

KONKRET

imkomm
AKADEMIE

PROJEKTE | FORSCHUNG | LÖSUNGEN | TRENDS | in der Kommunalentwicklung

Mai 2016

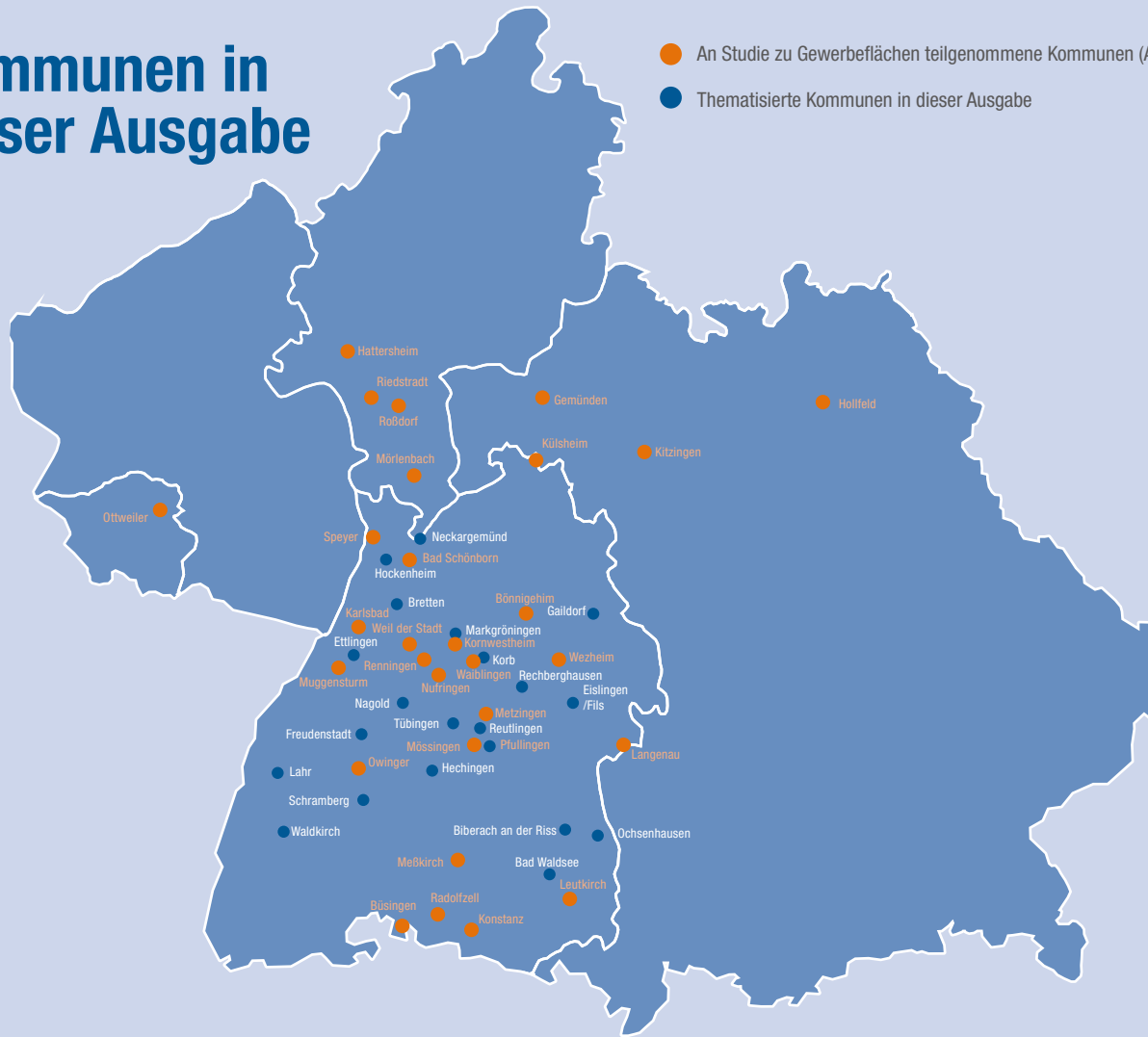


**ZUKUNFT
GESTALTEN
KANN
FUNKTIONIEREN**



Kommunen in dieser Ausgabe

- An Studie zu Gewerbeflächen teilgenommene Kommunen (Auswahl)
- Thematisierte Kommunen in dieser Ausgabe



THEMENÜBERSICHT

Einzelhandelssteuerung – ohne Entwicklungsmaßnahmen nicht mehr denkbar.	Seite	1 - 3
Eine erfolgreiche Stadtmarke werden – Aber wie?	Seite	4 - 6
Gewerbeflächenentwicklung: Exklusive Daten aus einer Studie in Süddeutschland.	Seite	7 - 11
Wohnortnahe Versorgung – Utopie oder Wirklichkeit?	Seite	12 - 14
Interview mit Harald Ehrler: „Wegweiser Zukunftsentwicklung“	Seite	15 - 16
Erfolgsschritte	Seite	17
News	Seite	18 - 19
Veranstaltungen	Seite	20

Einzelhandelssteuerung – ohne Entwicklungsmaßnahmen nicht mehr denkbar.

Konsequenzen für Einzelhandelskonzepte!

Immer noch im Umlauf sind Sätze wie: „Eine Stadt muss schön sein, dann ist sie belebt.“ Oder: „Ein Einzelhandelskonzept muss planungsrechtliche Grundlagen liefern.“ Nur wenige Blicke in die Praxis zeigen aber: Beide Sätze stimmen nicht. Es muss heißen: „Eine Stadt muss permanent in ihren vielfältigen Funktionen weiterentwickelt werden, damit sie belebt ist. Dabei ist Gestaltung nur eine von vielen Aufgaben.“ Und: „Ein Einzelhandelskonzept muss natürlich planungsrechtliche Grundlagen liefern. Doch das reicht nicht. Es muss eben auch die Themen Verkehr, Gestaltung, Bestandsstärkung und Funktionen lösen.“ Das macht die Fragestellungen bei der Einzelhandelssteuerung komplexer, keine Frage. Doch greift ein Einzelhandelskonzept diese Fragestellungen aktiv auf, dann sind sie lösbar. Der Artikel möchte aufzeigen, wie ein modernes Einzelhandelskonzept grundsätzlich ausgestaltet sein kann.

