercedes-Benz Arena, Stuttgart /  
09.30 – 16.30 Uhr

#### Thematik:

Standorte können weniger denn je mit rein planungsrechtlichen Instrumenten zukunftsfähig gemacht werden. Städte und Gemeinden müssen immer mehr feststellen, dass allein auf diesem Weg Impulse ausbleiben. Es bedarf vielmehr eines ganzheitlichen Ansatzes, der sowohl Schutz des Standortes als auch Entwicklungsinstrumente gleichermaßen beinhaltet. Dazu sind oftmals gar nicht neue Instrumente nötig, sondern Überlegungen, wie bestehende Instrumente abgewandelt oder neu kombiniert werden können, um Entwicklungsimpulse zu setzen.

Wir wollen gemeinsam mit hochkarätigen Experten aus Theorie und Praxis bei der 3. imakomm AKADEMIE-Fachtagung aufzeigen, dass Impulse für die Kommunalentwicklung genau mit diesem ganzheitlichen Denken möglich sind! Bewusst zeigt die Tagung wieder unterschiedliche Facetten und Fragestellungen der Kommunalentwicklung auf – Themen also für kommunale Entscheider wie Bürgermeister, Stadtplaner, Wirtschaftsförderer, aber auch Akteure wie Handels- und Gewerbevereine und Projektentwickler.

#### Foren = Diskussion und Bearbeitung von Lösungen anhand von Praxisbeispielen:

Nicht Patentrezepte, aber die Diskussion von Lösungen anhand von vier konkreten Fragestellungen in insgesamt vier Foren, das ist das Ziel der Fachtagung.

Die Idee eines jeden Forums: Unterschiedliche Standpunkte zu einer der vier konkreten Fragestellungen sollen anhand von Beispielen aufgezeigt und dann diskutiert werden. Viel Raum soll gerade bei dieser Fachtagung der Diskussion und dem gemeinsamen Erarbeiten von Lösungen vorbehalten sein.

**Forum 1** beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie **Einzelhandelsgroßprojekte** tatsächlich in einen Standort – vor allem in eine Innenstadt – integriert werden können. Denn: Die Diskussion um hybride Malls und integrierte Fachmarktzentren, gerade auch in kleineren Städten zeigt, dass hier Chancen für Kommunen liegen. Entwicklungsimpulse können gezielt gesetzt werden, wenn diese

Projekte nicht nur raumordnerisch und städtebaulich behandelt, sondern ganzheitlich betrachtet werden. Fragestellungen in Forum 1 sind also beispielsweise: Wie gelingt eine städtebauliche und funktionale Integration, wie können sich Innenstadttakteure auf ein Einzelhandelsvorhaben vorbereiten? In Forum 1 treffen Sichtweisen aus der Projektentwicklung und des Städtebaus sowie rechtliche Aspekte aufeinander.

**Forum 2** diskutiert bewusst kritisch **neue Wege bei Bemühungen der Kommunen, Unternehmen für einen Standort zu gewinnen**. Denn: Bekanntermaßen erfolgen Ansiedlungsentscheidungen eher selten und dabei meist im regionalen Kontext. Gleichzeitig „kämpfen“ Kommunen aus wirtschaftlichen Überlegungen um neue Firmen – meist allerdings mit vergleichbaren Instrumenten. Neue Wege eines so genannten „Standortvertriebs“ am Beispiel der Stadt Göppingen werden Anforderungen von expansiven Branchen gegenübergestellt. Fragestellungen in Forum 2 sind also beispielsweise: Welche Branchen sind überhaupt expansiv? Welche neuen Ansätze zur Anspra-

che von Unternehmen sind praxistauglich? Bewusst werden in Forum 2 Sichtweisen aus der Wirtschaftsförderung mit Sichtweisen aus der Projektentwicklung kombiniert.

**Forum 3** greift die Diskussion um die Schwierigkeit, **große Infrastrukturprojekte** „überhaupt noch durchzubekommen“, auf. Anhand eines Praxisbeispiels sollen Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei einem solchen Projekt aufgezeigt und diskutiert werden. Fragestellung in Forum 3 ist also beispielsweise: Wie können Infrastruktur(groß)projekte zielgerichtet vorbereitet und kommuniziert werden? In Forum 3 erhalten Sie Impulse vor allem aus den Bereichen Projektentwicklung und Verkehrsplanung.

**Forum 4** eruiert Ansätze, Bürgerinnen und Bürger für die **Stadt- bzw. Gemeindeentwicklung tatsächlich auch zu begeistern**, statt lediglich zu informieren. Denn: Nicht

selten gelingt es einer Kommune bei Leitbild- und Stadtentwicklungsprozessen lediglich, die ohnehin an vergleichbaren Prozessen partizipierenden Bevölkerungsteile anzusprechen. Beispielsweise junge Menschen und Menschen mit Migrationshintergrund bleiben meist außen vor. Daher rücken immer mehr, gerade bei Stadtentwicklungsprozessen, neben Überlegungen zum „Was?“ (den Inhalten und Schwerpunkten der künftigen Stadtentwicklung) auch das „Wie wen dafür begeistern?“ in den Blickpunkt. Fragestellung in Forum 4 ist anhand eines konkreten Praxisbeispiels beispielsweise: Welche Ideen gibt es, junge Menschen oder Menschen mit Migrationshintergrund zumindest mehr als bisher für Stadtentwicklungsprozesse zu begeistern? In Forum 4 werden bewusst Erfahrungen aus einem Stadtleitbildprozess zur Ansprache jüngerer Menschen mit Erfahrungen zur Arbeit mit Menschen mit Migrationshintergrund kombiniert.

**Thematischer Abschluss und Ausklang**

Den thematischen Abschluss bildet ein spannender Vortrag zum Thema **Elektromobilität** als Chance für die Kommunalentwicklung. Den Bereich „Energie und Umwelt“ werden wir und unsere Partner auch in Zukunft bewusst in unsere Veranstaltungen integrieren, weil wir glauben, dass die nächsten Jahrzehnte sehr stark von diesen Themen beeinflusst werden, insbesondere eben auch die Stadtentwicklung.

Und vielleicht können wir Sie – neben den spannenden Foren und Impulsvorträgen – ja zum Schluss der Tagung auch noch mit einem gemütlichen und spannenden **Torwandschießen im Stadion** begeistern? Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme an der 3. imakomm AKADEMIE-Fachtagung!

Weitere Information finden Sie unter [www.imakomm-akademie.de/fachtagung-2012](http://www.imakomm-akademie.de/fachtagung-2012)

