

# KONKRET

makomm  
AKADEMIE

PROJEKTE | FORSCHUNG | LÖSUNGEN | TRENDS | in der Kommunalentwicklung

Oktober 2016



**WERT-  
SCHÖP**

**WERT-  
FUNG**

**UND**



**WERT-  
SCHÄT**

**WERT-  
ZUNG**



# Kommunen in dieser Ausgabe

- Kommunen in Leitbildstudie (Auswahl)
- Thematisierte Kommunen in dieser Ausgabe



## THEMENÜBERSICHT

Vor der Wertschöpfung kommt die Wertschätzung: Identitätsstiftende Standortentwicklung am Beispiel der Stadt Münsingen	Seite	1–6
Stadtentwicklungskonzepte und Leitbilder – Gibt es den EINEN richtigen Weg?	Seite	7–10
Standortmarketing: Neue Wege in der Beteiligung von Anspruchsgruppen: Das Beispiel Stadt Pfullingen	Seite	11–13
Markenaufbau in Kommunen – Werkstattberichte	Seite	14–16
Online-Handel – Herausforderung für den stationären Einzelhandel und Kommunen	Seite	17–20
Presseschau	Seite	21
News/Personen	Seite	22–23
Veranstaltungen	Seite	24

# Vor der Wertschöpfung kommt die Wertschätzung

## Identitätsstiftende Standortentwicklung am Beispiel der Stadt Münsingen

„Von wegen keine Chance“, denkt manch einer, der sich die Entwicklung der Stadt Münsingen anschaut. Das Mittelzentrum mit rund 14.000 Einwohnern liegt auf der Schwäbischen Alb zwischen den Städten Reutlingen und Ulm – und weist auf dem Papier zunächst überhaupt nicht jene Attribute auf, die einer Boomtown gemeinhin zugesprochen werden. Und dennoch gelingt es der Stadt, den scheinbaren Nachteilen des Raumes zu trotzen, und das mit einem Ansatz, der als „identitätsstiftende Standortentwicklung“ umschrieben werden könnte. Im folgenden Gastartikel umschreibt Bürgermeister Mike Münzing einzelne Facetten des besonderen Ansatzes in Münsingen.

»Im übertragenen Sinne könnte auch eine Kommune ein Vollsortimenter sein, dessen einladende Offerten schon beim Eintreten Appetit auf mehr machen.«



Rathausplatz vor der Umgestaltung.



Das kommunikative Zentrum der Stadt: der Münsinger Rathausplatz mit Boule-Bahn und Sitzgelegenheiten.

**Der Grundsatz der Münsinger Standortentwicklung: „Die Wertschöpfung folgt der Wertschätzung.“**

Das Thema Wertschätzung als Produktivitätsfaktor für die Ökonomie ist in vielen Betrieben Bestandteil einer sozialen Unternehmenskultur, die durch Identifikationsbildung eine höhere Produktivität und damit eine höhere Wertschöpfung ermöglicht.

Diesem Grundsatz folgend verfolgt das Mittelzentrum Münsingen nicht erst seit der ihr verordneten Konversion nach Abzug der Bundeswehr eine wertschätzende Politik.

Anders als bei der eingangs erwähnten, oftmals nur der fiskalischen Wertschöpfung folgenden besonderen Pflege der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht es in einer Kommune darum, zuallererst zu definieren, was oder wer eigentlich wertgeschätzt werden soll.

Da wären zum einen natürlich die **Bürgerinnen und Bürger, die Unternehmerinnen und Unternehmer, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Besucherinnen und Besucher und natürlich auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der städtischen Betriebe**, also das gesamte Humanpotenzial, das geeignet sein könnte, sich entweder im positiven Sinne mit der eigenen Kommune zu identifizieren oder eben zu dieser auf Distanz zu gehen. Letztlich geht es auch darum, wie jeder mit sich selbst umgeht, geht es doch nicht darum, altruistisch nur die Ziele der Allgemeinheit zu verfolgen. Wenn ich mich selbst nicht in meiner Heimatstadt wohlfühle, dürfte es recht schwer sein, anderen das Gefühl der Zufriedenheit zu vermitteln.

In einem Kommunalgebilde geht es aber auch darum, nicht nur Kundinnen und Kunden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertzuschätzen, sondern natürlich auch **das Produkt**, hinter dem die Mannschaft stehen sollte. Dieses wiederum kann nur so gut sein wie das Umfeld, in dem es produziert wird. Münsingen als Teil der Modellregion Biosphärengebiet Schwäbische Alb und somit als Teil der Modellregion für nachhaltige Entwicklung denkt hierbei ganz bewusst eben auch an die Wertschätzung gegenüber den natürlichen Ressourcen und der eigenen Kultur.

Nachhaltiges Handeln schätzt die Potenziale vergangener Generationen, die der Gegenwart, aber eben auch jener Generationen, die künftig die Heimatgemeinde weiterentwickeln könnten.

In einem inhabergeführten Fachgeschäft kann der **Grundsatz „Die Wertschöpfung folgt der Wertschätzung“** relativ einfach vermittelt werden, beginnt diese Wertschätzung doch bei der Außenwirkung mit der Gestaltung des Gebäudes, mit der Offerte, die formuliert wird, mit der Schaufenstergestaltung und damit im übertragenen Sinne mit dem Ausrollen eines roten Teppichs für die Kundinnen und Kunden. Beim Eintreten erwarten wir eine Wohlfühlatmosphäre, eine freundliche, persönliche Ansprache, eine Willkommenskultur, das Angebot sollte vielfältig sein, meinen momentanen Erwartungen entsprechen und eine Beratung beinhalten, die mir alle Informationen bietet, aber mich nicht zwingt, einen Abschluss tätigen zu müssen. Letztlich sollte das Preis-Leistungsverhältnis stimmen in einer Einrichtung und mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die authentisch und ehrlich rüberkommen.

Im übertragenen Sinne könnte auch eine Kommune ein Vollsortimenter sein, dessen einladende Offerten schon beim Eintreten Appetit auf mehr machen. Von der Willkommenstafel über die Internetseite, von der Gestaltung öffentlicher Grünanlagen oder Plätzen bis hin zur Unterhaltung öffentlicher Einrichtungen, von Veranstaltungsformaten bis zu Sanierungsprozessen, von der Bürgerbeteiligung bis zum Corporate Design, alles folgt dem Grundsatz „Vor der Wertschöpfung steht die Wertschätzung.“

»Die raue Alb der vergangenen Zeit ist einem bunten Erholungs-, Lebens- und Erlebnisgebiet Schwäbische Alb gewichen, weil die besonderen geografischen und geologischen Voraussetzungen neu interpretiert und genutzt wurden.«

Im Mittelzentrum Münsingen auf der Schwäbischen Alb lässt sich an verschiedenen Beispielen darstellen, wie durch bauliche oder organisatorische Maßnahmen eine Wertschätzung gegenüber unterschiedlichen Adressatengruppen, und somit eine Grundlage für Wertschöpfung, erreicht werden kann.



Ein Münsinger Original: Schäfer Stolz beim Schafauftrieb durch die Innenstadt.

»Es ist durch eine gemeinsame regionale Vermarktung gelungen, alte, traditionelle Produkte wieder in den Fokus des Verbrauchers zu rücken.«



Münsinger Lokschuppen, moderne Ergänzung des historischen Ensembles Münsinger Bahnhof.

»War er früher notwendiges „Übel“, um eine Nutztierhaltung zu ermöglichen, ist es heute gelungen, den Schafauftrieb zum Event für Groß und Klein zu entwickeln.«



Symbolfigur für eine ganze Region: das Biosphären-Schaf.

»Der Bahnhof Münsingen ist jedoch nichts Museales oder Statisches, sondern auch Rahmen, Plattform oder Kulisse für Neues und Zukunftsgerichtetes.«



Münsinger Bahnhof.



Das Biosphärenzentrum bietet einen interessanten Einblick in das Biosphärengebiet Schwäbische Alb.



Ein fester Bestandteil des Münsinger Veranstaltungskalenders (bei gutem Wetter): das White Dinner. Diese barrierefreie Veranstaltung führt die Stadt in Zusammenarbeit mit der Stiftung „Zeit für Menschen“ und dem Samariterstift Münsingen durch.

»Besonders erwähnenswert sind in diesem Zusammenhang die Projekte der örtlichen Schulen, welche die Zehntscheuer als professionellen Ausstellungs- und Aufführungsort nutzen.«



Zehntscheuer im Stadtzentrum, beheimatet den Bürgersaal, Vereinsräume sowie die Stadtbücherei.

## Natürlich mehr erleben

Wie beim Fachgeschäft ist das erste Bild entscheidend. Für die Stadt Münsingen sind das erste Bild die Willkommenstafeln an den Ortseingängen, welche die Autofahrer willkommen heißen. Die Verbindung aus dem Logo mit der grünen Welle, der Silhouette des Albtraufes der Schwäbischen Alb und dem Claim „natürlich mehr erleben“ drückt die starke Naturverbundenheit, aber auch die Verwurzelung in der Kulturregion der Schwäbischen Alb aus. Auch wenn viele Einwohner und Pendler die Schilder nicht bei jeder Vorbeifahrt bewusst wahrnehmen, so bilden sie doch ein wichtiges Element des Gesamtbildes der Stadt Münsingen. Darüber informieren Logojet-Anzeigen die Besucher über aktuelle Veranstaltungen der Stadt sowie über Veranstaltungen mit regionalem Bezug.

## Von der rauen Alb zum Biosphärengebiet Schwäbische Alb

Es ist in den vergangenen Jahren durch unzählige kommunale und private Initiativen im Rahmen des Biosphärengebietes Schwäbische Alb gelungen, ein positives Regionalbewusstsein für die Alb zu schaffen. Die raue Alb der vergangenen Zeit ist einem bunten Erholungs-, Lebens- und Erlebnisgebiet Schwäbische Alb gewichen, weil die besonderen geografischen und geologischen Voraussetzungen neu interpretiert und genutzt wurden. Es ist durch eine gemeinsame regionale Vermarktung gelungen, alte, traditionelle Produkte wieder in den Fokus des Verbrauchers zu rücken. Eines der bekanntesten davon sind die „Alb-Leisa“-Produkte. Trotz moderner Technik verursacht der heutige Linsenanbau auf der Schwäbischen Alb noch viel Aufwand und bereitet Schwierigkeiten. Das Klima mit seiner oft niederschlagsreichen Erntezeit erfordert Anbaumethoden, die von denen der großen Linsenanbaugebiete der Welt erheblich abweichen. Auf der Alb werden Linsen seit Jahrhunderten zusammen mit Getreide ausgesät. Diese Stützfrucht bietet den schwachen, zarten Linsenpflanzen eine Rankhilfe, da sie sonst umfallen und am feuchten Boden verschimmeln würden. Das bedeutet zusätzliche Trocknungs-, Lagerungs- und Reinigungskosten. Seit vielen Jahren baut die Öko-Erzeugergemeinschaft Alb-Leisa eine kleine, dunkelgrün marmorierte Linsensorte an. Sie hat sich unter den Anbaubedingungen der Schwäbischen Alb gut bewährt und besitzt hervorragende Geschmacks- und Kocheigenschaften, deshalb konnte sie sich im



Das im Mai 2016 eröffnete Mobilitätszentrum ergänzt optimal den Verkehrsknotenpunkt Bahnhof.

regionalen Markt durchsetzen. Zu diesem Erfolg haben auch die „Biosphärengastgeber“ in ihren Restaurants beigetragen, indem sie immer wieder neue, kreative Gerichte mit der traditionellen Feldfrucht entwickelt haben. Das Beispiel der Alb-Leisa zeigt, dass es gelungen ist, auf Basis alter Werte und Traditionen eine neue aktuelle Wertschätzung der Region aufzubauen. Dieser Wertschätzung folgt in vielen Bereichen die Wertschöpfung für die Region. Im Netzwerk der Partner-Initiative des Biosphärengebietes Schwäbische Alb folgt dieser Wertschätzung eine Wertschöpfung in den Bereichen Gastronomie, Hotellerie und verarbeitenden Betrieben. Traditionen pflegen, Innovationen schaffen und daraus etwas Zukunftsfähiges entwickeln.

## Vom Hinterhof zum Entree

Was für die Autofahrer die Willkommenstafeln an den Ortseingängen sind, ist für den Bahnreisenden der Bahnhof. Er ist das erste Bild, das der Bahnreisende von Münsingen sieht. In den vergangenen Jahren ist es gelungen, aus einem vom Verfall bedrohten Hinterhof ein würdiges Entree für die Stadt zu schaffen. Es gibt in Württemberg kaum noch einen anderen Bahnhof, auf dem nahezu alle Hochbauten der Königlich Württembergischen Staats-Eisenbahn aus der Gründungszeit erhalten geblieben oder wieder rekonstruiert worden sind und die mit so viel Liebe zum Detail restauriert und ähnlich

einem Freilichtmuseum zu einem Gesamtensemble arrangiert wurden. Kernpunkt und architektonisches Schmuckstück des Ensembles ist das sogenannte „Verwaltungs-“ oder auch „Empfangsgebäude“. Der Bahnhof Münsingen ist jedoch nichts Museales oder Statisches, sondern auch Rahmen, Plattform oder Kulisse für Neues und Zukunftsgerichtetes. So befindet sich im Empfangsgebäude sowohl eine Biosphären- und Geopark-Informationstabelle, eine Tourismusinformation, ein Bahnkundenzentrum, eine Ausstellung mit dem Titel „Reiseziel Natur“ und ein Bistro, in dem regionale Produkte verköstigt oder als Reisebedarf erworben werden können. Direkt daneben entstand das neue Mobilitätszentrum, in dem E-Bikes sowie Elektroautos ausgeliehen werden können, die wiederum zu einer Entdeckungsreise über die Alb einladen.