Mindestanforderungen an ein Einzelhandelskonzept

Bei der Erstellung eines Einzelhandelskonzeptes – als Basis für eine kommunale Einzelhandelssteuerung – sind unterschiedliche Vorgaben zu berücksichtigen, u. a. Vorgaben des Landes und des relevanten Regionalplans. Letztendlich kommt einem Einzelhandelskonzept die Funktion eines **städtebaulichen Entwicklungskonzeptes** zu (siehe beispielsweise § 1 (6) Nr. 11 BauGB), das in allererster Linie als **Begründungs- und Abwägungsmaterial** bei der Aufstellung von Bebauungsplänen mit Einzelhandelsbezug dient (siehe beispielsweise § 2 (2) BauGB als „Einsatzgebiet“). Ziele sind u. a. eine nachhaltige Versorgung der Bevölkerung und Planungssicherheit für Projektentwickler, Investoren und ansiedlungswillige Unternehmen – unter der Prämisse sinnvoller Entwicklungen aus kommunaler Sicht. Eine **direkte Bindungswirkung nach außen** entfaltet das Konzept also **nicht**. Zudem kann von den Regelungen des Konzeptes abgewichen werden. Dies sollte allerdings nur in wenigen, wohlbegründeten Ausnahmefällen erfolgen, da sonst das Konzept seine Funktion als Begründungsmaterial verliert und als solches beispiels-

weise in gerichtlichen Auseinandersetzungen nicht mehr anerkannt werden würde.

Auf Basis von Urteilen und in der Praxis haben sich folgende **Mindestanforderungen**, also Mindestinhalte, an ein Einzelhandelskonzept aus planungsrechtlicher Sicht herausgebildet:

1. eine klare Definition bzw. Abgrenzung des zentralen Versorgungsbereichs und
2. eine belastbare, weil aus der ortsspezifischen Situation abgeleitete, Sortimentsliste.
3. Zudem werden Ziele und Standorte für die weitere Entwicklung des Einzelhandels festgelegt (sachliches und räumliches Zielsystem).

Warum die Mindestanforderungen nicht mehr ausreichen

Doch in vielen Kommunen zeigt sich: Selbst dann, wenn ein Einzelhandelskonzept besteht, entwickelt sich der Einzelhandelsstandort nicht weiter. Manch Planer wird sagen: „Die Rahmenbedingungen stimmen, mehr können wir nicht regeln.“ Das stimmt nicht. Es kann und muss mehr „geregelt“ werden. Beispiel: Bei langfristig rückläufiger einzelhandelsrelevanter Kaufkraft im stationären Handel in einer Kommune **bedarf es immer mehr alternativer Nutzungen** (Dienstleistungen, Gastronomie, Kultur- und Bildungseinrichtungen usw.), **welche die notwendige Frequenz für Handelsentwicklung überhaupt bereitstellen**. Konsequenz: Ein Einzelhandelskonzept muss künftig auch diese Nutzungen und die „richtigen Standorte dafür“ mit definieren, um sinnvolle und tatsächlich realisierbare Entwicklungsstandorte für den Einzelhandel festlegen zu können. Ansonsten bleibt es theoretische, erfolglose Planung. Manch Citymanager wird sagen: „Ein Einzelhandelskonzept ist Theorie. Das hilft allenfalls, wenn es mehr Parkplätze festlegt.“ Auch das stimmt nicht. Vielmehr muss ein Einzelhandelskonzept beispielsweise auch dem **bestehenden Einzelhandel Maßnahmen** aufzeigen, die er angesichts des Online-Handels in Angriff nehmen muss, da allein ein „Schützen der Innenstadt“ nicht zu mehr Entwicklung im Bestand führen wird. Das gehört nicht in den Bereich Citymarketing, weil „weiches Thema“, sondern: Das gehört in das „harte Instrument“ Einzelhandelskonzept.

Zwei Bestandteile eines modernen Einzelhandelskonzeptes: Pflicht und Pflicht (von wegen Kür)

Die folgende Grafik zeigt den grundsätzlichen Ablauf eines Einzelhandelskonzeptes auf und ordnet diesem die Mindestinhalte sowie die mittlerweile aus unserer Sicht weiteren zwingenden Inhalte zu.

Fazit

Kommunen sind in ihrer Einzelhandelsentwicklung auch an Vorhaben der Raumordnung gebunden – dennoch können sie sinnvoll in die Steuerung ihrer Einzelhandelsentwicklung eingreifen. Durch individuelle Steuerung in Form eines Einzelhandelskonzeptes kann die Versorgung der Bevölkerung im gesamten Stadtgebiet nachhaltig sichergestellt und insbesondere die Innenstadt als Herzstück und Hauptversorgungsstandort nachhaltig geschützt und v.a. weiterentwickelt werden.



Die Autorin:

Marina Deisenberger

imakomm AKADEMIE GmbH

Bereich Markt- und Standortanalysen

Kontakt: deisenberger@imakomm-akademie.de

Ablauf eines Einzelhandelskonzepts

Schritte

Mindestanforderungen...

...und darüber hinaus

1. Ziele und Motivation



Klärung der Hintergründe und Anforderungen seitens der Kommune.

Von Anfang an gilt: Die **Motive** der Akteure vor Ort müssen berücksichtigt werden. Denn: Einzelhandelssteuerung ist kein Prozess von „außen“ – **zwischenmenschliche Faktoren** sind zu berücksichtigen (z.B. fehlende Zusammenarbeit oder wenig Motivation zur Veränderung).

2. Analyse, Dialog und Bewertung



- Berücksichtigung relevanter **Unterlagen** (wie Regionalpläne oder vorhandene kommunale Konzepte) sowie der **soziodemografischen Situation**.
- ...Die gezielte Analyse sollte unbedingt ergänzt werden durch einen **Dialog** mit verschiedenen Akteuren vor Ort: Immobilieneigentümer, Einzelhändler, Kunden usw. Nur so kann der Einzelhandelsstandort **quantitativ und qualitativ** bewertet werden.
- Sortimentsscharfe **Bestands- und Nachfrageanalyse** des Einzelhandels als zentrales Element! Berechnung der Einzelhandels- und Leistungskennziffern auf Basis dieser Daten und Bewertung von **Ansiedlungspotenzialen**.
- ... Nicht „isolierte“ Betrachtung des Einzelhandels!, sondern **parallel weitere Wirtschaftsflächen und Branchen** betrachten – da in vielen Standortlagen der Handel nicht mehr Frequenzbringer ist, sondern selbst Frequenzbringer benötigt (anderen Nutzungen wie Dienstleister, Kultur, Wohnen usw.).
- Analyse von **Standorten und Objekten**.
- ... **Analyse von Entwicklungspotenzialen und Analyse von Entwicklungshemmnissen** für den Einzelhandelsstandort – diese können beispielsweise auch in falschen **Vermarktungsstrukturen** liegen.

Schritte

3. Prioritäten und Strategieentwicklung



Mindestanforderungen...

Entwicklung einer Strategie für den Entwurf des Einzelhandelskonzeptes. Dazu gehören:

- sachliche Einzelhandelssteuerung (Festlegung der Ziele)
- räumliche Einzelhandelssteuerung (Festlegung der Standorte)

...und darüber hinaus

Funktionsräumliches Entwicklungskonzept: Definition von Nutzungen, die in schwachen Handlungslagen Frequenz generieren, Definition von Nutzungen für eine multifunktionale Innenstadt, insbesondere für Standortlagen, bei denen künftig Handel nicht mehr realistisch scheint.

4. Maßnahmen und Strukturen



Übertragen der abgestimmten Strategie in planungsrechtliche Instrumente::

- Zielsystem
- Abgrenzung des zentralen Versorgungsbereichs
- Definition kommunale Sortimentsliste.