Programm (Änderungen vorbehalten)		
09.00	Eintreffen der Gäste	
09.30 – 09.40	<b>Begrüßung:</b> Oberbürgermeister a.D. <b>Ulrich Pfeifle</b>	
09.40 – 09.45	<b>Grußwort:</b> <b>Günther Hieber</b> , Präsident des Bundes der Selbständigen Baden-Württemberg e.V. (Schirmherr der Fachtagung)	
09.45 – 09.55	<b>Ausblick auf den Tag:</b> <b>Dr. Peter Markert</b> , geschäftsführender Gesellschafter imakomm AKADEMIE	
09.55 – 10.30	<b>„Ganzheitliche Standortentwicklung – Facetten einer zukunftsorientierten Stadtentwicklung“:</b> <b>Helmut Reitemann</b> , Oberbürgermeister Stadt Balingen	
<b>10.30 – 11.00</b>	<b>Kaffeepause</b>	
<b>11.00 – 12.45</b> <b>Parallele Foren 1+2</b>	<b>Forum 1:</b> <b>„Integration und positive Effekte von Einzelhandels(groß-)projekten“</b>	<b>Forum 2:</b> <b>„Neue Wege beim Ansiedlungsmanagement: Welche Branchen sind expansiv – und wie kommen Städte und Gemeinden an diese ran?“</b>
	Kurze Einführung, Thesen: <b>Julia Bubbel</b> , imakomm AKADEMIE Sichtweise 1: „Ansiedlungen von großflächigen Einzelhandelsbetrieben – Anforderungen, Effekte, Probleme.“: <b>Hans-Jürgen Birk</b> , Geschäftsführer ACTIV-IMMOBILIEN GmbH & Co. KG Sichtweise 2: „Integration von großflächigen Einzelhandelsbetrieben – kommunale Hebel für eine städtebauliche und funktionale Integration“: <b>Karl Haag</b> , WICK+PARTNER Architekten Stadtplaner Bearbeitung / Diskussion, mit Impulsen von Rechtsanwalt <b>Till Bannasch</b> , SFB Rechtsanwälte, Freiburg	Kurze Einführung, Thesen: <b>Dr. Peter Markert</b> , imakomm AKADEMIE Sichtweise 1: „Expansive Branchen und Firmen: Beispiele, Anforderungen“: Dipl. Betriebswirt (BA) <b>Bernhard Nattermann</b> , Federführung Handel, IHK-Tag Baden-Württemberg, Stuttgart Sichtweise 2: „Standortvertrieb mal anders. Das Beispiel Göppingen“: <b>Christine Kumpf</b> , Wirtschaftsförderung Stadt Göppingen Bearbeitung / Diskussion, mit Impulsen von <b>isin consult</b>
<b>12.45 – 14.00</b>	<b>Mittagessen</b>	
<b>14.00 – 15.45</b> <b>Parallele Foren 3+4</b>	<b>Forum 3:</b> <b>„Erfolgsfaktoren von großen Infrastrukturprojekten“</b>	<b>Forum 4:</b> <b>„Leitbild- und Stadtentwicklungsprozesse – mit Begeisterung die gesamte Bürgerschaft beteiligen!“</b>
	Kurze Einführung, Thesen: <b>Gert Rönnau</b> , imakomm AKADEMIE Praxisbeispiel: „Große Infrastrukturprojekte – Erfahrungen aus Projektentwicklersicht“: <b>Imtech</b> Deutschland GmbH & Co. KG Bearbeitung / Diskussion, mit Impulsen von <b>Ulrich Noßwitz</b> , DR. BRENNER INGENIEURGESELLSCHAFT MBH	Kurze Einführung, Thesen: <b>Eva Schwarzbäck</b> , imakomm AKADEMIE Praxisbeispiel: „Erfahrungen zur Bürgerbeteiligung aus dem Gemeindeentwicklungsprozess Nufringen (Zukunftsoffensive Nufringen 2025 - ZON 2025)“: <b>Gemeinde Nufringen</b> Bearbeitung / Diskussion, mit Impulsen von <b>Michael Felgenhauer</b> , Integrationsbeauftragter der Stadt Aalen
<b>15.45 – 16.30</b>	<b>Prof. Dr. Rainer Rothfuß</b> , Universität Tübingen, Geographisches Institut: <b>„Neue Wege für Kommunen: Praxisorientierte Strategien zur Nutzung der Elektromobilität als Baustein eines ganzheitlichen kommunalen Verkehrssystems.“</b>	
<b>16.30</b>	<b>Ende der Veranstaltung</b>	
<b>16.45</b>	<b>Option: Stadioneinlauf und Torwandschießen mit Bierbar</b>	

# Impulse für kommunale Leitbilder durch neue Formen der Bürgerbeteiligung. Ein bestehendes Instrument wird schlagkräftiger und zukunftsfähiger gemacht.

## Gedanken und Erfahrungswerte für eine Weiterentwicklung eines wichtigen Instruments in der strategischen Kommunalentwicklung

Das Thema Gemeinde- und Stadtentwicklung ist strategisch wie operativ ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Kommunen im Standortwettbewerb. Einen strategischen Fahrplan hierfür liefert das sogenannte Gemeinde- oder Stadtleitbild (nachfolgend als Leitbild bezeichnet). Dieses soll den roten Faden für die Kommunalentwicklung darstellen, bestehend aus Vision, Zielen und konkreten Maßnahmen für einen mittel- bis langfristigen Horizont, in der Regel für die kommenden fünf bis zehn Jahre. Entwickelt wurde dieses Instrument Anfang der 1990-er Jahre. In vielen Kommunen in Deutschland wurden seither Leitbildprozesse durchgeführt. Doch die Bürgerschaft scheint trotz der Diskussion über „Wutbürger“ immer weniger bereit für eine Beteiligung an diesen zeitlich meist langwierigen Prozessen, das Engagement beschränkt sich auf ohnehin an solchen Prozessen beteiligten Bevölkerungsgruppen. Viele werden also nicht wirklich eingebunden. Der folgende Artikel dokumentiert Gedanken zum „Wie?“ eines Leitbildprozesses.



Eine Herausforderung für nahezu alle Leitbildprozesse: Die Einbindung von sich nicht (mehr) engagierenden Bevölkerungsgruppen. Beispiel hier: Junge Menschen. Die Zielgruppe Kinder und Jugendliche können bei einem Leitbildprozess über deren Hobbies erreicht und eingebunden werden – beispielsweise über ein Filmprojekt. Auch andere Zielgruppen, wie Migranten oder Menschen mit Behinderung lassen sich in die Konzeption integrieren. Dafür sollten örtliche Ressourcen und Initiativen analysiert werden, um über diese (wie im Beispiel Filmprojekt der Stadt Kornthal-Münchingen) interessante und wichtige Zielgruppen persönlich anzusprechen.

Sowohl in der Praxis bei den relevanten Entscheidungsträgern als auch in der Theorie bei entsprechenden Sachverständigen und Experten besteht Einigkeit darüber, dass ein Leitbild ein wichtiges Instrument für eine konsequente strategische Ausrichtung einer Kommune sein kann. Angesichts zahlreicher gesellschaftlicher, soziokultureller und ökonomischer Veränderungen stellt sich jedoch die Frage, welche Methodik die richtige ist und ob ein bestehendes Instrument, vielerorts erfolgreich eingesetzt, dahingehend angepasst und erneuert werden muss. Denn: Mittlerweile verdichtet sich bei nicht wenigen Kommunen der Eindruck, dass das Instrument Leitbildprozess lediglich die

ohnehin an vergleichbaren Prozessen partizipierenden Bevölkerungsgruppen anspricht. Beispielsweise junge Menschen und Menschen mit Migrationshintergrund bleiben nicht selten außen vor. Daher rücken immer mehr, gerade bei Leitbildprozessen, neben Überlegungen zum „Was?“ (den Inhalten der künftigen Stadtentwicklung) auch das „Wie wen dafür begeistern?“ in den Blickpunkt.

### Mängel in Leitbildprozessen – Ansätze für neue Instrumente

Unterzieht man bestehende Leitbildprozesse einer kritischen Analyse, so werden in vielen

Leitbildprojekten Mängel deutlich, die komprimiert dargestellt werden können:

- Unklarheiten im Vorfeld einer Entscheidung in den entsprechenden Gremien, welche Ziele verfolgt und welche Ergebnisse erwartet werden sollen und können.
- Mangelnde Beteiligung der Bevölkerung, insbesondere auch der Gruppen, die man eigentlich stärker einbinden will.
- Fehlende Nachhaltigkeit, abnehmende Euphorie.
- Vernachlässigung „des großen Ganzen“ hin zu „Detaildiskussionen“.
- Mangelnde Konsequenz in der späteren Umsetzung, beispielsweise auch dadurch, dass zwar für die Erstellung eines Konzeptes, nicht aber für die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Insbesondere auch die Frage nach der richtigen Form der Bürgerbeteiligung kommt spätestens seit Stuttgart 21 eine enorme Bedeutung zu. Wie gelingt es uns also, viele Interessensgruppen und mit Wirkung so einzubinden, dass nachhaltig und signifikant die Entwicklung einer Kommune positiv durch einen solchen Leitbildprozess beeinflusst werden kann?