Münsingen ist eine Drehscheibe im Freizeitverkehr. Mehrere Buslinien und auch die historischen Züge der „Schwäbischen Alb-Bahn“ und des „Ulmer Spatz“ treffen hier zusammen. Darüber hinaus ist Münsingen für viele Fahrten mit historischen Fahrzeugen ein neuer Ausgangspunkt geworden, seit 2010 betreibt die Schwäbische Alb-Bahn hier einen neu errichteten Lokschuppen mit einer Werkstatt zur Aufarbeitung und zum Betrieb von albtypischen Fahrzeugen. In den kommenden Jahren wird auch der Vorplatz mit dem sich anschließenden Busbahnhof neu gestaltet.

Der Bahnhof wird nicht nur von vielen Touristen (egal ob Tagestouristen oder Urlauber) erlebt. Für viele Schüler der Münsinger Schulen ist er ein fester Bestandteil ihres täglichen Schulweges. Durch eine ansprechende Gestaltung werden also nicht nur Touristen bewegt, wieder nach Münsingen zu kommen, sondern auch kommende Generationen werden würdig in Münsingen empfangen.

Zusammenhang die Projekte der örtlichen Schulen, welche die Zehntscheuer als professionellen Ausstellungs- und Aufführungsort nutzen. Dadurch konnten viele neue Projekte angestoßen und durchgeführt werden. Aber auch die städtische Bücherei führt Tausende von Leseratten mitten in die Altstadt.

bei Veranstaltungen ist allerdings die alltägliche Belegung des Rathausplatzes. Durch die freundlichere, modernere und offenere Gestaltung des Platzes konnte ein kommunikatives Zentrum geschaffen werden. Für viele Münsingerinnen und Münsinger aller Generationen ist der Rathausplatz ein Treffpunkt und Verweilort geworden. Eines der wichtigsten Elemente in diesem Zusammenhang sind die Sitzgelegenheiten auf dem Platz, aber auch der



### Vom Kernspeicher mit Mäusen zum Kulturzentrum mit „Leseratten“

Ein weiteres Beispiel, wie eine bauliche Maßnahme Wertschätzung zeigt und in einem weiteren Schritt Wertschöpfung generiert, ist die Zehntscheuer in Münsingen. Die beiden Gebäude am Rand der mittelalterlichen Stadt sind Fachwerkgebäude des 17.–19. Jahrhunderts. Ihre Geschichte reicht jedoch sehr viel weiter zurück. Die östlichen Mauern beider Häuser bestehen aus der mittelalterlichen, vermutlich im frühen 14. Jahrhundert errichteten Stadtmauer. 1984 erwarb die Stadt Münsingen das gesamte Anwesen, welches nur noch als Lagerfläche genutzt wurde, und nahm gemeinsam mit einem Förderverein die Renovierung des Gebäudes in Angriff.

Heute beherbergt der historische Gebäudekomplex einen Bürgersaal, zwei Vereinsräume, ein Theater, einen Kunstraum sowie die Stadtbücherei. Viele lokale und regionale (Kunst-) Projekte finden in der Zehntscheuer ein Zuhause. Vor allem der Bürgersaal kann mit hervorragenden Belegungszahlen aufwarten und bietet beispielsweise für Hochzeiten eine perfekte Location, davon profitiert natürlich auch die Gastronomie der Region.

Der größte Wertzuwachs ist die Zehntscheuer aber bestimmt für die Kulturszene der Region. Besonders erwähnenswert sind in diesem

### Vom ehemaligen „Exerzierplatz“ zum Kommunikationszentrum

Ebenfalls eine positive Bilanz kann man für die Neugestaltung des Rathausplatzes ziehen. 2014 konnten die Planungen der Verwaltung, welche in zwei Bürgerveranstaltungen diskutiert und durch die Anregungen der Bevölkerung ergänzt wurden, umgesetzt werden. Zu den wichtigsten Gestaltungsmerkmalen zählen eine fest installierte Bühne, Betonplatten statt Rasen oder grobes Pflaster über die Beläge, Strukturierung in drei Plätze und die Energiestationen (Wasser, Strom, Abwasser), welche allerdings so eingelassen sind, dass im Alltag nur die Abdeckungen sichtbar sind. Mit dem Umbau des Rathausplatzes konnten gleich mehrere positive Effekte erreicht werden, beispielsweise konnte der Platz barrierefrei gestaltet werden, was nicht zuletzt für die Bewohner der benachbarten Seniorenheime eine große Verbesserung darstellte. Durch die fest installierte Bühne inklusive Überdachung entfällt der regelmäßig hohe Aufwand bei Veranstaltungen jeglicher Art, wie beispielsweise bei den jährlich stattfindenden Märkten (Kunst und Gartenmarkt, Biosphärenmarkt und Weihnachtsmarkt) oder bei den Veranstaltungen des Münsinger Sommer-Open-Air (Konzerte, Theater, Lesungen, Open-Air-Kino und White Dinner). Durch den Zugewinn an Pflasterfläche können nun auch größere Veranstaltungen, wie die bereits angesprochenen Märkte, direkt im Zentrum der Stadt stattfinden. Viel wichtiger als diese Verbesserungen

Boule-Platz wird rege genutzt. Bei entsprechender Witterung kann auf dem Rathausplatz die ganze Vielfalt der Stadt Münsingen erlebt werden. Auf einer Bank sitzen Bewohner des Seniorenheimes mit ihren Angehörigen, welche zu Besuch sind, auf der Bank nebenan trifft sich eine Gruppe Asylbewerber, gegenüber auf und um die Bank eine Gruppe Jugendlicher und wiederum eine Bank weiter eine junge Familie, welche den Tag bei einem Eis in der Stadt ausklingen lässt. Nicht zuletzt durch den regen Dialog mit der Bevölkerung ist es gelungen, eine Wertschöpfung zu erreichen. Das investierte Geld schafft auf diesem Platz eine echte Wohlfühlumgebung und trägt zum positiven Bild der Stadt bei Einwohnern und Besuchern gleichermaßen bei.

### Vom Nutztier zur Symbolfigur

Wertschätzung für Land und Leute muss sich nicht immer in baulichen Tätigkeiten zeigen. Auch Veranstaltungen können identitätsstiftend wirken. Ein Beispiel hierfür ist der Schafauftrieb. War er früher notwendiges „Übel“, um eine Nutztierhaltung zu ermöglichen, ist es heute gelungen, den Schafauftrieb zum Event für Groß und Klein zu entwickeln. Wurden die Tiere einst vom Winterquartier auf der Viehweide rund um Münsingen auf ihre Sommerweide nach Gruorn geführt, führt ihr Weg jetzt zur Freude der vielen Besucher direkt durch die Stadt. Diese Entwicklung geht mit einem Wandel des Schafes einher, das Nutztier von einst ist mittler-

weile Symbolfigur einer ganzen Region. War es früher ein Symbol für die kargen Landschaften und das raue Leben auf der Alb, vermittelt es heute Nachhaltigkeit, Regionalität und Erholung. In Münsingen wird der Schafauftrieb vom Kunst- und Gartenmarkt sowie vom Lamm-Genuss mit Merguez-Lammbratwurst, Lammshulter oder Maultaschen vom Lamm flankiert und bietet somit die Gelegenheit für Tagestouristen, den ganzen Tag bei abwechslungsreichem Programm in der Stadt zu verbringen. Dieses Angebot wird auch sehr gerne angenommen. Beim diesjährigen Schafauftrieb konnten trotz wechselhaftem Wetter Tausende Besucher begrüßt werden. Besonders erwähnenswert sind hierbei auch die Sonderzüge aus dem Stuttgarter Raum, welche eine ganz besondere Anreise mit dem ÖPNV ermöglichten.

### Ein selbstverständliches Miteinander

Wertschätzung für und aus der Bevölkerung ist auch in den vergangenen Monaten am Engagement rund um die Geflüchteten in Münsingen zu beobachten. Mit der Belegung des „Alten Lagers“ stieg die Anzahl der Asylbewerber in Münsingen rasant an. Ziel der Stadt, gemeinsam mit dem Landratsamt, war und ist es, den Geflüchteten einen guten Empfang zu bereiten. Auch wenn viele nur eine kurze Zeit in Münsingen verbringen, sollen sie die Stadt und ihre Bewohner in guter Erinnerung behalten. Viele werden aber auch für längere Zeit oder sogar für immer bleiben. Viele Münsingerinnen und Münsinger engagieren sich ehrenamtlich in der Flüchtlingsarbeit. Sie geben Sprachkurse, begleiten Geflüchtete bei Amtsgängen, bieten Freizeitprogramme an oder helfen bei der Job- und Wohnungssuche. Die Stadt unterstützt dieses Engagement durch eine 50%-Stelle. Dabei achtet die Stadt darauf, keine Parallelstrukturen zu schaffen oder zu unterstützen. Ziel ist es, möglichst viele „Neu-Münsinger“ in bestehende Angebote zu integrieren und Angebote, welche neu geschaffen werden, auch für andere Bevölkerungsgruppen zu öffnen. Die Stadt Münsingen versucht die vielen Chancen, welche der Zuzug für Gesellschaft, Infrastruktur und Wirtschaft bietet, zu nutzen. Eine wichtige Rolle wird hierbei die Integration in den Arbeitsmarkt spielen, in Zeiten geringer Arbeitslosigkeit eine Aufgabe, an der alle Seiten ein Interesse haben. Vor allem kleine Handwerksbetriebe beklagen bereits seit einigen Jahren den Nachwuchsmangel, hier werden aktuell Praktikumsplätze geschaffen und auch die ersten Ausbildungsverträge mit Geflüchteten sind bereits zustande gekommen. Ein wertschätzender Umgang ist dabei unerlässlich, um auch zukünftige Wertschöpfung im Handwerksbereich im ländlichen Raum zu ermöglichen.

## Fazit

Wertschätzung und Wertschöpfung müssen immer im Zusammenhang betrachtet werden. Nur durch einen engen, wertschätzenden Kontakt zu den Bürgerinnen und Bürgern, den Unternehmerinnen und Unternehmern, den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, den Besucherinnen und Besuchern und natürlich auch zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Verwaltung kann das Produkt „Stadt Münsingen“ regelmäßig überprüft und verbessert werden. Denn unter dem Strich gilt für ein erfolgreiches Zusammenleben: Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss stimmen! Nur wer sich in Münsingen wohlfühlt, wird zum Botschafter für die Stadt, für Land und Leute und für die Unternehmen sowie die Produkte der Region.



Der Autor:

**Mike Münzing**

Bürgermeister der Stadt Münsingen

Kontakt: [mike.muenzing@muensingen.de](mailto:mike.muenzing@muensingen.de)

## Gedanken

Münsingen passt zunächst so gar nicht in die üblichen Denkmuster „Marketing nach innen“, „Image nach außen“ oder „Zuerst das Produkt, dann die Kommunikation“. Und vielleicht liegt ja in dem „Nicht-Reinpassen in normale Denkmuster“ ein Erfolgsgeheimnis der Stadt: Über eine Grundphilosophie als verbindendes Element – dem Ansatz „Vor der Wertschöpfung kommt die Wertschätzung“ – werden unterschiedlichste Maßnahmen angegangen. Fachplanungen scheinen sich diesem Element ebenfalls unterzuordnen und werden dabei unweigerlich irgendwie auch ganzheitlich. Nachweislich hat die Kommune trotz schwieriger Rahmenbedingungen (Konversion, demografische Entwicklung, ländlich strukturiertes Umfeld usw.) eine positive Entwicklung genommen, und dazu hat diese Philosophie sicherlich auch beigetragen. Auch Münsingen wird sich immer wieder neu erfinden und Antworten auf schwierige Fragen (Strukturwandel im Einzelhandel usw.) finden müssen. Der Ansatz dieser identitätsbasierten Stadtentwicklung bleibt hoch spannend und trägt mit Sicherheit auch künftig zur Lösung der Herausforderungen bei.



**Dr. Peter Markert**

imakomm AKADEMIE GmbH

Geschäftsführender Gesellschafter

Kontakt: [markert@imakomm-akademie.de](mailto:markert@imakomm-akademie.de)



# Stadtentwicklungskonzepte und Leitbilder – Gibt es den EINEN richtigen Weg?

Exklusive „Schlaglichter“ einer Studie in Süddeutschland zur Ausgestaltung und Typisierung kommunaler Entwicklungskonzepte

Die Kommunen stehen im Wettbewerb – um Einwohner, Unternehmen, Fachkräfte, Studenten, Touristen etc. Und dieser Wettbewerb wird immer intensiver. Trotz der wirtschaftlichen Stärke des süddeutschen Raumes müssen sich Kommunen auch hier auf dem Markt behaupten und Strategien entwickeln, um auch aus Sicht der genannten Zielgruppen zukunftsfähig zu sein. Ein Instrument, um eine Gesamtstrategie für die Kommunalentwicklung zu definieren, um also die zentralen Schwerpunkte, Ziele und Maßnahmen für die künftige Stadtentwicklung festzulegen, sind Stadtentwicklungskonzepte bzw. Leitbilder. Von Landesseite zu Recht gefordert und auch gefördert sind dabei integrierte Ansätze. So individuell wie die Kommunen sind auch die verschiedenen Konzepte, die dabei zum Einsatz kommen.

Eine Studie der imakomm AKADEMIE im Rahmen einer studentischen Abschlussarbeit an der Universität Tübingen im Jahr 2016 hat nun erstmals Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Herangehensweise und Ausgestaltung von Stadtentwicklungskonzepten respektive Leitbildern unter die Lupe genommen. Das Ergebnis: der Versuch einer Typisierung eben solcher Konzepte.

## WARUM ÜBERHAUPT MIT STADT-ENTWICKLUNGSKONZEPTEN BESCHÄFTIGEN?

Nahezu alle Bereiche einer Stadt/Gemeinde unterliegen zum Teil gewaltigen Veränderungen. Beispielsweise sind hier die steigenden Ansprüche der Kunden/Gäste an Einkaufs-, Dienstleistungs-, Kultur- und Freizeitangebote (Stichworte: Erreichbarkeit, Multifunktionalität, Bequemlichkeit) zu nennen, die zunehmende Konkurrenz der Innenstädte durch den Online-Handel und große Shoppingzentren (Kaufkraftverlust, Leerstandsproblematik!), Anforderungen des Umwelt- und Klimaschutzes, aber auch Dinge wie die wachsenden Anforderungen hinsichtlich Integration und Wir-Gefühl (Stichworte: Flüchtlinge, Pluralisierung der Lebensstile) sowie der Wandel im ehrenamtlichen Engagement (Tendenz: weniger, gezielter, kürzer). Um diesen und weiteren Herausforderungen der Zukunft begegnen zu können, entscheiden sich immer mehr Kommunen für die Erarbeitung eines Stadtentwicklungskonzeptes – mit dem Ziel einer möglichst ganzheitlichen und passgenauen Entwicklungsstrategie für die nächsten Jahre bzw. Jahrzehnte.