Ergänzung um **klare Regelungen für Sonderfälle** und etwaige Ausnahmefälle, um damit tatsächliche Praxistauglichkeit zu gewährleisten:

- Überführung Zielsystem in ein Standortkonzept
- Entscheidungsvorgaben / Bewertungsmatrix für Einzelfallentscheidungen im Sinne von Sonderfällen
- Maßnahmen zur Stärkung des HandelsBESTANDS
- Maßnahmen zur besseren Vermarktung

5. Gesamtkonzept und Sicherung



= Einzelhandelskonzept im Sinne (fast) ausschließlich planungsrechtlicher Regelungen
= planungsrechtliche Steuerung

= **Ganzheitliches Einzelhandelskonzept** mit planungsrechtlicher Steuerung und zusätzlich Maßnahmen zur Entwicklung des Einzelhandelsstandorts.

Eine erfolgreiche Stadtmarke werden – aber wie?

Ansätze und Praxisbeispiele zur Markenentwicklung in Kommunen

Immer mehr Städte und Gemeinden beschäftigen sich mit dem Thema „Marke“, denn: Mit der Globalisierung und dem wachsenden Filialisierungsgrad im Einzelhandel geht eine zunehmende Austauschbarkeit der (Innen-)Städte einher, die das Profil vieler Kommunen verwässern lässt. Im interkommunalen Wettbewerb um Bewohner, Kunden, Touristen, Arbeitskräfte und Unternehmen ist es daher umso wichtiger, sich als Stadt/Gemeinde durch Schaffung eines Alleinstellungsmerkmals zu positionieren und von anderen Kommunen abzuheben. Das Markenkonzept kann hier wertvolle Ansätze bieten, denn Städte werden nachweislich als Marken wahrgenommen. Nur: Ohne Identitätsbildung und belegbare, wichtige und spürbare Facetten einer Marke ist ein solches Konzept wertlos. Es existieren verschiedene Ansätze zur strategischen Markenentwicklung in Kommunen. Ausgewählte davon werden nachfolgend anhand von konkreten Praxisbeispielen vorgestellt und diskutiert. **Essenziell bei allen Ansätzen: eine systematische Vorgehensweise!**

ZIELE und MOTIVATION – ohne Rahmen und Begeisterung ist alles nichts

„Wir brauchen eine Marke“ – eine immer häufigere Forderung. Doch keineswegs ist klar, was damit gemeint ist. Denn: Von Kommune zu Kommune unterschiedlich sind die Ziele, die mit einer solchen Marke und damit auch mit einem Markenbildungsprozess verfolgt werden. Diese Ziele zu definieren, ist alles andere als trivial. Zentrale Fragen, die zu Beginn unbedingt zu lösen sind, sind beispielsweise:

- **WAS wollen wir überhaupt mit einer Marke erreichen?** Wollen wir einfach ein Logo oder aber soll dadurch beispielsweise eine höhere Identifikation der eigenen Bevölkerung mit „ihrer“ Stadt erreicht und damit mehr Kaufkraft in der Stadt gebunden werden?
- Marke heißt Positionierung im Wettbewerb. **Aber Wettbewerb bei WELCHEM THEMA?** Beim „Kampf“ um Einzelhandelskunden? Oder um Einwohner? Oder um Fachkräfte?

Oder Unternehmensansiedlungen? Oder ...? Und: Kann die Wundertüte Marke alles auf einmal lösen? Zu bedenken ist: Ein Stadtentwicklungskonzept könnte dies nicht, aber eine Marke? **Wer ist also ZIELGRUPPE?**

- **WO soll die Marke eigentlich wirken?** „In der Region“, ist die häufige Antwort. Heißt das, wir nehmen als kleines Mittelzentrum mit der Marke nun ernsthaft den „Kampf“ gegen das achtmal größere Oberzentrum auf?
- **Soll die Marke GESAMTSTÄDTISCH angelegt oder nur für die Innenstadt bzw. einzelne Teilbereiche der Stadt entwickelt werden?**
- Wenn die Marke später auch Identifikation stiften soll, dann muss zwingend ein Element im Erarbeitungsprozess **DIALOG-ORIENTIERT sein. Wie stark und in welcher Form wollen wir das umsetzen?**

Beispiele Ziele:

Die **Stadt Schramberg** (ca. 21.000 Einwohner, Region Schwarzwald-Baar-Heuberg, Baden-Württemberg) hat sich Anfang 2015 dafür entschieden,

eine gesamtstädtische Marke zu erarbeiten, die ohne Beschränkung auf bestimmte Zielgruppen über die (Planungs-)Region hinaus strahlen soll. **Biberach an der Riß** (ca. 32.000 Einwohner, Region Bodensee-Oberschwaben, Baden-Württemberg) hingegen schlug 2013 mit einer klaren Fokussierung auf die Ansprache von drei Zielgruppen, nämlich Fachkräften, Unternehmen und Studenten, einen anderen Weg ein. Als „Region“, in der die Marke „strahlen“ soll, wurde ein Radius von maximal 200 Kilometern definiert. Ein dritter Ansatz wird in der **Stadt Eisingen/Fils** (ca. 20.000 Einwohner, Region Stuttgart, Baden-Württemberg) verfolgt. Hier wurde 2015 ein Prozess aus einem Innenstadtmakingkonzept heraus gestartet, der klar auf die Innenstadt fokussiert, der ganz bewusst sehr schlank (reiner Workshop-Ansatz) gehalten wurde und v. a. auf die Visualisierung eines Alleinstellungsmerkmals setzt, um dadurch die Fülle an Angeboten und Themen der Innenstadt überhaupt erst einmal einer Wiedererkennung zuzuführen

ANALYSE – umfassend oder gezielt? In jedem Fall systematisch!

Die Ziele bestimmen die Methodik. Je nachdem, welche Ziele definiert werden, hat dies auch Auswirkungen auf den Umfang des Markenbildungsprozesses. In jedem Falle müssen aber bisherige Ansätze (Konzepte und Gutachten, Historisches, Aktivitäten von Akteursgruppen usw.) evaluiert werden und ein Dialog mit den Akteuren und Zielgruppen geführt werden. Und: Es bedarf der Erfassung des Eigen- und des Fremdbildes.

DEN Markenansatz gibt es nicht. Eine individuelle Marke erfordert auch ein individuelles Vorgehen.

Beispiele Aktivierung:

Der Aktivierung der vorab definierten Zielgruppen kommt eine besondere Bedeutung zu. Dies kann „klassisch“ über Befragungen, Workshops und



Problem vieler Innenstädte: Die Wahrnehmung der Angebote, der Besonderheiten und spezieller Events ist „zerfleddert“ – es fehlt ein übergeordnetes Thema und ein „Wahrzeichen“. Die Stadt Eisingen hat als Ziel für ein „verbindendes Element“ die Innenstadt fokussiert und dabei über einen Workshop-Ansatz Markenelemente und Markenkern speziell für die Innenstadt erarbeitet und dies dann in einem Markenzeichen – einem Fischsaurier – umgesetzt.