Die weiteren Ausführungen konzentrieren sich auf diese Bürgerbeteiligung bei Leitbildprozessen. Nachfolgend sollen verschiedene Thesen und Gedankenansätze formuliert werden, die zum einen als Gedankenanstoß und Impuls zu verstehen sind, zum anderen jedoch auch Maßnahmen skizzieren, die in verschiedenen Praxisprojekten bereits eingesetzt wurden und eine gewisse Praxistauglichkeit und daher Belastbarkeit vorweisen können:

Zukunfts  
konzept

2025

Bürgernah -  
Zukunftsorientiert -  
Gemeinschaftlich

»Wir arbeiten im Zukunftskonzept mit, weil Wohnen in unserer Stadt auch langfristig attraktiv bleiben soll«



Wir sind die Arbeitsgruppe  
»Wohnstandorte mit Zukunft«

Unser Ziel ist es, Maßnahmen zu erarbeiten, durch die Korntal-Münchingen als attraktiver Wohnstandort weiter gestärkt und entsprechendes Angebot geschaffen wird. Explizit sollen dabei unterschiedliche Alters- und Zielgruppen berücksichtigt werden.

Engagierte Bürgerinnen und Bürger treffen sich seit Herbst 2011 regelmäßig in 7 Arbeitsgruppen mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten. Zielsetzung ist, die aufgrund von Bürger- und Firmenbefragungen ermittelten Themen und daraus resultierend konkrete Maßnahmen bis zur Beschlussfähigkeit auszuarbeiten, die dann im Gemeinderat vorgestellt bzw. verabschiedet werden können.

Anregungen und weitere Informationen:  
per mail: [zukunfts-konzept@korntal-muenchingen.de](mailto:zukunfts-konzept@korntal-muenchingen.de)  
oder im Internet unter [www.korntal-muenchingen.de](http://www.korntal-muenchingen.de)

In jedem Falle ist bei Leitbildprozessen mehr denn je nötig: Kommunikation für den Prozess und Motivation der Bürgerschaft, sich mit dem Prozess und den Themen daraus zu beschäftigen. Das Beispiel hier zeigt eine professionell gestaltete Anzeige aus einer Testimonialkampagne zum Leitbildprozess der Stadt Korntal-Münchingen. Dabei erklären die Initiativkreismitglieder, warum sie sich beteiligen.

### Bürgerbeteiligung bei Leitbildprozessen: Gedanken, Thesen und Praxisbeispiele

These 1: Betrachtet man die Personen und Institutionen, die sich üblicherweise in Leitbildprozessen engagieren, so identifiziert man sehr schnell diejenigen, die sich auch sonst, unterjährig, zum Beispiel in der Funktion als Verwaltungsmitarbeiter/in, Gemeinderatsmitglied, Vorsitzende(r) von Vereinen etc. in der Kommune engagieren. Ein Leitbild soll ja aber in hohem Maße neben der strategischen

Komponente auch ein Wir-Gefühl schaffen, also zwangsweise viele Gruppierungen in den Entwicklungsprozess einbinden. In vielen Leitbildprozessen gelingt aber genau dies nicht. Jugendliche, Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund, Unternehmerinnen und Unternehmer nehmen den ganzen Prozess mehr oder weniger gar nicht wahr. Somit lässt sich leicht ableiten, dass doch eigentlich Inklusion betrieben werden muss, also die ganz **bewusste Einbindung von sich an Leitbildprozessen nicht (mehr) engagierenden Gruppierungen**.

Praxisbeispiel: Berechtigte Kritik bei einer Bürgerinformationsveranstaltung im Leitbildprozess der Stadt Korntal-Münchingen war nach erfolgreichem Abschluss der Analysephase und Start der Konzeptionsphase, „dass sich doch sowieso wieder die gleichen Leute der Stadt im Initiativkreis und in den sieben Arbeitsgruppen engagieren“. Kinder und Jugendliche, Migranten, aber auch Unternehmer ließen sich fast gar nicht motivieren, bei der Maßnahmenerstellung mitzuwirken. Doch wie animiert man diese interessanten und wichtigen Zielgruppen, bei einem Leitbildprozess mitzuwirken? Die Stadtverwaltung Korntal-Münchingen und die imakomm AKADEMIE sind nach der inhaltlich erfolgreichen Bürgerinformationsveranstaltung zum Schluss gekommen, auf der einen Seite breitere Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben und über neue Instrumente an diese Zielgruppe heranzutreten. Eine Anzeigenkampagne mit

den Initiativkreismitgliedern „als Werbegesichter“ (Testimonialkampagne) wurde entwickelt und umgesetzt. Die einzelnen Arbeitsgruppen gaben dabei an, wieso sie sich für das Leitbild engagieren und was sie sich davon versprechen. Auf der anderen Seite kam man auf die Idee, ein Filmprojekt zu realisieren. Eine lokale Filmcrew mit reichlichen Erfahrungen, bestehend aus Schülerinnen und Schülern des örtlichen Gymnasiums, wurde angesprochen, ob die Verwirklichung eines Kurzfilms von drei bis fünf Minuten über das so genannte Zukunftskonzept Korntal-Münchingen 2025 denkbar wäre. Schnell waren die Jugendlichen motiviert und eingebunden und drehten über Monate hinweg Szenen auch während Sitzungen des Initiativkreises. Premiere feierte der Imagefilm bei der folgenden Bürgerinformationsveranstaltung, der dort erstmals präsentiert wurde. Als Veranstaltungsstätte wurde passenderweise die Mensa der ortsansässigen Realschule gewählt. Nicht zuletzt aufgrund der erstmaligen öffentlichen Präsentation des Filmprojektes war das Interesse an der Veranstaltung, auch von jungem Publikum, groß. Statt leerer Plätze mussten zusätzlich Sitzgelegenheiten spontan organisiert werden.

These 2: Beim klassischen Leitbildansatz findet eine breite Beteiligung der Öffentlichkeit durch die Durchführung von repräsentativen Befragungen, die Bildung von Arbeitsgruppen oder auch das Durchführen



Ein Muss auch für Leitbildprozesse: Die Bürgerschaft fühlt sich nicht selten – trotz Bürgerinformationsveranstaltungen und Ähnlichem – „nicht richtig informiert“. Also müssen auch Leitbildprozesse neue Medien, die eine schnelle Information einerseits und auch eine schnelle, zeitlich begrenzte Meinungsäußerung zum Prozess andererseits ermöglichen, angewandt werden. Das Web 2.0 bietet vielfältige Möglichkeiten zur breiten Kommunikation in einem Leitbildprozess. Über Internetseiten, Bannerwerbung, Facebook und Co. lässt sich breite Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligung zu überschaubarem Budget betreiben. Auch klassische Werbeinstrumente sollten als fester Baustein im Prozessablauf einkalkuliert werden. Denn nur wenn Bürgerinnen und Bürger von Anfang an eingebunden sind, kann eine breite Akzeptanz geschaffen werden. Für die Umsetzung des Konzepts liefern diese Instrumente außerdem eine langfristige Grundlage zur Kommunikation und zum Austausch mit der Bürgerschaft.

von Bürgerinformationsveranstaltungen statt. Diese Veranstaltungen sind dann aber häufig spärlich besucht. Teilweise fühlt sich die Bürgerschaft „nicht richtig oder gar nicht informiert“. **Im Zeitalter des Web 2.0 sollte deshalb auf die Einbindung neuer Medien noch wesentlich stärker Wert gelegt werden, um die breite Öffentlichkeit in einfacher Weise zu integrieren, aber auch um wichtige Zielgruppen einzubinden.** Eine permanente Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit muss bereits vor dem eigentlichen Leitbildprozess beginnen und kontinuierlich betrieben werden.