Doch welche verschiedenen Arten von Konzepten gibt es? Und welcher Ansatz ist der richtige? Was ist der Unterschied zwischen einem Leitbild und einem ISEK (Integriertes Stadtentwicklungskonzept bzw. Integriertes Städtebauliches Entwicklungskonzept)? Wo sollten bei der Erarbeitung die Schwerpunkte liegen? Und welche Detailtiefe ist sinnvoll bzw. notwendig? – Fragen, die sich kommunale Entscheidungsträger in der Praxis vor oder auch während der Konzepterarbeitung immer wieder stellen. Die Studie der imakomm AKADEMIE

liefert eine Darstellung der Bandbreite angewandeter Konzepte und ihrer Charakteristika und versucht damit, etwas Licht in den „Dschungel“ der Stadtentwicklungskonzepte zu bringen. Sie ist nicht repräsentativ, liefert aber dennoch anhand von 80 im Detail ausgewerteten Konzepten spannende Tendenzen.

## DIE STUDIE: ANALYSE VON ANSÄTZEN FÜR STADTENTWICKLUNGSKONZEPTE IN DER PRAXIS

Ziel der Studie war es, bestehende Stadtentwicklungskonzepte zu analysieren und im Sinne einer Typisierung anhand ähnlicher Merkmale zu kategorisieren. Dazu wurden die Konzepte von insgesamt 60 Städten und Gemeinden in Süddeutschland (Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland) mit weniger als 100.000 Einwohnern betrachtet.

Im ersten Schritt erfolgte die Einstufung jedes einzelnen Konzeptes anhand vorher definierter Kriterien, darunter unter anderem die Beteiligungsformen im Rahmen der Konzepterarbeitung, die strategische Ausrichtung und Inhalte (Schwerpunkte, Ziele, Maßnahmen), der Detaillierungsgrad sowie Hinweise zur Umsetzung des Konzeptes. Mithilfe dieser Bewertungssystematik konnten verschiedene Typen von Stadtentwicklungskonzepten abgeleitet werden, bei denen jeweils spezifische Merkmale ähnlich ausgeprägt sind. Im zweiten Schritt wurde diese Typisierung einer Verifizierung unterzogen, indem weitere 20 Stadtentwicklungskonzepte den definierten Typen zugeordnet wurden („Kontrollgruppe“).



Stadtentwicklung: Bürgereinbindung ist in der Praxis selbstverständlich, echte Beteiligung jedoch noch nicht.

Bei den untersuchten Konzepten handelt es sich um Integrierte Städtebauliche Entwicklungskonzepte (ISEK), Leitbilder, Stadtentwicklungskonzepte (STEK), kommunale Masterpläne und Gemeinde-/Stadtentwicklungspläne (GEP/STEP) aus den Jahren 2003–2015, die mittels Online-Recherche durch Zufall ausgewählt wurden.

Aufgrund der vergleichsweise geringen Anzahl untersuchter Konzepte erhebt die Studie keinen Anspruch auf Repräsentativität. Sie liefert vielmehr als eine Art Pilotprojekt eine erste qualitative Annäherung an das Konstrukt der Stadtentwicklungskonzepte. Der Artikel stellt ausgewählte Ergebnisse der Studie dar, die als „Schlaglichter“ bzw. Tendenzen zu verstehen sind.

## ERGEBNIS 1: BEGRIFFLICHKEITEN, BAUSTEINE UND BETEILIGUNG – DER FAKTENCHECK

Die zentralen Kennzahlen der Studie sind in der Abbildung unten dargestellt.

### Begrifflichkeiten

In der Praxis finden viele verschiedene Begrifflichkeiten zur Bezeichnung von Stadtentwicklungskonzepten Anwendung, die jedoch nicht immer Rückschlüsse auf den Inhalt oder die Ausrichtung des Konzeptes zulassen. Eine begriffliche Abgrenzung von Leitbild, ISEK, Stadtentwicklungsplan und Co. ist kaum möglich. In der Tat gibt es aber auch Unterschiede zwischen den Ansätzen. So orientiert sich beispielsweise ein ISEK eher an Vorgaben der Landesregierung und betont städtebauliche Aussagen, während ein Leitbild oft auch „weiche Themen“ beinhaltet. In der Praxis werden die Bezeichnungen jedoch sehr uneinheitlich gebraucht, verschiedene Begrifflichkeiten werden zum Teil synonym verwendet.

**Expertentipp der imakomm AKADEMIE:** Vor dem Hintergrund dieser Begriffsverwirrung muss die klare Botschaft lauten: „Weg vom Produkt, hin zur Lösung“. Entscheidend ist eine passgenaue Strategie für die Entwicklung der Kommune sowie das Engagement und die Akzeptanz seitens der Bürger/-innen, der Begriff ist zweitrangig. Idealerweise – so unsere Meinung – beinhaltet ein solches Konzept sowohl städtebauliche, also verortbare, Maßnahmen als auch „weiche Themen“ (Stadtmarketing, Identifikation, Stärkung Ehrenamt usw.).

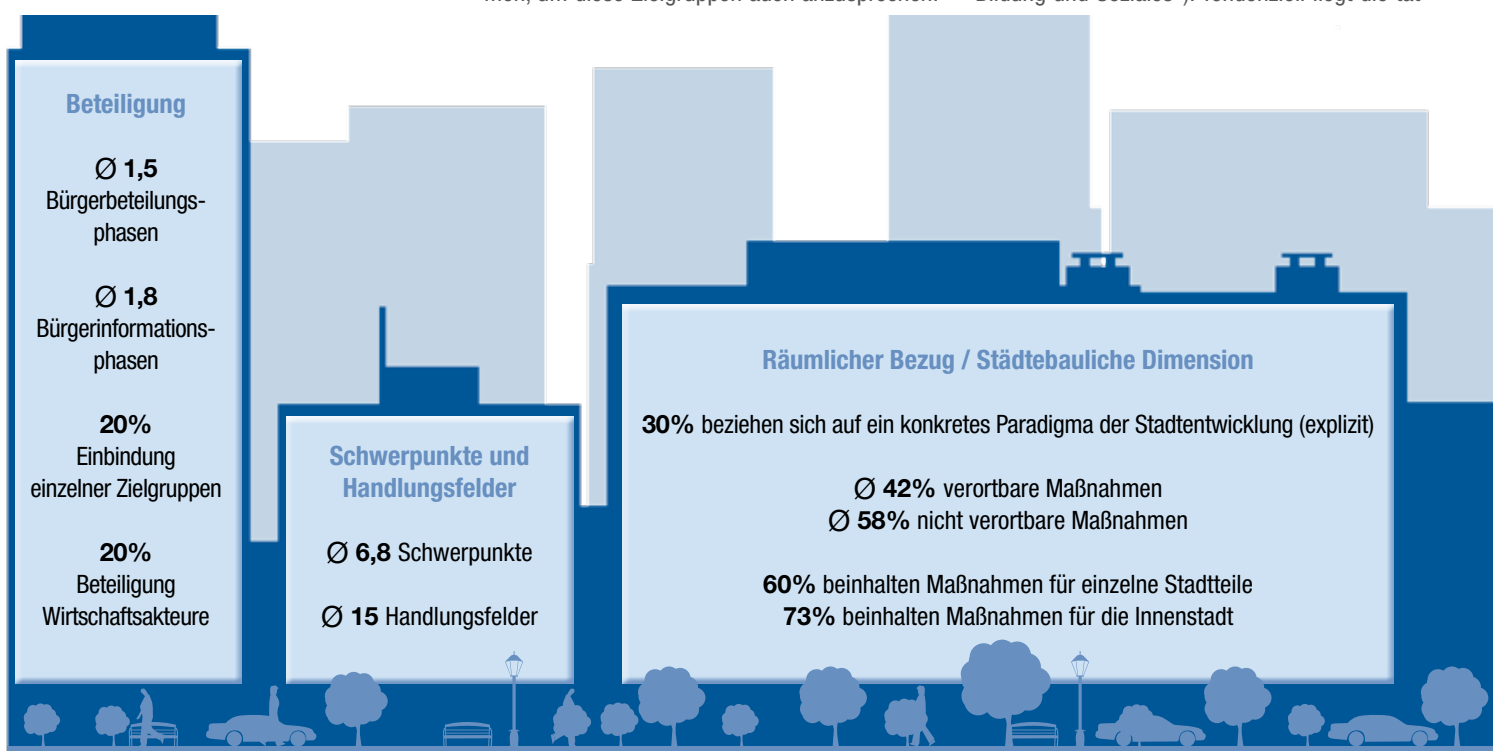
### Beteiligung – Basis für die Akzeptanz

Eine zentrale Frage jedes Stadtentwicklungsprozesses betrifft den Umfang und die Art der Beteiligung von Bürgern und sonstigen Akteuren bei der Konzepterarbeitung. Erstaunliches Ergebnis der Studie: **Intensive Bürgerbeteiligung scheint noch keine Selbstverständlichkeit zu sein.** Der Mittelwert aller betrachteten Konzepte liegt bei ein bis zwei Beteiligungsphasen. Am häufigsten kommen dabei der klassische Bürgerworkshop (Bürgerwerkstatt) und Umfragen zum Einsatz, bei denen die Bürger/-innen ihre Meinung kundtun und damit aktiv am Entscheidungsprozess mitwirken können. Demgegenüber stehen im Mittel knapp zwei Informationsphasen im Laufe der Konzepterstellung. Dabei handelt es sich überwiegend um Informationsveranstaltungen sowie die Veröffentlichung von (Zwischen-)Ergebnissen. Nur in 20% der untersuchten Konzepte wurden einzelne Zielgruppen wie Senioren, Kinder und Jugendliche oder Menschen mit Migrationshintergrund – also Gruppierungen, die sich üblicherweise an solchen Prozessen eher wenig beteiligen – aktiviert und gezielt eingebunden. **Paradox: Die meisten Konzepte enthalten zielgruppenspezifische Maßnahmen, zugleich werden diese Zielgruppen am Prozess aber kaum beteiligt!** Ähnlich verhält es sich mit der Beteiligung von Vertretern der freien Wirtschaft: Die meisten Konzepte befassen sich intensiv mit Themen des Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Gewerbesektors, binden aber die Akteure vor Ort nicht in den Entscheidungsprozess ein – oder aber finden nicht die geeigneten Beteiligungsformen, um diese Zielgruppen auch anzusprechen.

**Expertentipp der imakomm AKADEMIE:** Ein Stadtentwicklungsprozess kann nur dann erfolgreich umgesetzt und mit Leben gefüllt werden, wenn das Konzept auf **höchstmöglicher Transparenz** und breiter Akzeptanz in der Stadtgesellschaft fußt. Denn: In aller Regel braucht es zur Realisierung vieler Maßnahmen auch das Engagement der Bürger, Vereine, Gewerbetreibenden usw.! Deshalb ist die Beteiligung möglichst aller relevanten Akteursgruppen aus unserer Sicht unabdingbar. Um im Prozess dennoch arbeitsfähig zu bleiben, empfiehlt sich eine **Mischung aus breiter und gezielter Beteiligung („atmender Prozess“)**. **Innovative Beteiligungsformate und Anreize**, die Lust machen mitzuwirken, sind dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

### Schwerpunkte und Handlungsfelder – die inhaltliche Dimension

Ein kommunales Entwicklungskonzept definiert in der Regel auf der obersten Ebene eine bestimmte Anzahl von Schwerpunkten. Dabei handelt es sich um eine Auswahl von Themen, die bei der künftigen Weiterentwicklung der Stadt/Gemeinde vorrangig berücksichtigt werden sollen. Untersucht wurde die Anzahl der in den Konzepten ausgewiesenen Schwerpunkte. Der Durchschnitt liegt bei knapp sieben Schwerpunkten, bei einer enormen Spannweite zwischen einem Schwerpunkt und 16 „Schwerpunkten“. Die meisten Konzepte bewegen sich zwischen vier und zehn Schwerpunkten. Achtung: Diese Zahlen sind nur bedingt aussagekräftig, da in der Praxis oft mehrere Handlungsfelder zu einem Schwerpunkt zusammengefasst werden (beispielsweise „Freizeit und Tourismus“, „Kultur, Bildung und Soziales“). Tendenziell liegt die tat-



sächliche Anzahl der Schwerpunkte also noch höher. Betrachtet man die Bandbreite der denkbaren Handlungsfelder einer Kommune (insgesamt wurden in der Studie 22 verschiedene Handlungsfelder bei allen 80 untersuchten Konzepten gezählt), decken die analysierten Konzepte im Schnitt 15 Handlungsfelder ab. Die am häufigsten vorkommenden Schwerpunktthemen sind: Soziales (80%), Wohnungs-/Städtebau (70%), Infrastruktur/Verkehr (63%), Ökologie/Nachhaltigkeit (63%), Einzelhandel/Gewerbe (60%), Sport/Freizeit/Kultur (35%), Verwaltungsstruktur (28%), Begründung/Attraktivierung des Stadtbildes (28%). Grundsätzlich kann festgestellt werden: **Je mehr Schwerpunkte bzw. Handlungsfelder, desto weniger detailliert sind die Maßnahmen ausgearbeitet.**

**Expertentipp der imakomm AKADEMIE:** Der Schlüssel zum Erfolg scheint in einer **konzentrierten Stadtentwicklung** zu liegen. Ganzheitlicher Ansatz ja, aber bei welchen Themen sind die größten Effekte für die Kommune zu erwarten? Es macht Sinn, klare/wenige Schwerpunkte für die Stadtentwicklung zu definieren. Diese Fokussierung erfordert Mut, vor allem auch **Mut zum Weglassen**, ist aber unbedingt notwendig, wenn das Konzept nicht mangels Umsetzbarkeit/Finanzierbarkeit – da zu umfangreich und zu unkonkret – in der Schublade landen soll.