Veranstaltungen erfolgen. Im Beispiel **Biberach** wurden dazu die relevanten Zielgruppen (Bürger, Unternehmen, Studierende) im Rahmen von Befragungen aktiv eingebunden, zusätzlich wurden verschiedene sekundärstatistische Daten ausgewertet. Die Analyse im Markenbildungsprozess der **Stadt Schramberg** war noch breiter angelegt: Zur Analyse des Selbstbildes wurden eine Unternehmens- und eine Einwohnerbefragung durchgeführt, zusätzlich erfolgten Gespräche mit mehr als 20 Experten aus den Bereichen Politik, Verwaltung, Handel, Industrie, Vereine, Kirche etc. Die zweite Säule der Analyse bildete eine Befragung in ganz Baden-Württemberg zur Erfassung der Fremdwahrnehmung, also des Images der Stadt Schramberg. Zudem wurden eine Begutachtung und eine Bewertung ausgewählter, umliegender Kommunen vorgenommen (Konkurrenzanalyse).

Die **Stadt Bretten** (ca. 28.500 Einwohner, Region Karlsruhe, Baden-Württemberg) hat im Rahmen eines gesamtstädtischen Leitbildprozesses (Stadtentwicklungsprozess/ISEK) die Markenbildung als ein Thema. Zur Aktivierung möglichst vieler Bürger/-innen bei der Sichtung des ISEK-Entwurfs wurde im März die Landtagswahl genutzt: Großformatige Plakate wiesen am **Wahltag** auf die Abstimmungsmöglichkeit zum ISEK-Entwurf auf der städtischen Homepage hin.



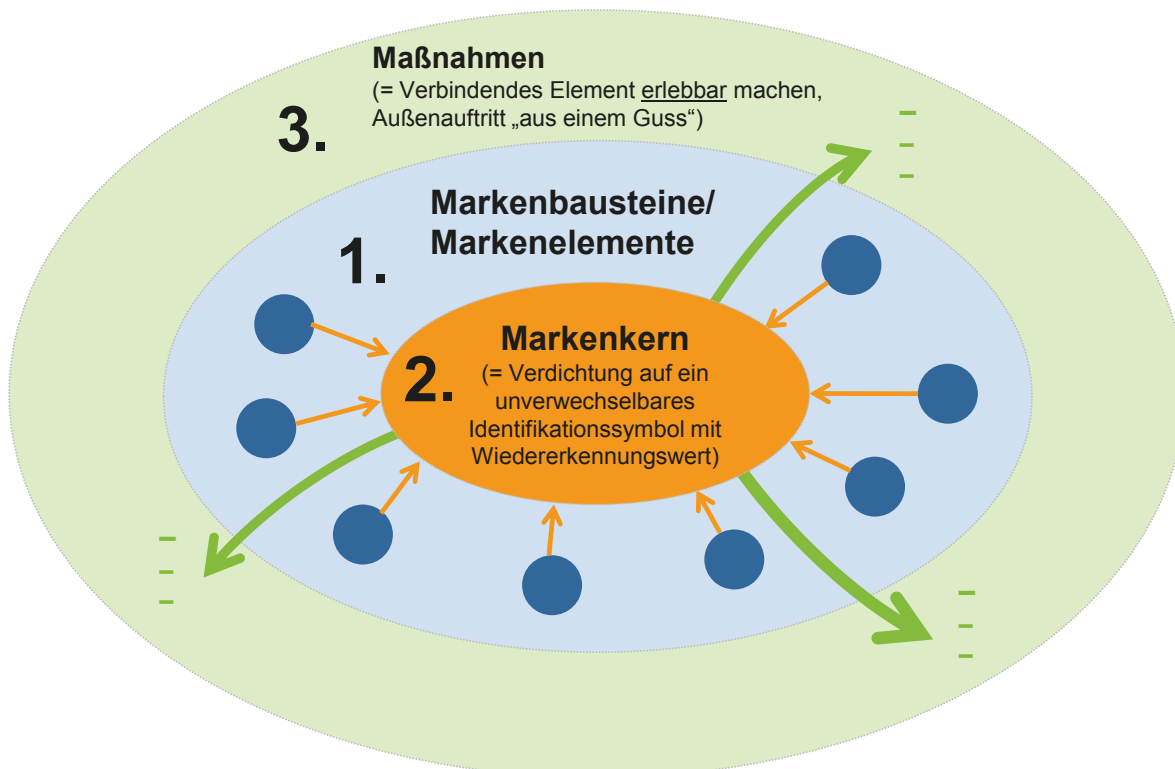
Gar kein Markenbildungsprozess, das Integrierte StadtEntwicklungsKonzept (ISEK) der Stadt Bretten – und dennoch mit Ansätzen eines solchen. Nämlich das Thema Aktivierung der Zielgruppe (hier: die eigene Bürgerschaft). Dies erfolgte u. a. an allen Wahllokalen zur Landtagswahl im März 2016. Auf großformatigen Plakaten wurde an allen Wahllokalen auf die Möglichkeit zur Abstimmung über den Entwurf des ISEK hingewiesen – und damit eine große Reichweite des Themas bei zumindest politisch interessierten Bürger/-innen erzielt.

STRATEGIE und PRIORITÄTEN – von Identitäten, Zwiebeln und anderen Ansätzen

Die Erkenntnisse aus der Analyse werden im nächsten Schritt verdichtet. Das Ergebnis: der **Markenkern**, der alle Merkmale beinhaltet, die eine Stadt/Gemeinde maßgeblich, dauerhaft und glaubhaft prägen. Der Weg hin zum Markenkern kann unterschiedlich sein – je nach Ausgangssituation der Kommune, nach Zielen, Analyse-Umfang und weiteren Rahmenbedingungen (Budget, Zeitvorgaben, Beteiligungsformate usw.).

Beispiel „Zwiebelansatz“:

Ein einfacher Ansatz, der in vergleichbar kurzer Zeit Ansätze für den Markenkern liefert, ist das sogenannte **„Zwiebel-Modell“**, bei dem jene Stärken, die auch Markenelemente sind, zu zentralen Alleinstellungsmerkmalen (Markenkern) verdichtet werden. Vorteil: Modellimmanenter Bestandteil ist auch die Erarbeitung von Maßnahmen, durch die der Markenkern belegt, erlebbar gemacht und/oder kommuniziert wird. Die Grafik zeigt den Ansatz speziell in der **Stadt Eislungen/Fils**.



Das „Zwiebel-Modell“ zur Erarbeitung prägender Markenelemente und des Markenkerns. Im dritten Schritt werden konkrete Maßnahmen aus dem definierten Markenkern heraus erarbeitet, welche die Marke erlebbar machen.