Neue Medien sollten demzufolge für die Öffentlichkeitsarbeit angedacht werden. Mit etwas Know-how lassen sich Instrumente kostengünstig einsetzen. Einfachstes Kommunikationsinstrument stellt sicherlich die städtische Internetseite dar. Über eine eigene Rubrik lassen sich Informationen, Termine und Ansprechpartner einstellen. Eine eigene E-Mailadresse als Sprachrohr lässt sich ebenfalls leicht integrieren. Eine separate Internetplattform speziell für den Leitbildprozess oder ein eigener Facebook-

Account entfacht selbstverständlich größere Aufmerksamkeit. Es kann auch die Möglichkeit eingerichtet werden, dass sich die Bürgerschaft online an einer Diskussion oder Befragung beteiligt. Die Stadt Aalen hat hier im Frühjahr 2012 eine sehr gute Anwendungsform gefunden. Es können allerdings auch externe Internetseiten genutzt werden. Die regionale Tageszeitung bietet eine Plattform, um Bannerwerbung zu schalten, beispielsweise zur Veröffentlichung von Terminen. Über einen YouTube-Kanal können Kurzfilme eingestellt werden, im modernsten Fall wird eine Smartphone-App gestaltet, die über den Prozess hinaus genutzt wird. Abseits des Web 2.0 sorgt beispielsweise eine öffentliche Plakatierung für Aufmerksamkeit. Aber auch Handflyer oder persönliche Anschreiben an Vereine, Organisationen und Institutionen sorgen für eine erhebliche Wirkung in der Bürgerschaft. Die Möglichkeiten sind vielfältig, müssen aber konsequent genutzt werden.

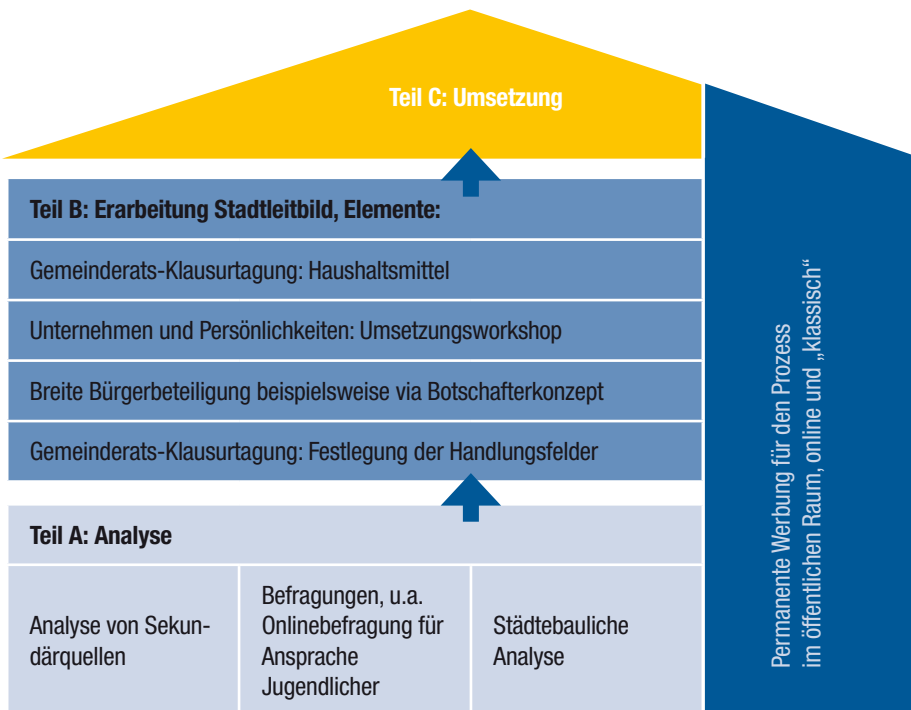
**These 3: Ein klassischer Leitbildansatz mit Lenkungskreis und Arbeitsgruppen kann nach wie vor zielführend sein. Bedenkt**

man allerdings, dass Bürgerinnen und Bürger immer weniger langfristige Verpflichtungen eingehen wollen und eher projektbezogen (wenn überhaupt) mitarbeiten möchten (siehe beispielsweise abnehmende Mitgliedszahlen in Vereinen, Parteien usw. als Beleg für diesen Trend), dann kann auch ein Leitbild methodisch nicht mehr auf zu langatmigen Arbeitsgruppen- und Diskussionsprozessen aufgebaut werden. **Vielmehr müssen Beteiligungsformen für Bürgerinnen und Bürger gefunden werden, die sowohl eine kurz- wie auch langfristige Mitarbeit ermöglichen.**

Praxisbeispiel: Die arbeitstätige Bürgerschaft lässt sich zum größten Teil nur schwer für ein ehrenamtliches Engagement motivieren. Arbeitsstress, Alltagsverpflichtungen und spärlich vorhandene Freizeit lassen wenig Spielraum für zusätzliche Tätigkeiten. Die Gemeinde Korb begrenzt daher die Aufgaben im Korber Leitbild zur Umsetzung zeitlich, so dass sich ein neuer Typus ehrenamtlichen Engagements bilden kann. „Nicht jeder will „lebenslanglich“ Mitglied sein“, so Bürgermeister Jochen Müller. Genau deshalb macht es Sinn, bereits im Leitbildprozess kurzfristige Beteiligungsformen anzudenken, so dass keine langfristigen Verpflichtungen eingegangen werden müssen und eine breitere Masse an Bürgern angesprochen werden kann. Daher ist die Notwendigkeit von thematischen Arbeitsgruppen im Prozess gänzlich zu überprüfen. Außerdem können maßnahmenbezogene Projektgruppen zur Umsetzung gebildet werden, die je nach persönlichem Interesse besetzt werden und bereits nach wenigen Wochen oder Monaten wieder aufgelöst werden, sobald die jeweilige Aktion abgeschlossen ist.

**These 4: Wenn nun Bürgerinnen und Bürger keine langfristigen Verbindlichkeiten eingehen möchten und keine Arbeitsgruppen mehr gebildet werden, dann müssen andere Interessensgruppen angesprochen werden, die im Erstellungsprozess des Leitbildes mitwirken.** Man stelle sich hierbei die Frage, welche Gruppierungen und Organisationen ein erhöhtes Interesse an einer langfristigen Stadtentwicklungskonzeption haben dürften. Als Zielgruppen lassen sich da sehr schnell Vereine, Institutionen, aber eben auch Unternehmen identifizieren. **Die Einbindung von Vereinen, Institutionen und Unternehmen sorgt darüber hinaus für eine breite Beteiligung von verschiedenen Interessensgruppen und möglicherweise auch für eine bessere Sicherstellung der Finanzierbarkeit von Maßnahmen.**

„Schlanker“ Ansatz eines Leitbildprozesses



In mancher Kommune bedarf es eines „schlanken“ Leitbildansatzes. Denn: Umfassende methodische Ansätze mit zahlreichen Arbeitsgruppen- und Lenkungskreissitzungen über Monate oder gar Jahre haben manchmal unter negativ empfundenen Erfahrungen aus vergleichbaren Prozessen (beispielsweise Stadtmarketingprozesse, Agendaprozesse) zu „leiden“. Die Motivation zu einer Beteiligung am Leitbildprozess ist bei einer solchen Ausgangssituation gering. Es bedarf dann ganz bewusst einer Leitbildmethodik, die sehr zielorientiert über verschiedene Ansätze eine Mitarbeit möglichst vieler in einem begrenzten Zeitraum ermöglicht. Einzelne Instrumente für eine solche Erarbeitung des eigentlichen Stadtleitbildes (in der Grafik „Teil B“) zeigt das Schaubild. Können aber nicht sämtliche Themen intensiv bei der eigentlichen Erarbeitung des Leitbildes von Grund auf diskutiert werden, muss die Analyse („Teil A“ in der Grafik) Vorarbeiten übernehmen, beispielsweise städtebauliche Analysen und weitere Überlegungen. Wichtig: Da keine „permanente Arbeitsgruppenbesetzung“ bei einem solch schlanken Ansatz gegeben ist, muss bereits in der Analysephase permanente Werbung für den Prozess des Stadtleitbildes gemacht werden.