**Räumlicher Bezug – die städtebauliche Dimension**

Rund 30% der untersuchten Konzepte beziehen sich explizit auf mindestens ein Paradigma der Stadtentwicklung. Am häufigsten finden die „generationengerechte Stadt“, die „soziale Stadt“,

die „kreative Stadt“ und der „ökologische Stadtbau“ Anwendung. In der Praxis ist jedoch deutlich zu erkennen, dass spezifische und individuelle Leitbilder für die jeweiligen Kommunen gegenüber allgemeinen Paradigmen der Stadtentwicklung im Vordergrund stehen. Der Anteil städtebaulicher Maßnahmen unterscheidet sich je nach Konzept(typ). **Im Durchschnitt beinhaltet ein Stadtentwicklungskonzept 42% räumlich verortbare und 58% nicht verortbare Maßnahmen.** Der Innenstadt wird meist ein größerer Stellenwert eingeräumt als den einzelnen Stadtteilen. Nur etwa die Hälfte der analysierten Konzepte beinhaltet konkrete Ziele und Maßnahmen zur differenzierten Entwicklung der Stadtteile, bei der Innenstadt sind es rund zwei Drittel. Dies ist nicht verwunderlich, da die meisten Städte sich durch ihre Innenstadt, die zumeist den historischen Kern der Siedlung darstellt, definieren. Zudem bestehen auch „Ein-Ort-Kommunen“ ohne Stadtteile. Daher verwundert es eher, dass doch jede dritte Kommune der Innenstadt keine besondere Aufmerksamkeit im Rahmen des Stadtentwicklungskonzeptes schenkt.

**Expertentipp der imakomm AKADEMIE:** Ein Stadtentwicklungskonzept sollte immer einen **ganzheitlichen und gesamtstädtischen Ansatz** verfolgen, das heißt sowohl städtebauliche als auch „weiche“ Maßnahmen enthalten, sowohl Entwicklungsansätze für die Kern- und Innenstadt als auch für die Stadtteile aufzeigen. Ein ideales Verhältnis kann hier aber nicht angegeben werden, da die **individuelle Schwerpunktsetzung** von den Gegebenheiten und Anforderungen vor Ort abhängt.

**Ziele, Maßnahmen und Umsetzung – die strukturell-nachhaltige Dimension**

Die Schwerpunkte eines Stadtentwicklungskonzeptes werden in der Regel mit Zielen und zugehörigen Maßnahmen hinterlegt. Die Ziele sollten möglichst konkret und messbar formuliert werden, um deren Erreichen von Zeit zu Zeit überprüfen zu können. Dieser Anforderung kommen in der Praxis allerdings nur wenige Konzepte (33%) nach. Manchmal sicherlich auch bewusst, denn: Messbarkeit bedeutet auch die Möglichkeit der Kontrolle. Und Konkretes veraltet schneller als allgemein Formuliertes. Ebenso sieht es beim Konkretisierungsgrad der Maßnahmen aus: **Deutlich weniger als die Hälfte der Konzepte liefert Angaben zu Zeithorizont, Priorität, Verantwortlichkeiten und Finanzierung (Kostenschätzung) der einzelnen Maßnahmen.** Im Mittel umfassen die analysierten Konzepte 65 Maßnahmen, wobei die Werte zwischen 7 und fast 200 Maßnahmen stark auseinanderklaffen. Generell gilt: Je mehr Maßnahmen der Katalog enthält, desto weniger konkret sind die Maßnahmen ausgearbeitet. Konzepte mit einem Fokus auf baulichen Maßnahmen werden in der Regel konkreter, was die Umsetzung angeht.

**Expertentipp der imakomm AKADEMIE:** Ein Bündel an Maßnahmen zu erarbeiten ist vergleichsweise leicht, denn an Ideen fehlt es selten. Die Umsetzung indes gerät oftmals ins Stocken: Mangelnde personelle und finanzielle Ressourcen, nicht geklärte Zuständigkeiten und ein fehlender „Fahrplan“ erschweren die erfolgreiche Realisierung der Maßnahmen. Deshalb bedarf

**Die Typisierung**

Kriterien	Der interaktive Typ	Der städtebauliche Typ	Die kommunale Idee	Der Allroundertyp	Der dezentrale Entwicklungstyp
Intensität der Bürgerbeteiligung	hoch	gering	eher gering	durchschnittlich	eher gering
Städtebauliche Ausrichtung	hoch	sehr hoch	durchschnittlich	durchschnittlich	durchschnittlich
Detaillierungsgrad der Maßnahmen	durchschnittlich	sehr hoch	gering	eher gering	eher gering
Weitere Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ gute Vernetzung von Bürgern, Verwaltung und sonstigen Akteuren</li> <li>✓ Stadt „von und für die Bürger“</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Idee für eine Entwicklung der Kommune in den nächsten 10/15/20 Jahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fokus auf Nachhaltigkeit</li> <li>✓ viele Handlungsschwerpunkte, kein klarer Fokus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fokus auf die einzelnen Stadtteile, weniger Innenstadt</li> <li>✓ Ziel: attraktives Leben in allen Teilbereichen der Stadt</li> </ul>

**Ziele, Maßnahmen und Umsetzung**

**32%**  
formulieren messbare Ziele

Ø **65**  
Maßnahmen

**Angaben zu ...**  
 Priorisierung: **48%**  
 Zeithorizont: **35%**  
 Zuständigkeit: **35%**  
 Kosten: **20%**

es **bereits im Konzept (!) der Definition von Umsetzungsstrukturen**: Wer macht was bis wann? Im Idealfall werden schon während der Erarbeitungsphase „Mitreiter“ für die Umsetzung akquiriert, Strukturen angelegt sowie klare zeitliche und finanzielle Rahmen abgesteckt. Zur nachhaltigen Umsetzung eines kommunalen Entwicklungskonzeptes empfiehlt es sich zudem, als integralen Bestandteil ein „**strategisches Radar**“ einzubauen, eine regelmäßige Evaluation der Strategie sowie Erfolgskontrolle von Zielen und Maßnahmen. Dazu bedarf es nicht nur der Definition quantitativer Messgrößen, sondern auch eines Gremiums zur Bewertung.

## ERGEBNIS 2: UNTERSCHIEDE UND GEMEINSAMKEITEN DER UNTERSUCHTEN KONZEPTE – EIN TYPISIERUNGVERSUCH

Anhand ausgewählter Kriterien (diese wurden unter „Ergebnis 1“ auszugsweise vorgestellt) ist es möglich, aus den analysierten Konzeptionen verschiedene Typen von Stadtentwicklungskonzepten abzuleiten. Die einem bestimmten Typ zugeordneten Konzepte weisen gemeinsame Merkmale auf, anhand derer sie sich von den anderen Typen abgrenzen lassen. Die Typen unterscheiden sich vor allem durch ihre unterschiedliche Zielsetzung, sodass nicht ein Typ als „besser“ oder „schlechter“ bewertet werden kann, vielmehr müssen sie verschiedenen Anforderungsprofilen gerecht werden. Sie sind und bleiben aber nicht überschneidungsfrei. Jede Kommune ist individuell, selbst globale/überregionale Herausforderungen unterscheiden sich von Kommune zu Kommune in ihrer Bedeutung und Dringlichkeit.

### Im Rahmen der Studie haben sich fünf Konzepttypen herauskristallisiert:

Während beim **interaktiven Typ** die Beteiligung aller in der Stadt lebenden Gruppierungen sowie die gemeinsame Weiterentwicklung der Stadt als lebendiges Ganzes im Vordergrund stehen, versucht der **städtebauliche Typ** primär, städtebauliche Missstände mit einem strategischen Konzept zu beheben. Der Typ der **kommunalen Idee** setzt seinen Fokus auf die Erarbeitung einer strategischen Zielsetzung, eines visionären Leitbildes, für die künftige Entwicklung der Kommune, dann aber meist, ohne die konkrete Umsetzung zu thematisieren. Der **dezentrale Entwicklungstyp** – tendenziell eher in Kommunen mit geringer Zentralität und mehreren Zentren – legt besonderen Wert auf die Erhaltung der Grundversorgung und die Erhöhung der Lebensqualität in den verschie-

denen Stadtteilen. Der **Allroundertyp** versucht, alle zuvor genannten Typen in sich zu vereinen, um dadurch – ohne klaren Fokus auf ein Gebiet oder einen Themenschwerpunkt – einen möglichst ganzheitlichen und nachhaltigen Ansatz zu gewährleisten.

Die dargestellten Typen sind als idealtypische Clustering zu verstehen. Nur die wenigsten Konzepte können eindeutig (nur) einem Typ zugeordnet werden, in der Praxis gibt es selbstverständlich Mischformen. Auch die Konzepte innerhalb eines Typs weisen gewisse Abweichungen untereinander auf.

## Fazit

Den EINEN richtigen Ansatz zur Erarbeitung eines Stadtentwicklungskonzeptes gibt es nicht – dies hat die Studie gezeigt. Es konnten zwar verschiedene Typen mit bestimmten Charakteristika und Schwerpunkten identifiziert werden, in der Praxis sind allerdings meist Elemente mehrerer Typen in Kombination anzutreffen. Alle Typen haben Stärken und Schwächen, da eine Fokussierung in einem Bereich immer auch eine Vernachlässigung anderer Bereiche zur Folge hat.

Die Studie belegt auch, dass echte Bürgerbeteiligung (nicht Bürgerinformation) bei Stadtentwicklungsprozessen leider immer noch keine Selbstverständlichkeit ist. Auch andere lokale Akteure werden nur selten aktiv eingebunden – ein großes Manko! Hinsichtlich Umfang und inhaltlicher Ausgestaltung klaffen die untersuchten Konzepte weit auseinander. Entscheidend ist, ein passgenaues Konzept zu entwickeln, das auf die Probleme und Bedürfnisse der betreffenden Gemeinde/Stadt zugeschnitten ist. Grundsätzlich ist eine Fokussierung auf einige zentrale Themenfelder aber einer umfassenden (und zum Teil uferlosen) Konzeption vorzuziehen. Denn: Je mehr Schwerpunkte, Ziele und Maßnahmen ein Entwicklungskonzept enthält, umso geringer ist meist der Detaillierungsgrad. Der vielleicht wichtigste Erfolgsfaktor ist die frühzeitige Definition von klaren Umsetzungsstrukturen.

Die hier vorgestellte Forschungsarbeit ist als Pilotstudie zu verstehen. Weitere interessante Fragestellungen könnten sein: Präferieren Kommunen je nach Größe (Einwohnerzahl) unterschiedliche Konzepttypen? Sind bestimmte Typen erfolgreicher als andere? Und hat im Laufe der Jahre ein Wandel in den Paradigmen der Bürgerbeteiligung stattgefunden; wenn ja, wie spiegelt sich dieser in den Konzepten wider?



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



Der Autor:  
**Toomai Scherer**  
Universität Tübingen  
Kontakt: info@imakomm-akademie.de

# Standortmarketing: Neue Wege in der Beteiligung von Anspruchsgruppen

## Das Beispiel Stadt Pfullingen

Was bei einem „Stadtmarketing“ ist städtische Aufgabe, was soll der Gewerbeverein übernehmen, weil es schließlich ja dem Gewerbe „was bringt“? Und wieso finanziert eine Stadt eigentlich nicht viel mehr bei einem solchen „Stadtmarketing“ – schließlich reichen bisherige Zuschüsse an Private doch nicht aus? ... In diesen gedanklichen Sackgassen befinden sich viele Kommunen. Nicht die Stadt Pfullingen. Sie geht im dort als Standortmarketing bezeichneten Ansatz neue Wege – fördert und fordert zusammen mit dem Gewerbeverein nicht Ansprüche, sondern gute Ideen von Anspruchsgruppen. Und denkt so Citymarketing, Leerstandsmanagement und Wirtschaftsförderung unter einem gemeinsamen Dach ganz neu.



Die Standortfaktoren sind top – und werden durch Millioneninvestitionen auch im direkten Umland (hier: Scheibengipfeltunnel Reutlingen, der zu einer optimierten Anbindung an die Landeshauptstadt Stuttgart führen wird) weiter verbessert.

### Starker Wirtschaftsstandort, schwache Strukturen

Es gibt wahrlich weniger dynamische Regionen und auch Städte als Pfullingen: eine hohe Nachfrage nach Wohnraum, prosperierende Unternehmen, eine hohe Nachfrage nach Gewerbeflächen von innen und außen, eine hohe Zentralität als Schulstandort. Doch die Vermarktung ist eher schmalbrüstig: 10 bis 20% Zeitanteil stehen dem Liegenschaftsamt für Wirtschaftsförderaufgaben zur Verfügung, der Gewerbe- und Handelsverein (GHV) repräsentiert nur gut 5% aller Unternehmen, dem Nachfragedruck kann mangels Flächen kaum adäquat begeg-

net werden. Der Standort ist stark – die Vermarktungsstrukturen sind schwach – sollten aber stark sein, denn auch in Pfullingen stehen Aufgaben hinsichtlich Belebung der Innenstadt an, Leerstände sind anzugehen usw. Und das Umland – allein schon mit dem Oberzentrum Reutlingen und der Outlet-City Metzingen – ist fast übermächtig.