MASSNAHMEN und STRUKTUREN – untrennbares Duo

„Slogan und ein Logo“ - das können Maßnahmen im Markenprozess sein. Sie sind mit Sicherheit nicht die einzigen und stehen keineswegs zwingend an oberster Stelle bei der Umsetzung. Im Gegenteil. Sie machen nur dann Sinn, wenn herausgearbeitete Markenelemente bzw. der Markenkern bereits ausreichend **spürbar und sichtbar** sind für die Zielgruppe(n). Ein Beispiel:



Slogan der Stadt Biberach – kurz, einprägsam und originell



Marketingkampagne der Stadt Biberach – individuelle Anpassung des Slogans je nach Themengebiet

Soll „international“ ein zentrales Alleinstellungsmerkmal sein (unabhängig davon, ob dies tatsächlich der Markenkern von Stadt X ist), muss dies überhaupt erst einmal erlebbar sein. Bei einer Stadt, die ein Jahr lang kostenlos Englischkurse anbietet, wäre dies nachweislich der Fall – der Kern wäre „erlebbar“. Und: **Die Umsetzung muss strukturiert sein, es bedarf Verantwortlichkeiten und Budgets.** Ein Markenbildungsprozess ohne die Definition dieser Strukturen scheint zum Scheitern verurteilt.

Beispiel Umsetzung Markenkern:

Aus einem Agentur-Wettbewerb entstand in der **Stadt Biberach** als erste Umsetzungsmaßnahme der Slogan „Biberach: klein. stark. oberschwäbisch.“ – ein dann in Biberach teilweise emotional diskutierter Slogan. Dieser wurde dann professionell von der Agentur Pink Pony, Stuttgart, grafisch umgesetzt.



Der Autor:

Elias Henrich

imakomm AKAMDEMIE GmbH

Bereich Strategische Kommunalentwicklung und Markenstrategien

Kontakt: henrich@imakomm-akademie.de



Die Autorin:

Eva-Maria Elkemann

imakomm AKAMDEMIE GmbH

Bereich Strategische Kommunalentwicklung und Markenstrategien

Kontakt: elkemann@imakomm-akademie.de

Fazit

Zur Entwicklung einer kommunalen Marke sind je nach Zielsetzung und verfügbaren Ressourcen unterschiedliche Vorgehensweisen möglich. In jedem Fall ist aber – von der Analyse bis zur Verabschiedung des Konzeptes – eine systematische Erarbeitung der Markenelemente unter Beteiligung lokaler Akteure/Zielgruppen zwingend. Die Praxis zeigt: Ein Schnellschuss (beispielsweise die losgelöste Erarbeitung eines neuen Slogans) ist in der Regel wenig zielführend, wenn es um die langfristige (Neu-)Positionierung einer Stadt/Gemeinde geht.

Gewerbeflächenentwicklung:

Exklusive Daten aus einer Studie in Süddeutschland

Ein wesentlicher Bestandteil kommunaler Wirtschaftsförderung ist die Vermarktung von Gewerbeflächen. Dabei gestaltet sich genau diese Schwerpunktaufgabe in der Praxis schwierig, sowohl aufgrund einer mangelnden Datenlage über den Bestand (überraschenderweise!) und die Nachfrage als auch hinsichtlich der Standortanforderungen der Unternehmen. Von Schwierigkeiten des Flächenzugriffs, von Preisvorstellungen privater Eigentümer usw. ganz zu schweigen. Die Bereitstellung ausreichender gewerblicher Flächen und deren Vermarktung bleibt Zukunftsaufgabe. Gleichzeitig gilt es, politische Vorgaben einer nachhaltigen Flächenentwicklung einzuhalten und den Flächenverbrauch zu minimieren. Eine Studie der imakomm AKADEMIE im Rahmen einer studentischen Abschlussarbeit an der Universität Tübingen im Zeitraum 2015 / Anfang 2016 liefert nun erstmals bundeslandübergreifende Daten zur Standortdynamik im Bereich Gewerbeflächen. Der Artikel zeigt ausgewählte Ergebnisse hieraus auf und verzichtet bewusst an dieser Stelle auf tiefer gehende Analysen und Interpretationen.

Die Studie

Ziele der Studie war es insbesondere, **Kennzahlen** im Sinne eines Benchmarks zur aktuellen Gewerbeflächensituation (Bestand, Nachfrage) auf kommunaler Ebene zu evaluieren, Hinweise auf künftige Trends und Entwicklungen beim Thema Gewerbeflächen (Dynamik, Nachfrageänderungen usw.) zu eruieren sowie Ansatzpunkte zum aktu-

ellen, aber auch zum künftigen Einsatz von Vermarktungsinstrumenten herauszuarbeiten. Hierfür wurden rund 580 Kommunen in Süddeutschland (5.000 bis 100.000 Einwohner) im Zeitraum Oktober bis November 2015 online befragt. Beteiligt haben sich **76 Kommunen** (= 13 % Rücklaufquote). Der Fragebogen war sehr detailliert. Die Ergebnisse wurden dann im Rahmen von telefonischen Expertengesprächen verifiziert und ergänzt.

In der Studie wurde als „strategische Gewerbeflächenentwicklung“ Folgendes definiert: Die frühzeitige Entwicklung und die Vermarktung von Gewerbeflächen, um auf künftige Entwicklungen am Standort besser vorbereitet zu sein. Unter Wirtschaftsflächen wurden klassische Gewerbe- und Industriegebiete, Gewerbeparks, Bürostandorte, „urbane“ Standorte sowie Einzelhandels- und Sonderstandorte subsumiert.



Gewerbe

Anzahl Anfragen pro Jahr und Kommune:

28 (= Median)

39 (=Standardabweichung) 1 (=minimaler Wert) // 177 (=maximaler Wert)

58% der nachgefragten Flächen sind kleiner als 1 ha.

Woher stammen die anfragenden Unternehmen?

47 % aus der eigenen Kommune
// 52 % aus dem Umland

47 % = interne Anfragen

52 % = externe Anfragen

26 % = $r < 10$ km

53 % = r 11- 50 km

12 % = $r > 50$ km

Auch künftig wird die Nachfrage nach kleinteiligen Flächen zunehmen!

Erfolgreiche Ansiedlungen (Erweiterung oder Neuansiedlung)?
pro Jahr: 5

18 % der Anfragen führen zur Ansiedlung

Rund 88% der Anfragen aus einem Umkreis kleiner als 50 km = regionaler Markt

flächen

Standortfaktoren aus Sicht der Unternehmen?
Verkehrsanbindung, Flächengröße, Breitband

Top Branchendynamik in den kommen 10 Jahren?

1. Baugewerbe
2. Handel
3. Energieversorgung

Top Relevanz der Branchen für die Kommunen

1. Verkehr und Lagerei
2. Energieversorgung
3. Logistik

Zunehmender Stellenwert von Standortanforderungen aus Sicht der Kommunen?

- Breitband
- Netzwerke und Führungsvorteile
- Verkehrsanbindung

**Grundsätzlich:
Es fehlen Flächen!**

Durchschnittliches Budget für die Flächenvermarktung?

3.000 € (= Median)

13.310 € (= Standardabweichung)

0 € (= minimaler Wert)

50.000 € (= maximaler Wert)

Konzept zur strategischen Gewerbeflächen-Entwicklung und Vermarktung?

Eher Fehlanzeige: Nur
30% haben ein Konzept!