Praxisbeispiel: Das so genannte Botschafterkonzept im Landkreis Cham in Bayern wurde bereits häufig zitiert. Kerngedanke ist, dass Vereine, Institutionen, Unternehmen, aber auch Einzelpersonen als sogenannte Botschafter berufen und mit entsprechenden Werbemitteln ausgestattet werden. Durch diese Multiplikatoren erhofft man sich eine größere Streuwirkung in der Außendarstellung. Dieser Gedanke lässt sich in vielen Facetten auch auf Leitbildprozesse übertragen. Vereine, Unternehmen etc. können das Leitbild in die eigene Organisation tragen und mit den Mitgliedern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diskutieren. Ideen für Maßnahmen und darüber hinaus auch eigene Umsetzungsbeiträge werden zusammengetragen. Darüber hinaus können zum Beispiel auch Unternehmen und besondere ortsbekannte Persönlichkeiten in einem Leitbildprozess als Sponsoren agieren, in dem sie von Anfang an in den Prozess integriert werden. In einem „Umsetzungsworkshop“ werden Maßnahmen,

ggf. besonders wichtige Kernprojekte, generiert, im besten Falle bereits mit festgelegtem Budget, das der Kommune zweckgebunden zur Umsetzung zur Verfügung gestellt wird. Hierbei ist ein zentraler Gedanke, dass Themen wie Fachkräftemangel, positives Standortmarketing und Steigerung des Bekanntheitsgrades ureigenste Themen und Fragestellungen von Unternehmen sind und es aus unserer Sicht dringend notwendig erscheint, diese Fragestellungen gerade auch in einem Leitbildprozess viel stärker zu berücksichtigen.

Leisten einzelne Interessensgruppen ihren individuellen Beitrag, kommen möglicherweise auch andere Gruppierungen unter einen gewissen Zugzwang, so dass letztlich ein größerer Effekt entsteht. Sicherlich können unter dieser Prämisse auch unter Umständen zusätzliche finanzielle Mittel generiert werden. Eine Klausurtagung zu diesem Thema, noch während der Erarbeitung des Leitbildes, macht deshalb Sinn.



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



Die Autorin:  
Eva Schwarzbäck (B.A.),  
Wirtschaftsförderin (VWA),  
imakomm AKADEMIE GmbH,  
Projektleiterin im Bereich Strategische  
Kommunalentwicklung,  
Kontakt:  
schwarzbaeck@imakomm-akademie.de

## Fazit:

Die aufgezeigten Thesen, Gedanken und Beispiele machen deutlich, dass die Anpassungen an einen „modernen Leitbildprozess“ vielfältig, aber notwendig sind. Es wird auch hier weiterhin keinen Königsweg geben. Wesentlich wichtiger wird sein im Vorfeld konzeptionell zu erarbeiten, welcher Weg gerade in der jeweiligen Kommune den größten Effekt erzielen wird. Da jede Kommune individuell ist und ihre eigenen Gegebenheiten, ihre eigene Historie und ihre eigene Identität vorweist, muss eine Methodik entwickelt werden, die diesen Charakteristika in hohem Maße gerecht wird. Als Hilfestellung zur Definition der einzelnen Prozessbausteine dient die Checkliste rechts.

## Checkliste

**Um die richtige und vor allem individuelle Leitbildmethodik für Kommunen festzulegen, sollten folgende Fragen beantwortet werden:**

- Welche Ziele werden im Leitbildprozess verfolgt?
- Wie strategisch bzw. umsetzungsorientiert soll das Leitbild angelegt sein?
- Welche Strukturen sind bereits vorhanden (Agendagruppen, Citymarketing, BDS-Ortsverein usw.)?
- Welche Erfahrungen hat die Bürgerschaft mit vergleichbaren Prozessen (Agendaprozess? Stadtmarketingprozess? Usw.)? Ist beispielsweise die Bereitschaft für ein Mitwirken an einem Leitbildprozess vorhanden oder liegen teilweise negative Erfahrungen aus vergleichbaren Prozessen vor?
- Welche Daten und Studien sind bereits vorhanden und lassen sich für die Analysephase des Leitbildprozesses verwenden, so dass der Aufwand und damit die Kosten wesentlich reduziert werden?
- Welche Prozesse (beispielsweise Zertifizierung klimafreundliche Kommune, Dorferneuerungsprozesse in Teilorten usw.) wurden jüngst abgeschlossen, welche Prozesse laufen parallel? Welche Themen müssen also wie berücksichtigt werden?
- Welche Multiplikatoren (Vereine, Unternehmen, sonstige Organisationen) können aktiv als „Umsetzer“ angesprochen werden?
- Welche Medien (Amtsblatt, Internetseite, Facebook, YouTube, Anzeigenwerbung usw.) werden für das Marketing genutzt und welche können für den Leitbildprozess verwendet werden?
- Welche Zielgruppen (vor allem Senioren, Kinder, Jugendliche, Menschen mit Behinderung) können wie (beispielsweise Imagefilm, Testimonial-Anzeigenkampagne, Plakataktion) eingebunden werden? Welche örtlichen Ressourcen können angesprochen werden?
- Wie schnell soll der Leitbildprozess umgesetzt werden bzw. wann sollen konkrete Ergebnisse vorliegen?

# Leerstandsmanagement – neue Impulse aus der Praxis

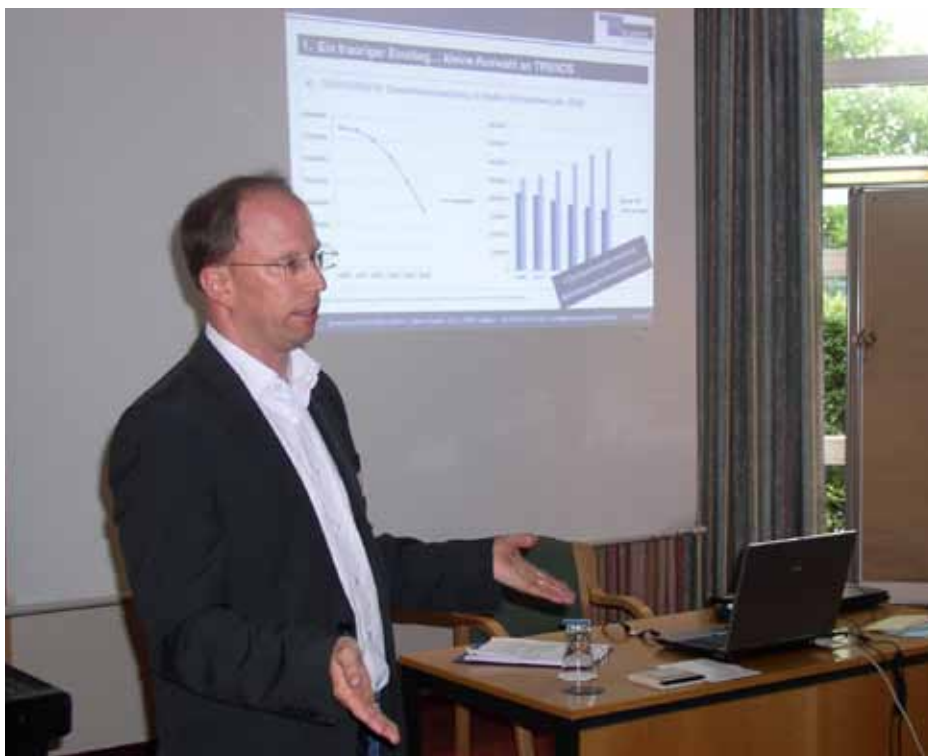
Das Phänomen Leerstand ist in Kommunen jeder Größenordnung ein aktuelles Thema. Dies gilt mittlerweile nicht mehr nur für schwach frequentierte Nebenlagen, sondern auch für die Haupteinkaufsstraßen. Besonders betroffen von leer stehenden ehemaligen Ladenlokalen sind kleinere Städte und Gemeinden unterhalb von 20.000 Einwohnern. Dort stehen nach einer Untersuchung des Handelsverbandes Deutschland (HDE) aus dem Jahre 2005 ca. 11% aller Ladenlokale leer. Neben negativen städtebaulichen Eindrücken für die Bewohner und Besucher der Kommune, haben die nicht genutzten Flächen aber auch erhebliche finanzielle Ausfälle für die Besitzer der Immobilien zur Folge.