### Suche nach einem neuen Weg durch ein Standortmarketingkonzept

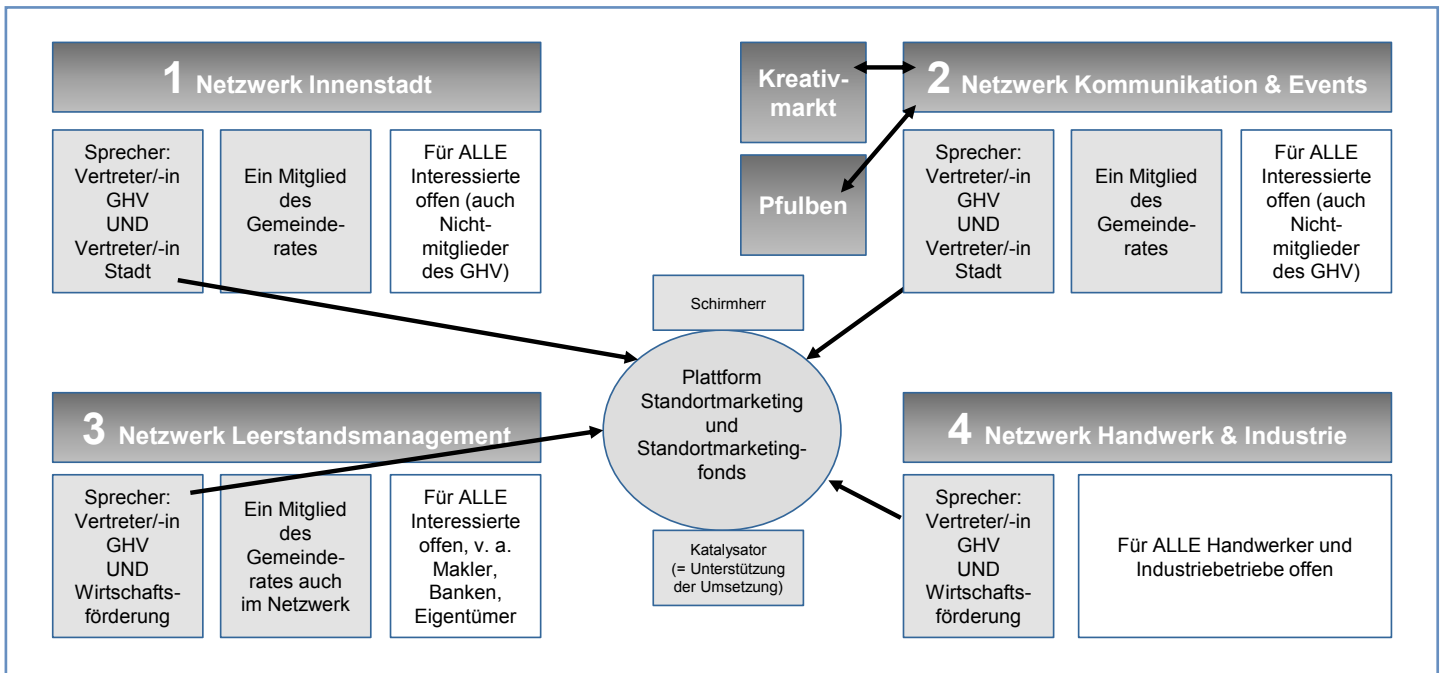
Die Vermarktungsstrukturen hätten einfach stärker finanziert sein müssen, könnte man meinen. Doch was bisher fehlte, waren klare

Handlungsschwerpunkte und eine Stärkung von Eigeninitiativen in der Zusammenarbeit zwischen Stadt und Gewerbe – letztlich eine „neue Denke“, neue Werte bei der Zusammenarbeit.

Um diese Handlungsschwerpunkte und eine neue Form der Vermarktungsstrukturen zu erhalten, erarbeitete die imakomm AKADEMIE zusammen mit Stadt, GHV und weiteren Akteuren ein Standortmarketingkonzept. Dabei wurde bewusst in Kauf genommen, dass der Prozess ergebnisoffen ist und auch die Herangehensweise während der Erarbeitung und je nach Zwischenergebnissen geändert werden kann – und wurde.



Die Dynamik des Wirtschaftsstandortes soll nun durch eine konzertierte Aktion von Stadt und Gewerbeverein aktiv gestaltet werden. Basis ist das Standortmarketingkonzept der imakomm AKADEMIE.



Das Modell des Pfullinger Standortmarketings „Vier Netzwerke“ – geführt jeweils von der Stadt und einem Gewerbetreibenden – übernimmt die Kozeptionierung und eigenständige Umsetzung von Maßnahmen. Finanziert werden diese über den Standortmarketingfonds. Welche Maßnahmen finanziert werden, entscheidet die „Plattform Standortmarketing“, die Entscheidungskriterien sind transparent und liegen den Netzwerken vor. Die Arbeit wird koordiniert von der städtischen Wirtschaftsförderung.

**Der Kern des „Pfullinger Weges“**

Die Schlagzeilen in der Tagespresse griffen das Besondere des Pfullinger Standortmarketings auf: „Pfullingen vernetzt die Wirtschaftsförderung“, „Der Pfullinger Weg“, „Vier Netzwerke übernehmen die Arbeit“ usw. Der Kern des „Pfullinger Weges“:

- Das Standortmarketing – also die Summe aus Innenstadt-/Citymarketing, Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing – wird in Pfullingen künftig **von einer gestärkten Wirtschaftsförderung** (100%-Stelle) und

**von vier Netzwerken getragen.** Es soll also (zunächst) keine Gesamtstruktur (ein großer Verein oder eine GmbH beispielsweise) für das Thema Standortmarketing entstehen. Bisherige Strukturen können die Aufgaben aber ebenfalls nicht auffangen. Daher wählt Pfullingen den Weg, über verschiedene Netzwerke die Aufgaben auf möglichst viele Schultern zu verteilen. **Grundgedanke ist immer: eine Zusammenarbeit von Stadt, Privatwirtschaft und Kommunalpolitik.**

- Die Netzwerke sind **offen für alle Personen** in Pfullingen – unabhängig davon, ob sie Mitglied in bestehenden Institutionen sind. In drei von vier Netzwerken liegen die Verantwortlichkeiten auch nicht auf einer Person, sondern bewusst auf „zwei Schultern“, einem **Tandem** aus einer Person aus dem GHV (Privatwirtschaft) und der Stadt (Stadtplanung, Wirtschaftsförderung oder andere). Das Netzwerk „Handwerk und Industrie“ wird hingegen „allein“ vom GHV geleitet. Damit bietet sich dem GHV besonders in diesem Fall die Möglichkeit, Mitglieder auch für den Verein zu werben.

- Jahresplanungen und strategisch wichtige Entscheidungen werden in der **Plattform Standortmarketing Pfullingen** abgestimmt. Dort vertreten sind die Sprecher der vier Netzwerke, Mitglieder der Gemeinderatsfraktionen, Vertreter/-innen der Stadtplanung sowie weitere ausgewählte Personen, insbesondere die Verwaltungsspitze, die zugleich Schirmherr der Plattform ist.
- Nimmt man den Ansatz eines kooperativen Standortmarketings – also einer Zusammenarbeit von Stadt, Privatwirtschaft und Kommunalpolitik – ernst, hat dies auch Konsequenzen für die **Finanzierung** gemeinsamer Aktionen.
  - Es wird ein Standortmarketingfonds aufgelegt, der jährlich mit 25.000 Euro gespeist wird.
  - Die Finanzierung erfolgt kooperativ, d. h. aus Mitteln des GHV, der Stadt und Banken.
  - Die Finanzmittel werden zur Durchführung von Maßnahmen aller vier Netzwerke verwendet. Die Finanzmittel werden dem jeweiligen Netzwerk allerdings nur auf Basis einer von der Plattform Standortmarketing Pfullingen evaluierten Jahresplanung des jeweiligen Netzwerkes bewilligt. Ein Anspruch auf Bewilligung besteht nicht. Damit besteht der Zwang zur Vorlage einer überzeugenden Jahresplanung. Gleichzeitig besteht aber insofern auch die Sicherheit, mit Aufnahme der Netzwerkarbeit bereits über Gelder zu verfügen (Anreiz!).  
**Effekt: ein Wettbewerb um die beste Idee!**
- Die Arbeitsweise der Netzwerke ist professionalisiert – über die Geschäftsordnung der Plattform. Entscheidungskriterien sind transparent.

*»Die Bedürfnisse der Firmen und unsere Bedürfnisse als Gewerbe- und Handelsverein sind dieselben: Kreativität, Leidenschaft, Flexibilität und mit dem ganzen Herzen dabei zu sein, das ist es, was uns antreibt. Das Standortmarketingkonzept eröffnet auch für den GHV neue Möglichkeiten, Firmen zu motivieren und Standortmarketing auf mehr Schultern zu stellen!«*



**Thomas Allraum**  
1. Vorsitzender des GHV Pfullingen

## Fazit

Der „Pfullinger Weg“ im Standortmarketing reduziert Komplexität, indem er klare Schwerpunkte festlegt und die Umsetzung von Maßnahmen an vier Netzwerke überträgt. Dabei handelt es sich durchaus auch um Maßnahmen, die üblicherweise eher verwaltungsseitig verortet sind. Die Netzwerke sind offen für alle Personen, werden grundsätzlich geführt von einem „Tandem“ aus Stadtverwaltung und Gewerbe. Von vornherein ist die Umsetzung von Maßnahmen finanziell insofern gesichert (Anreiz!), da die Netzwerke aus einem „Topf“ Gelder erhalten, wenn die geplante Maßnahme transparenten Kriterien entspricht (Verpflichtung). Bewusst soll ein Wettbewerb um die besten umsetzbaren Maßnahmen entfacht werden. Weitere Aufgaben werden von einer hinsichtlich zeitlicher Ressourcen gestärkten Wirtschaftsförderung, die auch organisatorisch gestärkt wurde, übernommen. Der Charme des „Pfullinger Weges“ liegt somit also darin, Anspruchsgruppen des Wirtschaftsstandortes zu aktiven Mitgestaltern zu machen. Ob dieser Wertewandel auch nachhaltig erfolgreich sein wird, werden die kommenden Jahre zeigen. Eine große Chance hierfür besteht allemal.



Die Autorin:  
**Eva-Maria Elkemann**  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Geschäftsfeldleitung Strategische  
Kommunalentwicklung und Markenstrategien,  
Büroleitung Stuttgart  
Kontakt: elkemann@imakomm-akademie.de

# Markenaufbau in Kommunen – Werkstattberichte

Das Thema Markenaufbau ist kein neues – es hat sich über die letzten 50 Jahre nicht nur bei Unternehmen, sondern auch bei Kommunen weiter professionalisiert. Und weil beide – Produkte und Kommunen – scheinbar austauschbarer werden, wenden sich Kommunen immer mehr einem Markenaufbau zu. Denn in einem immer härteren Wett-

bewerb um Bewohner, Kunden, Touristen, Arbeitskräfte und Unternehmen wird eine Positionierung der Stadt bzw. Gemeinde, die erlebbar für einzelne Zielgruppen ist, immer wichtiger. Letztlich geht es um den gezielten Aufbau des Markenwertes eines Standortes, der, ohne authentisch zu sein, und ohne eine Identifikation der Zielgruppen, allen voran

der „eigenen“ Bürger/-innen und Unternehmen, aber zum Scheitern verurteilt ist. Der Weg beim Markenaufbau muss folgerichtig individuell sein – wie das Ergebnis, die Marke selbst. Zwei Städte, die in unterschiedlichen Phasen des Markenbildungsprozesses stecken, geben hier einen Werkstattbericht.



## 10.25 h Fachsitzung 1 (Reichlesaal):

FOKUS STADT

Leitung Dr. Peter Markert,  
imakomm AKADEMIE

## 10.30 h Impuls 1:

Die Marke im Stadtmarketing: Thesen, Daten, Beispiele

Eva-Maria Elkemann, imakomm AKADEMIE

Stadt als Marke? Sind die Methoden des betriebswirtschaftlichen Managements auf das Stadtmarketing übertragbar? Praxisbeispiele zeigen, dass das Markenkonzept wertvolle Ansätze im interkommunalen Wettbewerb um Bewohner, Kunden, Touristen, Arbeitskräfte und Unternehmen bietet, um sich zu positionieren und von anderen Kommunen abzuheben. Dazu werden aus dem imakomm-Stadtmarkenatlas und mittels Praxisbeispielen konkrete Umsetzungsmöglichkeiten aufgezeigt. Dabei wird klar: DAS Markenkonzept für eine Stadt gibt es nicht. Aus praxiserprobten Bausteinen kann und muss vielmehr jede Kommune ihren Weg zur Marke definieren.

## VERANSTALTUNG ZUM THEMA MARKE

Augsburg, 11. November 2016 • imakomm AKADEMIE als Partner • Fachsitzung 1 mit Beispielen zum imakomm-Markenatlas, zu Ludwigsburg und Schramberg



Veranstalter:

## 2. Martini-Tagung der Angewandten Geographie Schwaben



**Place Branding**  
Städte und Regionen  
auf dem Weg zur Marke

**Fachtagung**

Anmeldung  
unter:



**11. November 2016**

Zeughaus · Augsburg

Vorabendempfang 10. November 2016



## Werkstattbericht Stadt Ludwigsburg

Seit Januar 2015 ist Nadine Schuster im Eigenbetrieb Tourismus und Events dafür zuständig, für Ludwigsburg eine neue Dachmarke zu gestalten.

### KONKRET:

Frau Schuster, warum hat sich Ludwigsburg für den Einstieg in einen Markenbildungsprozess entschieden?

### Nadine Schuster:

»Wenn die Welt komplexer wird, müssen mehrere Köpfe denken«, damit verweist unser Oberbürgermeister Werner Spec gerne auf unser Stadtent-



### 10.50 h Impuls 2:

Der Weg zur Stadtmarke

Nadine Schuster, Stadt Ludwigsburg

Was macht Ludwigsburg einzigartig? Einzigartig in der Geschichte, heute und in der Zukunft? Um diese Fragen zu beantworten, hat sich Ludwigsburg auf den Weg gemacht, die Marke „Ludwigsburg“ zu entwickeln. Das Ziel: vermitteln – verstärken – positionieren. Basierend auf einem Stadtentwicklungskonzept wurden konkrete Schritte zur Marke gegangen. Mit Markenkern und entsprechender Positionierung hat die Stadt heute die Chance, sich neu zu interpretieren.

wicklungskonzept, das im Jahre 2004 begonnen wurde und seitdem konsequente Umsetzung und Weiterentwicklung in der Verwaltung erfährt. Mit diesem Stadtentwicklungskonzept, das stetige Bearbeitung und Justierung erfährt, haben sich konkrete Themenfelder herauskristallisiert, die ein starkes inhaltliches Fundament für den Markenbildungsprozess darstellen. Es war logische Konsequenz, dass sich dem Ganzen solch ein Prozess anschließt. Denn bevor man die Verpackungshülle gestaltet und das Produkt auf den Markt bringt, sollten die Inhalte geklärt sein.