Wesentliches Vermarktungsinstrument?

= Internet (54%)

Erkenntnis 1: Ist der starke Bedarf nach strategischer Gewerbeflächenentwicklung im Alltag der Kommunen angekommen?

Für einen attraktiven und starken Wirtschaftsstandort ist die Ausstattung mit ausreichenden Gewerbeflächen in entsprechend gezielter Qualität für gewünschte Branchen unabdingbar. Doch gerade die kommunale Wirtschaftsförderung als zentraler Akteur beklagt **fehlende Flächen**. Dies gilt insbesondere für (störendes) Gewerbe und Industrie. Umso mehr verwundert es, dass 70 % der befragten Kommunen (noch) **kein Gewerbeflächenentwicklungskonzept** besitzen – nur 30 % aller befragten Kommunen verfügen (oder erarbeiten derzeit) über eine Art Flächenentwicklungsplanung, welche systematisch künftige Bedarfe nach Branchen und Flächengrößen abschätzt und diese dann in ein Standortkonzept – beispielsweise als Basis für die Fortschreibung des Flächenutzungsplans – überführt.

Mögliche Ursachen fehlender Konzepte lieferten die Expertengespräche: Gerade angesichts der Flüchtlingsproblematik wird **derzeit primär nach Wohnraum** (auch in ursprünglich gewerblichen Gebieten) gesucht. Außerdem beruht die Ermittlung des Bedarfes an weiteren Wirtschaftsflächen keineswegs auf sicheren und belastbaren Methoden. Prognoseverfahren gelten für die Gemeinden in der selbstständigen Anwendung als zu komplex und stehen dabei in der Kritik, äußere (wirtschaftliche) Einflüsse nicht miteinzubeziehen.

Fazit 1

Es fehlen adäquate Flächen. Innenentwicklungspotenziale scheinen oftmals nicht kompatibel mit der Nachfrage, die im Übrigen von zahlreichen Kommunen nicht systematisch erfasst wird. Es bedarf letztlich einer strategischen Gewerbeflächenentwicklung. Doch: Dies ist nur zum Teil im Alltag der Kommunen angekommen. Während der derzeitige Wohnraumangel und die Integration der Flüchtlinge in vielen Kommunen noch vorherrschend sind, wird sich das Fehlen geeigneter Wirtschaftsflächen langfristig auch nachteilig auf die kommunalen Haushalte auswirken. Was brauchen wir? Integrierte Konzepte, die den Wirtschaftsstandort fokussieren, dabei aber auch die Gesamtstadt mit weiteren nachgefragten Flächenarten, wie Wohnnutzung, strategisch unter Abwägung weiterer Einflüsse, berücksichtigen. Also: Integrierte/ganzheitliche Gewerbeflächenentwicklungskonzepte mit systematischer Bedarfsprognose!

Erkenntnis 2: Sind wir vorbereitet auf die Standortanforderungen der Unternehmen von morgen?

Noch immer scheint die schnelle Erreichbarkeit und Internetverbindung, v.a. im ländlichen Raum, nicht immer gegeben. Dabei handelt es sich aber mittlerweile nicht mehr nur um einen sogenannten „weichen“, sondern längst um einen „harten“ Standortfaktor, sofern diese Unterteilung überhaupt über eine akademische Frage hinausgeht. Gleiches gilt für das **Image eines Standortes** und auch die **Verfügbarkeit von Fachkräften**. Betrachtet man die Nachfrageseite (= Unternehmen), sind sich die Kommunen einig: „Verkehrsanbindung“ sowie die „Flächengröße“ sind die wesentlichen nachgefragten Standortfaktoren. „Breitbandanbindung“ wird direkt hinter diesen beiden als weiterer wichtiger Standortfaktor genannt.

Um die Standortanforderungen von morgen zu bestimmen, müssen zunächst die **Branchen** ermittelt werden, die **zukünftig am dynamischsten sein werden**: Die Studie hat dabei gezeigt, dass die Informations- und Kommunikationsbranche laut den teilnehmenden Kommunen zukünftig die dynamischste Branche sein wird, gefolgt von der Logistikbranche und den Dienstleistungen. Auf diese gilt es sich also künftig hinsichtlich harter und weicher Faktoren einzustellen. Wichtig hierbei: Anforderungen von Unternehmen prüfen und so weit als möglich erfüllen, gleichzeitig aber auf Basis der Aus-



Langsames Internet nicht erwünscht: Hinsichtlich der Frage nach den zentralen Merkmalen eines „Gewerbegebietes der Zukunft“ bewährte sich auch hier die Breitbandanbindung als roter Faden. Somit zählt der Breitband- bzw. Glasfaseranschluss zum Repertoire eines jeden Gewerbegebietes der Zukunft. Ohne eine wettbewerbstaugliche Versorgung mit Internet, auch im ländlichen Raum, wird konkurrenzfähiges Wirtschaften in Zukunft nicht möglich sein. Vordergrundig gilt dies zwar für die gewerblichen Standorte, gleichzeitig gilt die Verfügbarkeit zu schnellem Internet jedoch auch als weicher Standortfaktor für wohnraumsuchende Mitarbeiter.

gangssituation (bestehende Wertschöpfungsketten, Flächenverfügbarkeit usw.) auch eine Profilbildung hinsichtlich realistischer Branchen anstreben.

Eine weitere Erkenntnis aus der Studie: Der Stellenwert des Standortfaktors „**Breitbandanbindung**“ wird durch die Zukunftsbranchen in den nächsten zehn Jahren nochmals deutlich zunehmen. Außerdem werden die Standortfaktoren „**Verkehrsanbindung**“ sowie „**Netzwerke, Führungsvorteile**“ laut den Kommunen an Bedeutung gewinnen und bezahlbarer Wohnraum wird für die zunehmende Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern an Bedeutung gewinnen.

Merkmale des Gewerbegebietes der Zukunft:

- verkehrliche Infrastruktur/Erreichbarkeit des Gewerbegebietes (beinhaltet sowohl Erschließung des Straßennetzes als auch die Anbindung an den ÖPNV)
- variabel zugeschnittene Flächengrößen und -zuschnitte
- Branchenmix (Durchmischung verschiedener Branchen, so wird die Nähe zu Zulieferern gesteigert)

Fazit 2

Ja und nein, in Teilen sind wir vorbereitet auf die Standortanforderungen von Unternehmen, in Teilen gibt es Nachholbedarf! Wichtige Standortanforderungen wie die Verkehrsinfrastruktur gelten in Süddeutschland als sehr gut ausgebaut. Jedoch besteht großer Nachholbedarf im Glasfaser- bzw. Breitbandausbau sowie bei variabel zugeschnittenen Flächengrößen. Ebenso hinsichtlich der Kenntnis der Kommunen in möglichen Zukunftsbranchen, die sich, eingebunden in den regionalen Kontext, verstärkt entwickeln werden.

Erkenntnis 3: Welche Instrumente zur Vermarktung kommunaler Gewerbeflächen werden tatsächlich genutzt?