Der vorliegende Beitrag informiert über aktuelle Ergebnisse und Erfahrungen aus der Praxis zum Thema Leerstandsmanagement, die in Workshops zum Thema Leerstandsmanagement im Rahmen von Veranstaltungen des BDS-Landesverbandes Baden-Württemberg und der imakomm AKADEMIE von Praktikern dort zusammengetragen und bewertet wurden.

Viele Städte und Gemeinden haben zwischenzeitlich das Thema Management von Leerständen in ihrer Bedeutung für die Kommunalentwicklung erkannt und es in ihre Liste wichtiger kommunaler Aktivitäten aufgenommen. Warum funktioniert Leerstandsmanagement aber trotz des gestiegenen Engagements der Kommunen häufig nicht oder nicht optimal? Gründe hierfür liegen zum einen in dem beinahe überall reichlich vorhandenen Flächenangebot – ein reines Bewerben von Leerständen ohne strategischen Ansatz mit besonderen Argumenten greift daher nicht (mehr). Zum anderen kämpfen die Städte und Gemeinden im Regelfall um die gleichen Filialisten bzw. Zielgruppen. Sehr selten wird bei der Festlegung der potenziell suchenden Branchen das Standortwahlverhalten der Unternehmen berücksichtigt. Schließlich wird häufig außer Acht gelassen, dass eine erfolgreiche Investorensuche doch eigentlich in einer gemeinsamen Anstrengung von den Akteuren durchgeführt werden sollte, die hiervon profitieren – nämlich Verwaltung UND Wirtschaft.

Fasst man die Veranstaltungsergebnisse zusammen, ergeben sich aus Praktikersicht folgende Konsequenzen für die Durchführung eines funktionierenden und damit wirksamen Leerstandsmanagements. Bewusst richtet die imakomm AKADEMIE die von ihr betreuten Leerstandsmanagementprojekte an diesen zentralen Elementen eines Leerstandsmanagements aus und diskutiert deren Praxistauglichkeit regelmäßig in eben solchen Veranstaltungen:

1. Notwendig ist der Aufbau eines **strategischen** Leerstandsmanagements, d.h. konkret: **Weg von der Fläche, hin zum Aufbau besonderer Argumente** für die Vermarktung. Hierzu gehört auch, das Leerstandsmanagement in ein Innenstadtentwicklungs-konzept einzubetten.
2. Gemeinsam geht es wie häufig im Leben besser: Das Leerstandsmanagement muss von den Besitzern der leer stehenden Flächen, der Stadtverwaltung, der Innenstadtorganisation und eventuell weiteren Partnern, wie beispielsweise Kreditinstituten, zusammen getragen werden.
3. Es müssen **klare und vor allem auch realistische Zielgruppen** definiert werden: Häufig bedeutet dies, dass der Suchfokus nicht auf die Deutschlandzentrale eines Konzerns gelegt wird, sondern auf Filialgründungen von Unternehmen aus der Region oder die Ansprache von lokalen Existenzgründern.
4. Last but not least sollte auf einer **Kombination von verschiedenen Akquiseansätzen** aus dem Marketingbaukasten zurückgegriffen werden. Hierbei ist es wichtig, dass in der Kommune ein **Ansprechpartner vorhanden ist, der kontinuierlich „dran bleibt“**.



Workshop zum Thema Leerstandsmanagement von Herrn Dr. Markert bei der Fachtagung des Landesverbandes des Bundes der Selbständigen (BdS) am Dienstag, den 03. Juli 2012 in Leonberg.





Der Autor:  
 Dipl.-Geograph Gert Rönna,  
 imakomm AKADEMIE GmbH,  
 Projektleiter im Bereich Strategische  
 Kommunalentwicklung,  
 Kontakt:  
[roenna@imakomm-akademie.de](mailto:roenna@imakomm-akademie.de)

Praktisch jede Stadt / Gemeinde hat mit Leerständen (ehemals Nutzungen im Bereich Einzelhandel, Gastronomie, Dienstleistungen) zu kämpfen. Durchschnittlich beträgt die Leerstandsquote laut einer Erhebung des HDE (Hauptverband des Deutschen Einzelhandels; Leerstandsquote hier = Anzahl der leer stehenden Ladenlokale im Verhältnis zur Gesamtzahl der Ladenlokale) 10-11%.

Übersicht (Auswahl): Elemente eines guten Leerstandsmanagements aus Praktikersicht:

Wichtige Elemente	Auswahl an Anmerkungen / Beispielen:
Die Analyse muss konkret sein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unter anderem Hinweise auf die Beseitigung von Vermarktungshemmnissen in die Analyse einbauen.</li> <li>• Definition von realistischen Nachnutzungsmöglichkeiten, die über Einzelhandel hinausgehen.</li> </ul>
Hohe Transparenz bei Angebot und Nachfrage schaffen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Über eine Abfrage einen Mietpreisspiegel schaffen, um realistische Miethöhen in Verhandlungen mit Eigentümern vorgeben zu können.</li> </ul>
Ausgewählte Zielgruppen statt breites Streuen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau einer Datenbank mit potenziellen Folgenutzern.</li> </ul>
Die Kommunikation muss ganzheitlich und professionell sein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganzheitlich = Weitere Argumente, statt nur „Objekte / Flächen“ aufbauen.</li> <li>• Professionell = Maßnahmen pro Zielgruppe definieren und lieber weniger Maßnahmen, diese dafür professionell (mit Werbeagentur usw.).</li> </ul>
Leerstandsmanagement muss Baustein eines gesamten Konzeptes (Innenstadtentwicklungskonzept oder Ähnliches) sein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorausschauende Flächenpolitik der Stadt ist nötig.</li> <li>• Eine Innenstadtorganisation muss in ein Leerstandsmanagement eingebunden sein.</li> </ul>
Kontinuität in der Umsetzung ist Erfolgsfaktor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es bedarf einer Person, die regelmäßig Maßnahmen umsetzt. Sehr grober Orientierungswert für den zeitlichen Aufwand: Etwa ein Tag pro Woche.</li> </ul>

Quelle: imakomm AKADEMIE auf Basis von Ergebnissen aus eigenen Veranstaltungen zum Thema Leerstandsmanagement, Zeitraum 2011 / 2012.

## Unternehmer blicken über den Tellerrand



Professor Dr. Holger Held von der Hochschule Aalen hat die Stadt Mengen bereits im Rahmen des Stadtentwicklungsprozess begleitet. (Foto: Sabine Herforth)

**Beim ersten Dialog spricht Holger Held über Probleme und Lösungsansätze**  
 Von Sabine Herforth

**Mengen - Miteinander eine Menge mehr – unter diesem Motto, das gleichzeitig Motto der Stadt Mengen ist, stand der erste Unternehmerdialog im Ennetacher Bürgerhaus. Den Wirtschaftsstandort gemeinsam gestalten, sei eines der Ziele die an diesem Abend in Angriff genommen werden sollten, erklärte Bürgermeister Stefan Bubeck. Etwa 75 Gäste aus Wirtschaft und Bildung waren gekommen und waren neugierig, was der Abend bringen würde.**

Die meisten Betriebe seien in den eigenen Branchen vernetzt, die Kenntnis über andere Gebiete und Betriebe sei aber längst nicht so ausgeprägt, weshalb der Unternehmerdialog auch Grundlage für einen informellen

Austausch geben solle. „Einfach mal über den Tellerrand hinaus schauen“, so Bürgermeister Bubeck. „Die Stadt Mengen kann Ihnen keine Autobahn bauen“, machte er deutlich, dass die Verkehrsanbindung in Form einer Autobahn Sache des Bundes sei.

Markus Kleiner, Geschäftsführer am Schunk-Spanntechnikstandort Mengen, übernahm den ersten Programmpunkt des Abends. Er gab einen Einblick in das Familienunternehmen, das bereits in dritter Generation geführt wird und machte damit den Anfang einer geplanten Reihe: Bei weiteren Dialogveranstaltungen sollen abwechselnd verschiedene Firmen und Betriebe sich und ihre Arbeit vorstellen können.