### KONKRET:

Beschreiben Sie kurz, wo die Stadt Ludwigsburg im Bereich Marke gerade steht?

### Nadine Schuster:

Heute liegt der Rohentwurf des Markenhandbuches vor. Dieses Markenhandbuch stellt eine gebündelte Dokumentation dar, die in den ersten drei Kapiteln die Ergebnisse der vergangenen Monate beschreibt. Dabei stellen der „Markenkern“, die „Gesichter“ der Stadt und die „Positionierung“ der Stadt Ludwigsburg die Kernelemente dar.

### KONKRET:

Welchen methodischen Ansatz haben Sie bei „Ihrem“ Markenbildungsprozess gewählt? Was sind wesentliche Schritte dabei?

### Nadine Schuster:

Methodisch wurde das **Limbic®**-System eingesetzt, das zur Analyse und Bewertung von Marken und Zielgruppen dient. Es verfolgt den Ansatz, dass unser Handeln durch Emotionen geleitet wird, die sich aus überlebenswichtigen

Stimulanzen ergeben. Diese Stimulanz-Zentren unseres Gehirns sind mal mehr, mal weniger stark ausgeprägt. Trifft ein äußerer Reiz, beispielsweise Produktwerbung, auf solch ein Zentrum, besteht die Chance, dass die Werbung Beachtung findet und das Produkt gekauft wird.

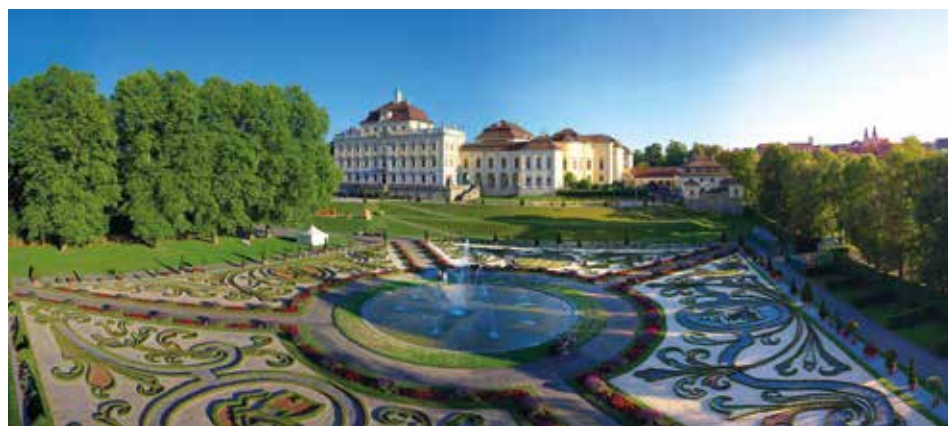
Begründet auf diesem Forschungsansatz wurde die Entwicklung des „**Markenkerns**“ angegangen. Durch zwei eintägige Workshops mit Vertretern der Stadtverwaltung, Politik und Wirtschaft standen die Fragen im Vordergrund: „Wofür steht Ludwigsburg und wie kann sich die Stadt Ludwigsburg, unverwechselbar, begehrenswert und unvergleichlich präsentieren?“ Eine Online-Befragung, gerichtet an die Bürger der Stadt Ludwigsburg sowie eine Besucherumfrage komplettierten das Ganze. Resultat war der Markenkern mit einem Motto und Handlungsprinzipien.

Zusätzlich zu den erarbeiteten Ergebnissen wurde eine Vielzahl von Gesprächen mit Menschen der Stadt geführt. Ihre Meinungen und Beschreibungen über die Stadt Ludwigsburg mündeten in fünf „Gesichter“, welche die Stadt repräsentativ darstellen.

Um die existierenden „**Gesichter**“ mit dem Markenkern und den Inhalten des Stadtentwicklungskonzeptes glaubhaft in Einklang zu bringen, wurden „**Schlüsselprojekte**“ in jedem Fachbereich der Stadtverwaltung identifiziert und den Handlungsprinzipien zugewiesen. Sie gelten als Beweisführung für den verbalisierten Markenkern und sind inhaltliche Untermauerung.

### KONKRET:

Wie soll die neue Marke aussehen? Woraus setzt sich diese zusammen?



**Nadine Schuster:**

Eine Marke erwächst aus dem Markenkern und formuliert im Idealfall eine innere Haltung. Diese Haltung gründet auf der Positionierung. Da die Positionierung noch nicht endgültig beschlossen ist, können wir noch nicht abschließend sagen, wie die Marke aussehen wird.

**KONKRET:**

In einem ersten Zwischenfazit: Wo gab es Stolpersteine? Wo sehen Sie Erfolgsfaktoren bis hierher?

**Nadine Schuster:**

Erfolgsfaktor war das **Stadtentwicklungskonzept der Stadt Ludwigsburg**, das Inhalte definiert und Schwerpunkte der städtischen Arbeit setzt. Vor der Arbeit an der Stadtmarke steht die **Überzeu-**

**gungsarbeit**. Davon kann nicht genug geschehen, intern und extern. Es sollte von Anfang an klar sein, dass es um die Stärken des Standortes im Wettbewerb geht – also um **ökonomischen und sozialen Nutzen für die Stadt**. Es ist eben mehr als die Erstellung eines Logos oder eines Slogans. Und es muss verdeutlicht werden, dass eine Strategie auf Kontinuität und langfristiges Wirken angelegt ist, da kurzfristige Effekte nicht das primäre Ziel sind.

**Werkstattbericht Stadt Schramberg**

Seit Anfang begleitet und koordiniert der Wirtschaftsförderer der Stadt Schramberg **Manfred Jungbeck** den Markenbildungsprozess in Schramberg.



**11.10 h Impuls 3:**  
Von der Markenpositionierung zur Umsetzung  
**Manfred Jungbeck, Stadt Schramberg**

Die Marke wird herausgearbeitet. Und dann? Das Beispiel Schramberg zeigt einen möglichen Weg. Dort war die Markenpositionierung der Startschuss zur Etablierung der Stadt Schramberg als Marke. Diese Positionierung wird unter intensiver Bürgerbeteiligung mit Leben gefüllt, um die Menschen dauerhaft als Multiplikatoren zu gewinnen. Ein langfristiger Prozess, der viel Kreativität, Geduld und Disziplin erfordert.

**KONKRET:**

Herr Jungbeck, warum hat sich Schramberg für den Einstieg in einen Markenbildungsprozess entschieden?

**Manfred Jungbeck:**

Die Initiative erfolgte durch den **Gemeinderat**, der die Idee bei einer Klausurtagung im Oktober 2014 entwickelte.

**KONKRET:**

Beschreiben Sie kurz, wo die Stadt Schramberg im Bereich Marke gerade steht?

**Manfred Jungbeck:**

Aktuell entwickeln die von einer Jury ausgewählten Agenturen auf der Basis des **durch Bürgerwettbewerb kreierten und durch Bürgervoten ausgewählten Slogans** jeweils maximal drei Logoentwürfe. Diese sollen bis zum 6. September 2016 bei der Stadt Schramberg eingereicht werden.

**KONKRET:**

Welchen methodischen Ansatz haben Sie bei „Ihrem“ Markenbildungsprozess gewählt? Was sind wesentliche Schritte dabei?

**Manfred Jungbeck:**

Es ging um die Erstellung einer **Wort-Bild-Marke**. Durch **vielschichtige Befragungen sowie Gremien- und Bürgerbeteiligung** haben sich zwei Positionierungsthemen herauskristallisiert. Mit intensiver Bürgerbeteiligung wurde des Weiteren ein Slogan festgelegt, der wiederum Ausgangsbasis für die Logo-Findung sein wird. Letzteres wird aktuell durch Agenturen bearbeitet, welche durch einen Wettbewerb akquiriert und durch eine Jury ausgewählt wurden.

**KONKRET:**

Welche Rolle spielt die Erarbeitung des Logos sowie des Slogans in diesem Prozess?

**Manfred Jungbeck:**

In einem mehrere Monate dauernden Prozess wurden **zwei Positionierungsthemen** erarbeitet, die für die Slogan-Bildung grundlegende Ausgangsbasis darstellen sollten. Professionell begleitet wurde die Große Kreisstadt Schramberg dabei von der imakomm AKADEMIE GmbH. Von Bürgerinnen und Bürgern wurden demzufolge 476 Slogan-Vorschläge eingereicht. Eine Jury hat davon sieben Slogans ausgewählt. Der **Siegerslogan** entstand in zwei Bürgervoten. Im letzten Bürgervotum wurde dieser Siegerslogan mit fast zwei Dritteln der Stimmen ausgewählt. Dieser bildet nun für die Erstellung eines Logos die Ausgangsbasis. Aus Slogan und Logo entsteht zusammen die Wort-Bild-Marke.

**KONKRET:**

Wie ist das weitere Vorgehen?

**Manfred Jungbeck:**

Nach dem Beschluss der Wort-Bild-Marke durch den Gemeinderat im Oktober 2016 ist es dann Aufgabe der Stadt, diese in Projekte umzusetzen und damit „erlebbar“ zu machen.

**KONKRET:**

In einem ersten Zwischenfazit: Wo gab es Stolpersteine? Wo sehen Sie Erfolgsfaktoren bis hierher?

**Manfred Jungbeck:**

Erfolgsfaktor ist die **Bürgerbeteiligung**. Wir hatten einen großartigen Einstieg durch die vielen eingegangenen Slogan-Vorschläge. Ein Stolperstein war die Sloganauswahl bzw. der Siegerslogan. Von verschiedener Seite wurde dies kritisiert und entsprechend interpretiert. Doch dies wiederum hält den gesamten Markenbildungsprozess „am Laufen“ und mit der praktizierten Diskussion findet auch gleichzeitig die **Entstehung eines Wir-Gefühls** statt.

# Online-Handel – Herausforderung für den stationären Einzelhandel und Kommunen

Online-Handel verändert unser Verhalten – wo wir einkaufen, wann wir einkaufen, wie wir einkaufen. Dies wirkt sich auf verschiedenste Dinge aus, beispielsweise auf die Distributionswege, Kaufentscheidungen und nicht zuletzt auf unsere (Innen-)Städte, die nach wie vor stark vom Handel geprägt sind und auch in vielerlei Hinsicht von diesem leben. Fakten, Meinungen und Ausblicke wurden im Rahmen einer Veranstaltung der Stadt Pforzheim, des Regionalverbandes Nordschwarzwald und der imakomm AKADEMIE im Juli 2016 in Pforzheim ausgetauscht – Schlaglichter:

## Veranstaltung

Über die Frage, welche Folgen der Online-Handel auf den stationären Handel und die Innenstädte haben wird, wurde am 20. Juli 2016 in Pforzheim rege diskutiert. Impulse gaben die imakomm AKADEMIE, die Stadt Pforzheim und der Regionalverband Nordschwarzwald. Zudem diskutierten Vertreter des Einzelhandels und von Verbänden über Risiken, aber auch Chancen des Online-Handels. Die Diskussionsteilnehmer waren Jörg Augenstein (Geschäftsführer Modehaus Klittich, Pforzheim), Klaus Dissner (Geschäftsführer Reichert Mode, Nagold), Horst Lenk (Vizepräsident des HDE), Roman Heimbold (Geschäftsführer Fa. Atalanda) und Wolfgang Altmann (Geschäftsführer Info-Verlag).

Deutlich wurde dabei, dass es nicht DEN einen Lösungsansatz gibt – weder für den stationären Handel noch für Innenstädte. Dennoch gibt es Möglichkeiten, sich an die aktuellen Entwicklungen anzupassen, so der einhellige Tenor aller Teilnehmer. So sei es zentral, für den stationären Einzelhandel im Netz sichtbar zu sein, betonte **Horst Lenk, Vizepräsident des HDE**. Zudem wurde im Laufe des Abends deutlich, dass der **Schlüssel zum Erfolg im gemeinsamen Auftreten der stationären Einzelhändler zusammen mit der Kommune liegt**. Dahinter steckt auch die Idee der **Online-Marktplätze** der **Firma Atalanda**, bei denen sich lokale Einzelhändler zusammenschließen und ihre Produkte präsentieren können (ein Beispiel ist die „Online City Wuppertal“). Eine weitere Möglichkeit des Zusammenschlusses des stationären Einzelhandels stellte **Wolfgang Altmann, Info-Verlag**, mit dem Projekt „lokalschatz.de“ vor. Hier können Kunden **„online bummeln“ und reservierte Produkte im Ladengeschäft abholen**. Durch solche lokalen Modelle können die Vorteile des stationären Einzelhandels mit denen des Online-Handels verbunden werden. Denn: Das Plus des gesamten Einzelhandels müsse die Beratung durch geschultes Personal sein, so **Jörg Augenstein, Geschäftsführer Modehaus Klittich**.



Zur Veranstaltung „Online-Handel – Herausforderung für den stationären Einzelhandel“ luden die Veranstaltungspartner Regionalverband Nordschwarzwald, Stadt Pforzheim und die imakomm AKADEMIE.