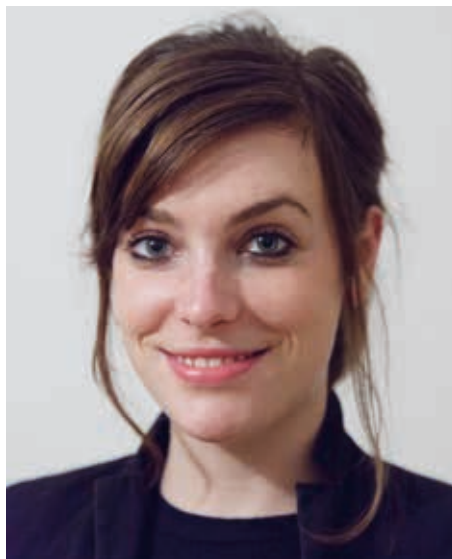
Die Internetwerbung wird derzeit als stärkstes Instrument zur Gewerbeflächenvermarktung von den teilnehmenden Kommunen genutzt. Zudem nutzt knapp die Hälfte der befragten Kommunen die Immobilienportale als Vermarktungsoption. Auffällig dabei: Aktive Vermarktungsinstrumente wie beispielsweise das Schalten von Anzeigen in Zeitungen, die Plakatierung am Standort oder der Besuch auf Messen werden nur wenig wahrgenommen. Dies scheint – berücksichtigt man die Ergebnisse zum bisherigen „Suchkreis“ bei

Anfragen – auch sinnvoll zu sein. Als finanzielle Mittel stehen den Kommunen nach eigenen Angaben 3.000 € p. a. zur Vermarktung der Flächen zur Verfügung.

Die Sicht der Experten auf regionaler Ebene zeigt: Der Markt ist zumindest in Metropolregionen zum Teil überhitzt, sodass sich eine Eindynamik entwickelt hat: Da die Nachfrage nach Flächen erheblich größer ist als das vorhandene Angebot, ist eine aktivere Vermarktung der Flächen häufig nicht notwendig. Ein Zustand, der im ländlichen Raum oftmals in keiner Weise besteht.

Fazit 3

Als wichtigstes Vermarktungsinstrument sticht das Internet heraus. Als kostengünstiges sowie zeitsparendes Vermarktungstool hat sich das Internet bei der lokalen bzw. regionalen Vermarktung von Flächen bei den Kommunen als erfolgreiches Instrument bewährt. Durch den Nachfrageüberhang scheint eine aktivere Vermarktungsstrategie in zahlreichen Städten derzeit kaum vonnöten. Der Fokus der Vermarktungsstrategie müsste auf dem regionalen Umfeld < 50 km liegen.



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



Die Autorin:
Lisa Porsche
Universität Tübingen,
Studiengang M. Sc. Humangeografie
Kontakt: info@imakomm-akademie.de

Wohnortnahe Versorgung – Utopie oder Wirklichkeit?

Gezielte planungsrechtliche Steuerung durch Nahversorgungskonzepte

Die Idealvorstellung: ein moderner Lebensmittelanbieter und ein Drogeriemarkt in der Innenstadt, als Nahversorger und zugleich auch als zentrale Frequenzbringer für den innerstädtischen Einzelhandel, in den umliegenden Wohngebieten kleinere Versorger als „Satelliten“ für den fußläufig erreichbaren kurzfristigen Einkauf. Was auf dem Papier relativ einfach und schlüssig aussieht, ist in der Umsetzung dann doch deutlich komplizierter und kann leider selten tatsächlich so stringent umgesetzt werden. Dennoch kann es gelingen, mittel- bis langfristig eine tatsächlich flächendeckende Versorgung in Städten und Gemeinden sicherzustellen. Notwendig sind hierbei allerdings strategische gesamtstädtische Überlegungen zur Nahversorgung – unabhängig von etwaigen aktuellen Einzelfallentscheidungen. Der Artikel möchte einen Weg aufzeigen, wie Strategien einer optimalen Nahversorgung in Kommunen erarbeitet werden können.



Städtebaulich attraktiv integrierter Lebensmitteldiscount- und Drogeriefachmarktstandort im Herzen der Gemeinde Rechberghausen (Landkreis Göppingen, ca. 5.400 Einwohner)

Neu entwickelte Nahversorgungsstandorte im Ortszentrum – kaum denkbar? Notwendige Rahmenbedingungen

Nach wie vor scheitern innerstädtische Nahversorgungsangebote häufig am vorgebrachten Argument: „Die Betreiber gehen nicht mehr in die Innenstadt. Es werden typischerweise Fachmarktstandorte gesucht.“ Wie auch aktuelle Nutzungskonzepte der Anbieter auf dem Markt zeigen, ist dies keineswegs ausschließlich der Fall. Selbstverständlich bestehen Vorteile aus Betreibersicht durch ausreichende Parkmöglichkeiten, einfache Andienbarkeit, Flächenpreise, geringere Nutzungskonflikte usw. Dennoch ist es auch möglich, Standorte in den Ortszentren zu entwickeln, wie unter anderem auch das Beispiel der Gemeinde Rechberghausen zeigt: Neben einem bereits bestehenden Lebensmitteldiscounter wurde erst 2015 ein Drogeriemarkt im Zentrum der Gemeinde städtebaulich attraktiv entwickelt – und dies auf topografisch nicht gerade einfachen Flächen.

Zentral für solche Entwicklungen, die damit ansatzweise steuerbar werden, sind u. a. folgende Rahmenbedingungen:

- eine **ausreichende Flächenverfügbarkeit** im Ortszentrum oder aber auch in unmittelbarer Nähe von Wohngebieten, damit eine tatsächlich flächendeckende Nahversorgung erreicht werden kann;
- eine Entwicklung (Verkaufsflächengröße), die **im Einklang mit raumordnerischen Vorgaben** steht;
- **tatsächlich durchsetzbare Restriktionen** (Bauplanungsrecht! Baurecht!) bei angestrebten Entwicklungen außerhalb der integrierten Lagen.

Diese Rahmenbedingungen definiert ein **Nahversorgungskonzept**, welches tatsächlich als Konzept und nicht als reines „Zahlen-Gutachten“ ausgeformt ist. Damit wird das Nahversorgungskonzept zur Basis einer strategischen (Flächen-/Ansielungs-)Planung abseits von Einzelfallentscheidungen. Das Konzept berücksichtigt die

raumordnerischen Vorgaben, aber auch notwendige Schritte, um in bestimmten Gebieten tatsächlich Flächen für ein dann auch umsetzbares und wirtschaftlich rentables Projekt sichern und entwickeln zu können.

Schritt 1: Ungleichgewichte und Austarierungsmöglichkeiten berechnen

Selbstverständlich liefern Gutachten Ansiedlungspotenziale, also in m² ausgedrückt jene Verkaufsflächen, die im Bereich Lebensmittel und im Bereich Drogeriewaren noch zusätzlich installiert (Ansielung, Erweiterung) werden könnten. Doch das ist zu wenig, denn: Wo genau sollen diese denn realisiert werden? Und: Erreichen wir damit die optimale Versorgung der Bevölkerung im Sinne einer Nahversorgung?