„Wir sind ein klassisches Nachkriegsunternehmen“, begann Kleiner. Das Werk in Mengen wurde 1994 in Betrieb genommen, wo heute rund 250 Mitarbeiter beschäftigt sind. Die meisten Mitarbeiter – rund 67 Prozent – haben nicht mehr als 15 Kilometer Weg zur Arbeit. „Wir denken, dass das sehr wichtig ist und dass das die Loyalität der Mitarbeiter ausdrückt.“

Den Hauptvortrag des Abends hielt Professor Dr. Holger Held von der Hochschule Aalen Studien BWL für KMU, Initiator der Imakomm Akademie und inzwischen Mitglied im wissenschaftlichen Beirat. Er hat die Stadt Mengen im Rahmen des Stadtentwicklungsprozess begleitet. Viele Unternehmer hätten die gleichen Probleme, die gemeinsam gelöst werden könnten. 99,5 Prozent aller Unternehmen in Deutschland seien KMUs, also Klein- und mittelständische Unternehmen.

Er zählte verschiedene Erfolgsfaktoren auf, die ein eta-

bliertes Unternehmen auszeichnen, beispielsweise seien gute, qualifizierte Mitarbeiter mindestens so wichtig wie eine strategische Unternehmensplanung. Risikoquellen gibt es viele, eine besondere Herausforderung sei die Demographie, die in Deutschland beispielsweise für einen Ingenieurmangel sorgt. Hinzu kommen ungewisse Einflüsse, wie Migration oder Feminismus, was die Firmen herausfordert, denn die Zielgruppen ändern sich. „So gesehen sind die nächsten Jahre, Jahrzehnte unheimliche Chancenjahre“, sieht Held viele Möglichkeiten.

### Auch der Spaß gehört dazu

„Das Ziel muss sein, sich anpassen zu können“, müssten KMUs Überlebensstrategien entwickeln, um im ständigen Wandel frühzeitig auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können. Das heißt für den Inhaber vor allem, dass er nur so weit im Unternehmen verflochten sein sollte, dass dieses auch bei seiner Abwesenheit problemlos weiterläuft. „Das halte ich für eine der größten Probleme überhaupt“, würden viele Unternehmer das Unternehmen eher ausbremsen, wenn sie immer alles selbst machen wollen würden. Den anwesenden Unternehmern gab er dafür verschiedene Tipps an die Hand, allen voran sich ein klares Ziel zu stecken. Auf diesem Weg sei der Faktor Mensch auch heute noch der wichtigste. „Sie können immer nur die Strategie fahren, die ihre Mitarbeiter mitgehen.“ Für viele gelte es an dieser Stelle etwas wiederzuentdecken, dass in der Ökonomie oft vergessen wird: Der Spaß – „der gehört auch dazu“.

**Schwäbische Zeitung, 02. April 2012**

## Durchstarten fürs Marketing

**Ebersbach. „Gemeinsam durchstarten“ für ein neues Ebersbacher Standortmarketing war das Motto einer Informationsveranstaltung im Ebersbacher Ratssaal.**

Rund 40 Bürger waren zur Informationsveranstaltung über die bevorstehende Verschmelzung von Handels- und Gewerbeverein Ebersbach und Stadtmarketing Ebersbach in den Ratssaal gekommen. Dazu hatten die beiden Vereine gemeinsam mit der Stadt Ebersbach eingeladen.

Als Gastredner hielt Dr. Peter Markert von der Imakomm-Akademie in Aalen einen Impulsvortrag mit dem Thema „Verschmelzung - Warum beide Vereine davon profitieren“. Markert machte deutlich, welche Möglichkeiten und Potenziale ein neuer Verein bietet und welche Vorteile eine Verschmelzung der beiden Vereine mit sich bringen kann. Aus seiner Überzeugung heraus, dass „jeder Standort individuell ist“ ging er gesondert auf die Situation in Ebersbach ein. „In Ebersbach sind sehr viele gute Ideen und etablierte

Strukturen vorhanden, nur teilweise überschneiden sich diese.“ So sei bisher der genaue Nutzen der Institutionen fraglich gewesen und es bestehe Verbesserungsbedarf bei der Profilierung, aber auch bei der Kommunikation nach innen und außen.

Das „Neue Standortmarketing in Ebersbach“ soll in Zukunft eine professionelle und übersichtliche Struktur erhalten. Mit der Installierung einer hauptamtlichen Wirtschaftsförderung bei der Stadt Ebersbach wird der neue Verein tatkräftig unterstützt und die Arbeitsteilung der ehrenamtlichen Vorstände durch die Bildung von Arbeitskreisen auf eine breitere Basis gestellt. „Mehr Schlagkraft durch regelmäßigen Austausch und durch Bündelung der Kräfte“ wurde von Markert als eine der vielen Vorteile der Verschmelzung angesehen.

Susanne Kreisinger und Oliver Laupheimer, der Wirtschaftsbeauftragte der Stadt, stellten Struktur und Aufgabenfelder des neuen Vereins vor und informierten über

den Stand des Verschmelzungsprozesses. Der neue Verein biete die Chance für eine aktive Teilnahme und soll allen an einer Mitwirkung Interessierten die Möglichkeit bieten, sich ehrenamtlich zu engagieren, aktiv zur Entwicklung der Stadt beizutragen und kreative Ideen im neuen Verein einzubringen.

Bei der anschließenden Abschlussdiskussion fragten viele Anwesenden, ob es bereits Kandidatinnen und Kandidaten für die Vorstandsposten und die Leitungen der insgesamt fünf Arbeitskreise (Wirtschaft, Innenstadt und Stadtteile, Kultur und Events, Lebensraum, Kommunikation) gebe. Dabei wurde deutlich signalisiert, dass in den nächsten Wochen ein Vorsitzender beziehungsweise eine Vorsitzende für den neuen Verein gefunden werden muss, da sonst die beiden Vereine nicht fusionieren können. Zwei Kandidaten für die Posten des stellvertretenden Vorsitzenden und den Finanzreferenten gebe es bereits.

**Neue Württembergische Zeitung, 17. März 2012**

## Zentrum ein Gesicht geben

BRÜHL. Orts- und Standortmarketing hat viele Gesichter, doch selbst der Laie erkennt sofort, wenn ein Ort kein Profil und kein Gesicht hat und dadurch austauschbar wird. Die Instrumente für ein solches Marketing sind oftmals ähnlich, so dass Orte voneinander lernen können, ohne ihre Individualität und ihren möglichen Wettbewerbsvorsprung zu verlieren.

Für einen solchen Austausch trafen sich rund 50 Bürgermeister, Wirtschaftsförderer und Ortsvorsitzende des Bundes der Selbständigen aus Nordbaden zu einer Tagung in der Brühler Festhalle. Bürgermeister Dr. Ralf Göck formulierte in seiner Begrüßung noch einmal die Situation bei Leerständen von Geschäften im Ort: „Familienbetriebe machen dicht, weil keine Nachfolger da sind, größere Betriebe schließen aus Rentabilitätsgründen - die Probleme der Gemeinden gehen dann in zwei Richtungen: Das eine ist die Verödung der Innenstadt und das andere die schwierigere wohnungsnaher Versorgung der Bevölkerung.“ In Brühl sei man dem unter anderem mit der Ansiedlung eines großen Lebensmittelmarkts am Messplatz begegnet, „ähnliches habe ich zusammen mit einem privaten Investor für den Ortsteil Rohrhof initiiert“. Kleinere Geschäfte zu aktivieren sei hingegen deutlich schwieriger. Dafür erhoffe er sich auch Ideen bei dieser Tagung.

Und auch die von Göck weiter aufgeführten Maßnahmen - Parkplatzschaffung, Veranstaltungen im Ortskern und Aktionen des Gewerbes - erhielten von Hauptgeschäftsführer des Landes-BdS, Joachim Dörr, und dem Hauptredner, Dr. Peter Markert von der Imakomm-Akademie Aalen, Lob und Anerkennung.