➡ Der **Umsatzanteil** des Online-Handels lag 1986 bei rd. 4% – im Jahr 2015 bei rd. 12%!<sup>1</sup>

➡ Im Non-Food-Segment gehen Schätzungen von einem Wachstum des **Anteils** des Online-Handels auf 25% aus.<sup>2</sup>

➡ **Bekleidung** ist das umsatzstärkste Sortiment im Online-Handel (10 Mrd. € Umsatz!), danach folgen **Elektronikartikel/Telekommunikation** (7,6 Mrd. €) und **Bücher/E-Books** (3,6 Mrd. €).<sup>1</sup>

➡ Bei einer Verbraucherumfrage gaben 20% der Befragten an, verstärkt online einzukaufen und daher **seltener die Innenstädte aufzusuchen**.<sup>3</sup>

➡ Das **Smartphone** gewinnt immer mehr an Bedeutung für die Information über und den Kauf von Produkten. Dennoch geben 90% der Befragten in einer Studie an, dass sie für ein besonders attraktives Angebot einen weiteren Weg auf sich nehmen würden.<sup>4</sup>

➡ Der **Beratungsklauf** ist im Internet 10 x höher als im stationären Einzelhandel. Dank des ROPO-Effekts (Research Online, Purchase Offline) – also im Internet Informationen einholen und vor Ort kaufen – profitiert auch der stationäre Einzelhandel vom Online-Handel.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> EHI Handelsdaten 2016 (nach Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e. V.).

<sup>2</sup> GfK GeoMarketing 2015, Studie „eCommerce: Wachstum ohne Grenzen?“.

<sup>3</sup> EHI Handelsdaten 2016 (nach IfH - Institut für Handelsforschung, Studie „Vitale Innenstädte“).

<sup>4</sup> Studie der Hochschule Niederrhein und des HDE Handelsverband Deutschland und Kaufda 2014 „Zukunft und Potenziale von standortbezogenen Diensten für den stationären Handel“.

<sup>5</sup> Studie von Accenture und GfK, „Non-Food Multichannel-Handel 2015“.

„Der Strukturwandel durch Online-Handel und verändertes Einkaufsverhalten der Kunden trifft uns mit voller Wucht. Er erfordert neue Konzepte für stationäre Geschäfte und **mehr Miteinander der Akteure** eines Standortes bei der Erarbeitung einer sinnvollen und attraktiven Online-Infrastruktur. Da ist gerade mächtig viel im Fluss, alle sind auf der Suche ...“



Klaus Dissner, Geschäftsführer Reichert Mode, Nagold



Wolfgang Altmann, Geschäftsführer INFO – Das Magazin Pforzheim GmbH

„Die Pforzheimer Zeitung befindet sich in einer Art Schicksalsgemeinschaft mit dem örtlichen lokalen Handel. Dabei verstehen wir uns als Partner des Handels und setzen mit „Lokalschatz“, einer umfassenden Handelsinitiative, auf das sogenannte ‚Click + Collect‘-Konzept. Dadurch schaffen wir gemeinsam die Verbindung von traditionellem Geschäftsmodell und zukunftsgerichteter Online-Strategie. Wir können kein zweites Amazon sein, sondern müssen unsere Stärken nutzen.“

„Lokale Marktplätze produzieren vor allem die sogenannten ROPO-Effekte, d. h., die Kunden recherchieren die Produkte online und gehen dann trotzdem ins Geschäft, um das Produkt zu kaufen. Das funktioniert jedoch nur, wenn die Händler nicht nur ein nettes Bild von sich und ein paar Produkte listen, sondern möglichst einen großen Teil ihres Angebots. Erst dann wird die Seite bei Google wirklich relevant und die Kunden sind nicht enttäuscht und kommen wieder. Das setzt ein System wie atalanda voraus, welches mit Hunderttausenden Produktdaten und möglichst vielen Warenwirtschaftssystemen umgehen kann.“



Roman Heibold, Geschäftsführer Fa. Atalanda

## imakomm AKADEMIE: Handel und Innenstädte haben Stellschrauben!

Der Online-Handel stellt den stationären Handel und damit auch die (Innen-)Städte vor Herausforderungen – das steht außer Frage. Es gilt, eine Antwort zu finden auf die Frage: „Wenn der Kunde meine Produkte auch online kaufen kann, warum soll er gerade in mein Geschäft oder in meine Innenstadt kommen?“ Die Antwort darauf muss lauten: **Einzelhändler und auch Kommunen müssen sich von der Masse abheben, Besonderheiten bieten und Wettbewerbsvorteile aufbauen.** Ein Besuch in der Innenstadt punktet vor allem durch das „Einkaufserlebnis“ gegenüber dem Einkauf im Internet. Der Kunde kann das Produkt anfassen und ausprobieren. Grundvoraussetzung hierfür ist auch ein guter Service mit kundenbindender Beratung. Doch oftmals geht es gar nicht darum, dass das entsprechende Angebot fehlt oder der Service schlecht ist, sondern dass zu wenige potenzielle Kunden den Weg in die Innenstädte finden.

*»In Zukunft geht es nicht mehr nur darum, Angebote zu schaffen, sondern vielmehr darum, Kaufgelegenheiten zu generieren!«*

### Den Kunden in die Innenstadt holen – das gelingt durch folgende Faktoren:

- Alleinstellungsmerkmale schaffen Erlebnischarakter.
- Besuchsgründe wie Veranstaltungen und Gastronomie schaffen Frequenz.
- Kundenlenkung schafft Qualität.
- Zielgruppenspezifische Vermarktung schafft Kundenbindung.
- Zudem können innovative Modelle wie lokale Online-Marktplätze die Vorteile von stationärem Handel und Online-Handel kombinieren.

## Erfahrungen aus Pforzheim



Gert Hager, Oberbürgermeister der Stadt Pforzheim

„Online-Handel und stationärer Einzelhandel schließen sich nicht gegenseitig aus, im Gegenteil! Der stationäre Einzelhandel wird auch in Zukunft gute Aussichten haben, denn er bietet das besondere Einkaufsfeeling kombiniert mit einer hervorragenden Beratung, was bei einem Online-Einkauf niemals der Fall sein kann. Mit ein wenig Fantasie kann der stationäre Einzelhandel aber auch die Vorteile des Online-Handels für sich nutzbar machen.“

Eine wichtige Rolle für den Erfolg des örtlichen Einzelhandels kommt den Städten und Gemeinden zu. Die Quartiere, in denen eingekauft werden soll, müssen eine entsprechende Wohlfühl-atmosphäre aufweisen. Der Kunde muss durch eine zeitgemäße Gestaltung, beispielsweise von Fußgängerzonen, dazu animiert werden zu verweilen, zu flanieren und einzukaufen. Es werden in Zukunft die Städte am erfolgreichsten sein, in denen eine moderne Infrastruktur auf einen aktiven und kundenorientierten Einzelhandel trifft. Somit sind beide Seiten gefordert – die Kommunen und in gleicher Weise auch der Einzelhandel.“



Der Autor:  
**Matthias Prüller**  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Prokurist  
Geschäftsfeldleitung Markt- und Standortanalysen  
Kontakt: prueeller@imakomm-akademie.de



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

# Slogan-Wettbewerb toppt Erwartung

SCHWARZWÄLDER BOTE, 11.05.2016

Schramberg - Schramberg hat weiterhin Freude dran, an der neuen Stadtmarke mitzuarbeiten. Beim Slogan-Wettbewerb reichten die Bürger 476 Ideen ein. Die Verwaltung ist baff.



So machen's andere: Lastwagen als rollende Litfaßsäule auf dem Parkplatz an der Bundesstraße vor Sulgen. Foto: Rath

„Das ist eine außerordentlich gute Beteiligung“, sagt Manfred Jungbeck. Beim Wirtschaftsbeauftragten der Stadt laufen die Fäden beim so genannten Markenbildungsprozess zusammen. Am Ende sollen ein neuer Slogan und ein frisches Logo stehen, die außerhalb der Stadt Sympathien sowie Interesse für Schramberg wecken – und die auch die Einwohner stolz auf ihre Heimat machen sollen. An der „Marke“ sollen Stadt, Wirtschaft und Institutionen dann ihre Kommunikation ausrichten, wie nach einem Kompass. Jungbeck ist nicht nur von der Zahl der Einsendungen positiv überrascht. Gerechnet hatten die Organisatoren mit 200 bis 300 Ideen. Dies entsprach den Erfahrungswerten aus vergleichbaren Städten. Auch die Qualität stimmt offenbar. „Es waren gute, verwertbare Vorschläge dabei.“

Wie berichtet, sollten die Ideen die beiden Schlagworte „Schwarzwald“ und „Zeit“ oder „Zeiten“ enthalten. Laut Agentur Imakomm, die die Kommunalpolitik bei der Markenbildung berät, verbinden sowohl Schramberger wie auch viele Befragte von außerhalb die Stadt mit Natur und Uhrenindustrie. Diese etablierten Markenzeichen sollen deshalb erhalten und aufgefrischt werden.

Die Bürger bleiben weiterhin beteiligt am Prozess. Intern hat die Stadt zwölf Vorschläge ausgewählt, die die Kriterien erfüllen und die in ihren Augen die besten sind. Vom 30. Mai bis 12. Juni soll es ein Bürger-Votum geben. Die Einwohner dürfen abstimmen, welche Slogan-Idee sie am griffigsten finden. Dabei hat jeder Teilnehmer eine Stimme, so Jungbeck. Das genaue Prozedere will die Stadt noch bekannt geben.

Falls sich kein klarer Favorit abzeichnet, könnte es ein zweites Bürger-Votum geben, eine Stichwahl mit den „Top drei“ aus Runde eins. Eine dritte Abstimmungsrunde war anfangs in Betracht gezogen worden, aber die Stadt will sich diesen Durchlauf ersparen. Das letzte Wort hat die Kommunalpolitik: Am 7. Juli soll der Verwaltungsausschuss seine Empfehlung abgeben, am 21. Juli entscheidet der Gemeinderat, wie der künftige Slogan lauten soll (Bislang: „Schwarzwaldqualität erleben“). Das neue Logo kommt von einer Agentur. Zum 150. Stadtjubiläum – Schramberg erhielt 1867 Stadtrecht – soll die neue Marke stehen.

AUTOR: VOLKER RATH

PRESS-  
SCHAU

# ENTWICKLUNGSOFFENSIVE: ALS ERSTES EINEN KOORDINATOR

LUDWIGSBURGER KREISZEITUNG, 26.07.2016

Eineinhalb Jahre lang hat es gedauert, nun ist sie fertig, die Schwieberdingener Entwicklungsoffensive, welche für die Zukunft der Gemeinde Ziele setzt. Zudem sind in dem Papier bereits Sofortmaßnahmen formuliert.

Schwieberdingen soll als Wohnort und Gewerbestandort



gleichermaßen gestärkt werden.  
Archivfoto: Werner Kuhnle

Exakt 90 Seiten ist es stark, das Papier zur Entwicklungsoffensive der Gemeinde Schwieberdingen. In der jüngsten Gemeinderatssitzung legte Charlotte Schweyer von der Imakomm AKADEMIE GmbH das fertige Konzept den Gremiumsmitgliedern vor. Vor eineinhalb Jahren hat die Gesellschaft mit Sitz in Stuttgart und Aalen von der Gemeinde den Auftrag erhalten, das Entwicklungsprogramm mit Beteiligung der Bürger zu erarbeiten.

Auch im Kommunalparlament war in dieser Zeit viel darüber diskutiert worden. „Das Ergebnis kann sich sehen lassen“, stellte Bürgermeister Nico Lauxmann zufrieden fest. Jetzt

gelte es, möglichst viel daraus in der Realität umzusetzen. Welche Handlungsschwerpunkte die Entwicklungsoffensive für Schwieberdingens Zukunft setzt, zählte Charlotte Schweyer auf. Als ersten nannte sie die Ortsmitte. Wie im Programm steht, soll sie drei Funktionsbereiche bieten: einen Naherholungsraum an der Glems, den Markt als Treffpunkt mit Aufenthaltsqualität und eine „funktionale Mitte“ vom Rewe-Markt bis zum Rathaus, die mit „gebündelten Angeboten und einer städteräumlichen Aufwertung eine attraktive Ortsdurchfahrt darstellt“.

Der nächste Punkt sind starke Strukturen, womit eine weitere Ausgestaltung der Kooperationen zwischen etwa Verwaltung, Vereinen und Unternehmen sowie transparente Kommunikationsstrukturen gemeint sind. Des Weiteren soll Schwieberdingen sowohl als Wohnstandort in den Blick gerückt werden, und wie man diesen an die künftigen Bedürfnisse anpassen kann, als auch als Wirtschaftsstandort, der durch eine durchmischte Branchenstruktur künftig ein festes Standbein haben soll. Zudem strebt man eine städteräumliche Aufwertung und eine moderne, nachhaltige Verkehrsinfrastruktur an.

Damit all dies jedoch „sichtbare Effekte zeigt“, so Schweyer, sind in der Entwicklungsoffensive bereits konkrete Sofortmaßnahmen aufgeführt, allen voran eine gestalterische Aufwertung der Stuttgarter Straße. An deren Planung machte sich der Gemeinderat dann auch prompt im nächsten Tagesordnungspunkt (wir berichteten). Daneben sind indes noch vier weitere Sofortmaßnahmen aufgelistet: So soll die gewünschte Transparenz durch den Einsatz neuer Medien erreicht werden und den begonnenen Prozess zum Hochwasserschutz will man nützen, um Verweilmöglichkeiten an der Glems zu schaffen. Des Weiteren ist an einen Ausbau der Internetverbindungen gedacht, um Schwieberdingen als Wirtschaftsstandort zu stärken, und einen ersten Schritt in

Richtung nachhaltige Verkehrsinfrastruktur will man mit einem Bürgerbus und der Installation von Mitfahr-Sitzbänken gehen. „Das muss nicht alles sofort sein, aber man sollte es angehen, damit man in drei bis fünf Jahren etwas sieht“, riet Schweyer dem Gemeinderat.

Dazu brauche es einen Koordinator in der Verwaltung. Außerdem müsse regelmäßig evaluiert werden, ob man auf dem richtigen Weg sei und weitere Maßnahmen aus dem Ideenpool ausgewählt werden. Den „Ideenpool“ bilden die Kernmaßnahmen, die in der Entwicklungsoffensive genannt sind. Dazu zählen etwa: Schaffung von Flächen für Gastronomie und Einzelhandel in der Ortsmitte sowie von Treffpunkten in den Wohnquartieren, Sanierung und Nachverdichtung der Wohngebiete, eine Machbarkeitsstudie zur Sanierung von Infrastruktureinrichtungen wie dem Hallenbad, die Ausarbeitung eines strategischen Entwicklungskonzepts für Gewerbeflächen, eine Verbesserung der Angebote des öffentlichen Nahverkehrs und ein Parkraumkonzept.