Markert unterstrich in seinem Impulsvortrag die Bedeutung der Zusammenarbeit von Kommune und Gewerbetreibenden, denn nur im Miteinander könne man die Ortskerne stärken. Man müsse die Aufenthaltsqualität für die potenziellen Kunden im Ort erhöhen, etwa durch die Schaffung von Spielplätzen an zentralen Orten, durch Straßencafés oder andere Synergieeffekte, die zum längeren Verweilen und dann zum Einkauf in benachbarten Geschäften einladen. Dabei könne man keinen Königsweg vorgeben, erklärte Markert, stellte aber verschiedene Beispiele vor, die bereits Erfolg gezeigt hätten. Wichtig sei dabei auch die Erreichbarkeit von Geschäften durch eine entsprechende Infrastruktur. Kaufkraft sei in den meisten Kommunen vorhanden, man müsse nun versuchen, sie auch im Ort zu halten, unterstrich der Referent.

In Workshops, die sich einerseits mit Thesen und einem Erfahrungsaustausch beim Management von leerstehenden Geschäften, andererseits mit der Vorgehensweise von Unternehmen bei der Angebotsabgabe zu öffentlichen Ausschreibungen beschäftigten, setzten sich die Teilnehmer dann sehr konkret mit dem Orts- und Standortmarketing auseinander.

**Schwetzingen Zeitung /  
Hockenheimer Tageszeitung, 21. April 2012**



## Film über Korntal-Münchingen und das Zukunftskonzept



Ein Leitbildprojekt der imakomm AKADEMIE im Auftrag der Stadt Korntal-Münchingen, abrufbar unter:

**[www.korntal-muenchingen.de](http://www.korntal-muenchingen.de)**

sowie unter

**[www.youtube.com](https://www.youtube.com)** (Stichwort: Stadt Korntal-Münchingen – Imagefilm)

**++Donau-Iller++**

„Weg von „Genehmigungen via Ausnahmen“ und hin zu klaren und fairen Spielregeln für alle Kommunen“ - das ist das zentrale Ziel des von der imakomm AKADEMIE zu erarbeitenden regionalen Einzelhandelskonzeptes für die Region Donau-Iller (ca. 964.100 Einwohner). Folgerichtig soll der Fokus auf einheitlichen Kriterien für die Abgrenzung von zentralen Versorgungsbereichen und Ergänzungsstandorten für die künftige Entwicklung großflächigen Einzelhandels gelegt und Standards für die Abgrenzung von Nahversorgungszentren und großflächigen Einzelhandelsvorhaben erarbeitet werden, die sowohl in bayrischen als auch baden-württembergischen Kommunen angewandt werden können.

**++Bopfingen++**

Gemeinsam mit der Stadt Bopfingen (ca. 12.200 Einwohner) setzt die imakomm AKADEMIE eine „Innenstadtinitiative Bopfingen“ um. Die Basis soll ein städtebauliches Entwicklungskonzept darstellen, welches Entwicklungsperspektiven für einzelne Teilbereiche der Bopfinger Innenstadt und Vorgaben für die Entwicklung ausgewählter Flächen an und in der Innenstadt vorgibt. Damit soll die Innenstadt eine ganzheitliche Entwicklungsstrategie erhalten. Das Konzept soll künftig roter Faden bei Entscheidungen in Verwaltung und Politik, aber auch bei Innentadtakteuren sein. Darüber hinaus soll ein grundsätzlicher Ansatz für ein schlagkräftiges Leerstandsmanagement erarbeitet werden, um aktuelle und künftige Leerstände in der Innenstadt leichter und gezielter vermarkten zu können.

**++Ebhausen++**

Die Gemeinde Ebhausen (ca. 4.800 Einwohner) hat nach einigen gemeinsam und erfolgreich durchgeführten Projekten die imakomm AKADEMIE wiederholt beauftragt.

Ziel des Projektes „Vermarktungskonzept Standort <<An der Nagold>>“ ist es, mögliche Nutzungen für leer stehende ehemalige Ladenlokale in diesem Sanierungsgebiet zu definieren, Maßnahmen zur Vermarktung dieser Leerstände abzuleiten und mit Maßnahmen für bestehende Gewerbebetriebe im Gebiet zu kombinieren. Das Konzept soll gemeinsam mit den betroffenen Akteuren bearbeitet werden und somit letztlich zu einer Belebung des Gebietes beitragen.

**++Partnerprogramm++**

Ein unkomplizierter Erfahrungsaustausch und die Lösung vorab formulierter Fragen / Herausforderungen sind Ziele des Partnerprogramms der imakomm AKADEMIE, bei dem sich langjährige Kunden der imakomm AKADEMIE halbjährlich zu unterschiedlichen Themen treffen. Das Partnerprogramm ist im Mai 2012 mit einem Treffen von Bürgermeistern, Wirtschaftsförderern und Stadtplanern in Mengen zum Thema Innenstadtentwicklung erfolgreich gestartet. Wir wollen das Partnerprogramm zum Nutzen unserer Kunden weiter ausbauen und erhebliche Vorteile für Sie in einer Zusammenarbeit gemeinsam mit Ihnen herausarbeiten.



**++Innenstadtentwicklungskonzepte u.a. in Lorch, Oberkochen und Pfullendorf++**  
Inhaltliche und räumliche Entwicklungsperspektiven für Innenstädte, die in schwierigem Umfeld mit einem harten Standort-

wettbewerb zu kämpfen haben, das ist das Ziel von Innenstadtentwicklungskonzepten, welche die imakomm AKADEMIE u.a. für die Städte Lorch (ca. 11.100 Einwohner), Oberkochen (ca. 7.800 Einwohner) und Pfullendorf (ca. 13.100 Einwohner) erarbeitet. Die Schwerpunkte der Projekte sind dabei unterschiedlich, zeichnen sich letztlich aber allesamt durch einen ganzheitlichen Ansatz aus. Denn: Nur, wenn städtebauliche und planungsrechtliche Probleme, aber auch Herausforderungen bei der Stärkung bestehender Betriebe und inhaltliche und strukturelle Schwierigkeiten bei einem Innenstadtmarketing parallel und gemeinsam gelöst werden, kann ein Entwicklungsimpuls für die jeweilige Innenstadt gelingen. Damit erhalten alle Akteure jeweils einen roten Faden und kurz- bis langfristig umsetzbare Maßnahmen für „Ihre“ Innenstadt.

**++Auswirkungsanalysen für Sondergebiete für großflächigen Einzelhandel++**

Die imakomm AKADEMIE erarbeitet derzeit für unterschiedliche Städte, u.a. für die Stadt Rastatt (ca. 47.600 Einwohner), Auswirkungsanalysen für Bebauungspläne (SO-Gebiete für den großflächigen Einzelhandel). Anders als bei konkreten Ansiedlungsvorhaben, bei denen Sortimente mit klaren Verkaufsflächenzahlen bekannt sind, werden bei diesen so genannten Sensitivitätsanalysen für ein gesamtes Bebauungsplangebiet raumordnerisch und städtebaulich verträgliche Sortimente und gegebenenfalls eine Gesamtverkaufsflächenobergrenze definiert. Die Ergebnisse können dann unmittelbar in die Bebauungsplanfestsetzungen übernommen werden. Bestehen konkrete Vorhaben, erhalten diese letztlich flexiblere Vorgaben durch einen Flächenpool, Bebauungsplanüberarbeitungen zur Anpassung an sich ändernde Flächenlayouts werden unnötig.

## 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](mailto:info@imakomm-akademie.de)

**Internet-Adresse:**

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

**Redaktionsleitung:**

Dr. Peter Markert

**Gestaltung:**

projektteam AG, Bopfingen

**Bildnachweise:**

S. 1/7/10/17 imakomm AKADEMIE GmbH  
S. 3 Stadt Heubach  
S. 4/5/6 Stadt Rastatt  
S. 7 KIENINGER GmbH  
S. 8/9 isin consult  
S. 13/19 Stadt Korntal-Münchingen  
S. 16 BDS Baden-Württemberg e.V.  
S. 12/13/20 Fotolia

**Auflage:**

3.200, September 2012

**Haftungshinweis:**

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