Durchweg angetan zeigten sich die Gemeinderäte von der von Schweyer vorgestellten Entwicklungsoffensive. Diese Quelle über vor Ideen, kommentierte beispielsweise Dr. Thomas Gözler (Grüne). Zudem ist man auch gewillt diese anzugehen und die genannten Handlungsfelder weiterzuentwickeln. So sagte etwa der SPD-Fraktionsvorsitzende Lutz Enzensperger: „Wir müssen am Ball bleiben.“ Schließlich sei nichts in Stein gemeißelt, sondern müsse immer wieder neu der Entwicklung angepasst werden. Und Bürgermeister Nico Lauxmann wertete insbesondere den anschließenden einstimmigen Beschluss über die Entwicklungsoffensive Schwieberdingen als einen „gelungenen Abschluss“ des Prozesses und „schönes Zeichen“.

AUTOR: LUITGARD SCHABER

## News/Personen

### Raumordnerische und städtebauliche Auswirkungsanalysen



In zahlreichen Städten in den Bundesländern **Bayern, Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Saarland** begleitet die imakomm AKADEMIE **bauleitplanerische Verfahren** zu großflächigen Einzelhandelsvorhaben gutachterlich. Allen gemein ist der Ansatz, tatsächlich belastbare weil transparente Stellungnahmen zu liefern. Beispiel: Unter anderem wurde für die **Stadt Pfullingen** (ca. 17.900 Einwohner, Region Neckar-Alb) das Gutachten für einen Lebensmittelvollsortimenter erstellt, gleichzeitig wurde das Ansiedlungsvorhaben in ein **gesamtstädtisches Nahversorgungskonzept** integriert.

### Zentren- und Einzelhandelskonzepte



Die **Stadt Calw** (ca. 22.600 Einwohner, Region Nordschwarzwald, Baden-Württemberg) hat die imakomm AKADEMIE mit der Fortschreibung des Zentrenkonzeptes 2010 beauftragt. Auf Basis aktualisierter Daten für den Einzelhandelsstandort Calw sollen planungsrechtliche Regelungen die Einzelhandelssteuerung und Entwicklung im Stadtgebiet erleichtern. Dabei sollen die Analyse auf ein Mindestmaß beschränkt, aktuelle Entwicklungen v. a. im Online-Handel bei der Neukonzeptionierung aber berücksichtigt werden.

### Citymanagement



Das Crailsheimer City- und Stadtmarketing kann bereits Erfolge aufweisen – und will die Arbeit weiter professionalisieren. Sowohl eine umfassende inhaltliche Strategie wie auch Umsetzungsstrukturen für das Citymarketing wird die imakomm AKADEMIE für die **Stadt Crailsheim** (ca. 33.200 Einwohner, Region Heilbronn-Franken, Baden-Württemberg) erarbeiten: Ziel ist also ein Gesamtkonzept für ein **effektiveres und effizienteres Citymarketing**, im Rahmen dessen auch die Finanzierung einer hauptamtlichen Stelle geprüft werden soll. Wichtig: Bei dieser Professionalisierung von Strukturen werden bestehende Institutionen wie z. B. der Gewerbeverein eingebunden. Ergebnis wird letztlich ein Citymarketing „aus einem Guss“ sein.



Das Einzelhandelskonzept für die **Gemeinde Dornstadt** (ca. 8.600 Einwohner, Region Donau-Iller, Baden-Württemberg) geht bewusst über die Mindestanforderungen an ein solches Konzept hinaus und betrachtet speziell Entwicklungsperspektiven für den Ortskern – auch abseits vom Einzelhandel – und wird so quasi auch zu einem Innenstadtentwicklungs-konzept. Ganz konkret stellt sich hierbei die Frage, welche **Funktionen der Ortskern in Zukunft** übernehmen kann. Damit sollen künftig Einzelfallentscheidungen zu Flächen und Objekten vor dem Hintergrund eines Gesamtkonzeptes wesentlich leichter getroffen werden können.



## Innenstadtentwicklung



Impulse für ihre Innenstadt – das wünscht sich die **Stadt Eppeleheim** (ca. 15.100 Einwohner, Region Rhein-Neckar, Baden-Württemberg). In einem kreativen und ergebnisoffenen Prozess werden neue, gleichzeitig jedoch realistische Nutzungen für eine Innenstadtbelebung definiert und in einem Standortkonzept räumlich verortet. In diesen Prozess werden auch Überlegungen zum öffentlichen Raum (Aufenthaltsbereiche), zum Verkehr und zu Wegebeziehungen integriert sowie die Nahversorgungssituation berücksichtigt. Das Besondere des Projektes: **Kein umfassendes Konzept, sondern zunächst eine Expertise von außen und unverbrauchte Ideen**, um eventuell festgefahrene Diskussionen „aufzubrechen“, sind das Ziel. Auf dieser Basis soll dann entschieden werden, welche Vertiefungen bei Flächen usw. angegangen werden sollen.

## Baulandentwicklung



Für die Region **Donau-Iller** (ca. 970.900 Einwohner in rund 240 Kommunen, Baden-Württemberg und Bayern) wird im Auftrag der IHK Ulm und der IHK Schwaben sowie des Regionalverbandes Donau-Iller ein Gutachten zur Baulandentwicklung erstellt. Denn: Die bestehende Nachfrage nach Gewerbe- und Wohnbauflächen übersteigt oft den Bestand. Gleichzeitig wird auch die Erschließung neuer Flächen vonseiten der Landesregierungen restriktiver gehandhabt. Für zukünftige Standortentscheidungen **bedarf es entsprechender Daten** zur Angebots- sowie zur Nachfragesituation sowie strategischer Vorgaben für teilräumliche Entwicklungen.

## Strategische Kommunalentwicklung, hier: Kreativwirtschaft



Die **Stadt Aalen** (ca. 67.000 Einwohner, Planungsregion Ostwürttemberg, Baden-Württemberg) ist sich der Dynamik und damit auch der zunehmenden Bedeutung der (Kultur- und) Kreativwirtschaft in Deutschland für Standorte bewusst. Über ausgewählte Benchmarkdaten sollen deswegen die **Standortbedeutung der Kreativwirtschaft** für den Standort Aalen eingeordnet werden sowie Good-Practice-Beispiele zur Förderung der Kreativwirtschaft aufgezeigt werden. Ergebnisse sollen dann in ein Standortkonzept eingebunden werden, um diese bei der gesamten Stadtentwicklung berücksichtigen zu können.

## Erneut Verstärkung des imakomm-Teams



Eine exzellente Gutachterin, die schon seit vielen Jahren zum imakomm-Team gehört: **Julia Bubbel**.

Nach erneuter „Baby-Pause“ kehrt sie zurück ins Team und verstärkt dort v. a. das Geschäftsfeld Markt- und Standortanalysen.

# Veranstaltungen

Rückblick:



Rund 20 Entscheider aus der Kommunal- und Projektentwicklung diskutierten am 09. Juni 2016 zusammen mit der imakomm AKADEMIE in einem Praxisworkshop Erfolgsfaktoren und Umsetzungsbarrieren bei Stadtentwicklungskonzepten. Auch eine Begehung von erfolgreichen Umsetzungsbeispielen in der Gemeinde Nufringen war Teil des Workshops.

## „Leitbilder / ISEKs umsetzen und leben“ Praxisworkshop der imakomm AKADEMIE im Juni 2016 in Nufringen

Exklusive Studienergebnisse und praktische Tipps zur Umsetzung von Leitbildern und Stadtentwicklungskonzepten waren Inhalt des Praxisworkshops, der von der imakomm AKADEMIE im Juni 2016 durchgeführt wurde. Der Veranstaltungsort – die Gemeinde Nufringen – war bewusst gewählt, belegt sie doch seit Jahren, dass „ihr“ umsetzungsorientierter Gemeindeentwicklungsplan eine Erfolgsgeschichte ist. Viele Ansätze aus Nufringen sind auch übertragbar auf andere Städte und Gemeinden. Entsprechend lebhaft waren der Erfahrungsaustausch und der gemeinsame Gemeindepaziergang, im Rahmen dessen auch bauliche Erfolgsbeispiele besucht wurden.

Ausblick 2016:

## 25.–27. September 2016 Deutsche Stadtmarketingbörse Krefeld: „I like it. Stadtmarketing zwischen Mitmachanimation und Fanprojekt“

Neue Wege in der Beteiligung von Stakeholdern – das ist eine der Besonderheiten des Pfullinger Ansatzes eines Standortmarketings. Die imakomm AKADEMIE hat jüngst im Rahmen der deutschlandweiten BCSD-Tagung dieses Beispiel vorgestellt.

Ausblick 2017, Veranstaltungen u.a.:

## 1. Quartal 2017 // Rottweil: „Heimliche Gewinner. Erfolgsbeispiele aus Stadt-, Einzelhandels- und Markenentwicklung.“

Veranstaltung zusammen mit der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg und der Stadt Rottweil.  
Datum und Details ab November 2016 hier:



Im Austausch über Stadt, Handel und Internet: Roman Heimbold (Atalanda), Wolfgang Altmann (Info-Verlag), Matthias Prüller (imakomm AKADEMIE), Klaus Drissner (Reichert Mode, Nagold), Oberbürgermeister Gerd Hager, der geschäftsführende PZ-Verleger Thomas Satinsky, Handelsverbandspräsident Horst Lenk, Regionalverbandsdirektor Dirk Büscher und Einzelhändler Jörg Augenstein (von links).

## „Online-Handel – Herausforderung für den stationären Einzelhandel“ Veranstaltung im Juli 2016 in Pforzheim

„Knipst der Online-Handel dem stationären Handel und den Innenstädten das Licht aus?“ Dieses Damoklesschwert schwebt seit Jahren über dem stationären Einzelhandel und damit auch den Innenstädten. Eine allgemein gültige Antwort auf die Frage gibt es nicht. Allerdings konnten namhafte Personen und Unternehmen beim Vortrags- und Diskussionsabend am 20. Juli 2016 in Pforzheim gute Beispiele aufzeigen, wie Handel und Innenstädte die Herausforderung Online-Handel erfolgreich annehmen können. Moderiert wurde die Veranstaltung von der Pforzheimer Zeitung. Die imakomm AKADEMIE war Partner der Veranstaltung. Prokurist Matthias Prüller trug mit einem Impulsvortrag v. a. aus Sicht von Innenstädten bei.

## 11. November 2016: Martini-Tagung Augsburg Thema: „Place Branding – Städte und Regionen auf dem Weg zur Marke“

Mit interessanten Vorträgen und vier Fachsitzungen nähert sich die ganztägige 2. Martini-Tagung des DVAG (Deutscher Verband für Angewandte Geographie) und der Universität Augsburg dem Thema „Marke“ an. Nachdem Dr. Peter Markert die Keynote bei der 1. Martini-Tagung übernommen hatte, moderiert er nun zusammen mit Eva-Maria Elkemann, Geschäftsfeldleiterin bei der imakomm AKADEMIE, eine Fachsitzung zum Thema „Stadt und Marke“. Dabei werden u. a. Erfahrungsberichte zum Markenaufbau aus den Städten Ludwigsburg und Schramberg vorgestellt und Daten aus dem imakomm-Markenatlas diskutiert werden.



## 2. Quartal 2017 // Region Ulm/Weingarten/Schwaben: „Zukunft von Handel, Innenstädten und Stadtmarketing. Thesen, Beispiele, Dialog“

Datum und Details ab November 2016 hier:



**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:**

- Titel: fotolia.com
- S. 1–6 Stadt Münsingen
  - S. 6 imakomm AKADEMIE
  - S. 7 imakomm AKADEMIE
  - S. 8–9 © BooblGum, fotolia.com
  - S. 10 imakomm AKADEMIE / Toomai Schwerer
  - S. 11 © Markus Niethammer, Reutlinger Generalanzeiger
  - S. 12 Stadt Pfullingen / imakomm AKADEMIE
  - S. 13 GHV Pfullingen / imakomm AKADEMIE
  - S. 14 imakomm AKADEMIE / Universität Augsburg
  - S. 15 © A. Mende, Tourismus & Events Ludwigsburg
  - S. 16 Stadt Schramberg
  - S. 17 © daviles, fotolia / imakomm AKADEMIE
  - S. 18 © Sashkin, fotolia
  - S. 19 © Drissner Klaus / © Altmann Wolfgang /  
© Roman Heibold
  - S. 20 Stadt Pforzheim / imakomm AKADEMIE
  - S. 21 © Volker Rath / © Werner Kuhnle
  - S. 22 © Uwe Sauter / Handelsverband  
Baden-Württemberg / © Axel Kundert /  
Gemeinde Dornstadt
  - S. 23 © Rawpixel, fotolia / © Thomas Siedler /  
© BirgitMundtOsterw., fotolia / imakomm AKADEMIE
  - S. 24 imakomm AKADEMIE / © Sebastian Seibel

**Haftungshinweis:**

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

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

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



**Strategische  
Kommunal-  
entwicklung**

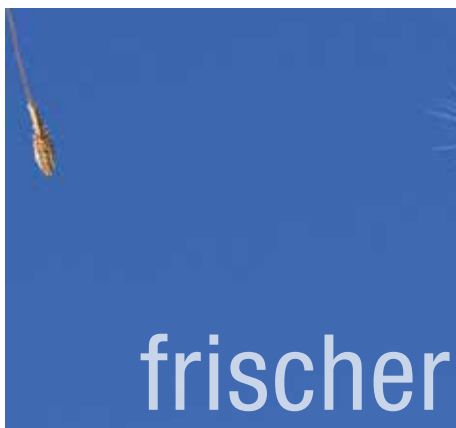
**Kompetenz**



**Leidenschaft**



**Markt- und  
Standort-  
analysen**



**frischer**



**Wind**



**Seriosität**



**Marken-  
strategien**