Die Ansiedlungspotenziale müssen räumlich sinnvoll verortet werden. Dabei zu berücksichtigen sind:

- Zunächst gilt es abzugrenzen, welche Anforderungen seitens der Regionalplanung bestehen. Beispiel: Regelung, unter welchen Umständen ein großflächiges Einzelhandels-großprojekt außerhalb des zentralörtlichen Versorgungskerns angesiedelt werden kann. Konsequenz: Die Ansiedlungspotenziale müssen im Sinne einer **Sensitivitätsanalyse** jene Flächendimension widerspiegeln, die auch raumordnerisch und städtebaulich verträglich sind. Ansiedlungspotenziale geben aber im Widerspruch dazu meist nur jene Potenziale aus einer marktseitigen Betrachtung wieder.
- Die Ansiedlungspotenziale sind sehr differenziert innerhalb einer Standortkommune **auf einzelne Stadtteile herunterzubereiten**, damit auch gegebenenfalls vorhandene räumliche Versorgungsungleichgewichte erkannt und deren Lösung definiert werden können.

Schritt 2: Interkommunale Betrachtung = Korrektur der eigenen Potenziale um Entwicklungspotenziale im Umland. Anders formuliert: Versorgung des Nahbereichs – ja! – Damit Ausschluss der Grundversorgung – nein!

Wichtig: die zentralen Orte haben die Aufgaben, auch ihren Nahbereich zu versorgen. Dies heißt aber nicht, dass den Kommunen in diesem Bereich jegliche eigene Eigenentwicklungsmöglichkeit genommen wird. Eine eigene Grundversorgung muss in den versorgten Kommunen weiter möglich sein! Das heißt konkret: Es sollten damit nicht nur die vorhandenen Angebote in der Standortkommune, sondern insbesondere auch im Nahbereich mitbetrachtet werden. Ebenso gilt es auch die dortigen noch vorhandenen **Potenziale zu berücksichtigen**. Die errechneten Ansiedlungspotenziale (siehe Schritt 1) müssen so korrigiert werden, dass sie nicht nur raumordnerisch und städtebaulich verträglich sind, sondern eben auch noch Erweiterungsmöglichkeiten in den Umlandkommunen wahren. Salopp formuliert: „Sie dürfen nicht an die äußerste Grenze gehen und gerade noch unschädlich sein. **Sie müssen mehr Luft lassen.**“

Schritt 3: Definition der „realistischen Versorgungsstruktur“ als Strategie

Bei Weitem nicht in jedem Stadt-/Ortsteil wird eine eigenständige Versorgung möglich sein! Das Nahversorgungskonzept muss daher **unterschiedliche Formen der Versorgung definieren**. Beispiele:

- tatsächlich stationäre Versorgung durch einen wirtschaftlich agierenden Anbieter, Definition der maximalen Verkaufsfläche und der Randsortimente, sofern Großflächigkeit oder aber Agglomeration;
- mobile Versorgung eines Ortsteils sichern durch einen Anbieter, der an anderer Stelle dafür mit Auflagen entsprechendes Bau-recht erhält;
- ehrenamtlich organisierte mobile Versorgung (Fahrdienste, Bringdienste usw.).

Bei der Definition der jeweiligen stadt-/ortsteilspezifischen künftigen Versorgungsform sind folgen-de **typische Fragestellungen** zu berücksichtigen:

- Ist eine Eigenversorgung aller Stadtteile überhaupt möglich?
- Müssen mehrere Stadtteile aufgrund fehlender eigener Potenziale durch einen Standort gemeinsam versorgt werden?

- Welche verkehrlichen Anbindungen und Optimierungen sind bei der Ausweisung eines künftigen Nahversorgungsstandortes notwendig?
- Welche verkehrlichen Entlastungseffekte können für einzelne Verkehrsachsen oder Teilbereiche erreicht werden?
- Müssen langfristig bestehende Versorgungsstandorte zugunsten räumlich besser gelegener Standorte aufgegeben werden? Kann dies aufgrund bauplanungs- und bau-rechtlicher Gegebenheiten am Standort X überhaupt erfolgen?
- Welche bestehenden Standortlagen sind zukunftsfähig? Welche Veränderungen zeichnen sich bereits ab?
- Können bestehende Standorte auch lang-fristig ausreichend gestärkt werden?
- Welche Standorte besitzen eine überörtli-che Versorgungsfunktion? Welche Stand-orte dienen tatsächlich ausschließlich der Nahversorgung?
- Werden durch Ausweisung neuer Nahver-sorgungsstandorte bestehende Nahversor-ger in ihrem Fortbestehen gefährdet?

Auf Basis der angeführten Fragestellungen zeigt sich bereits, dass viele Faktoren letztendlich für oder gegen die Ausweisung von einzelnen Ver-sorgungsstandorten sprechen. Hier ist eine Ab-wägung der gesamtstädtischen Vor- und Nach-teile unabdingbar.

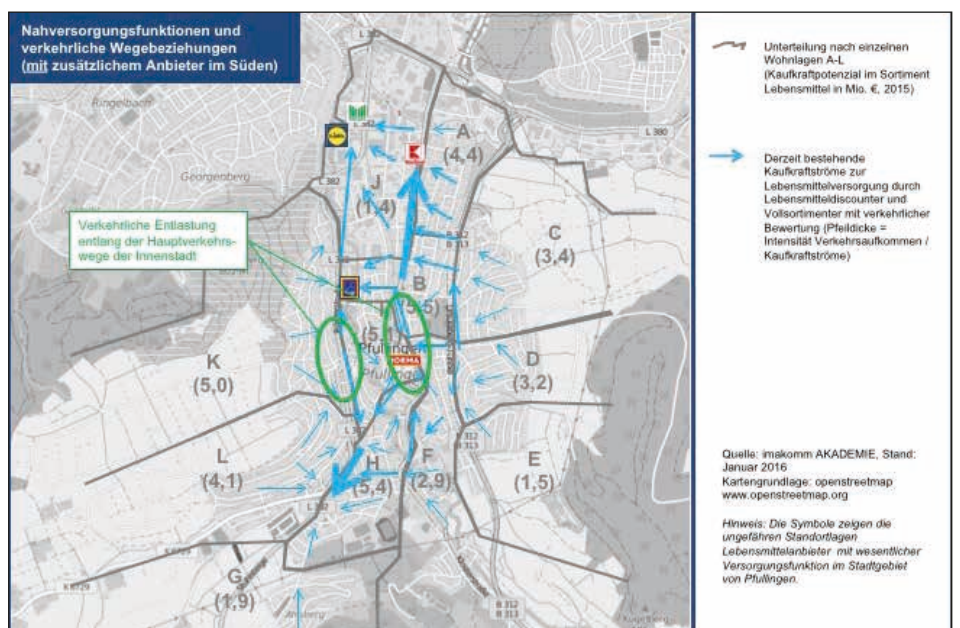
Schritt 4: Von der Strategie zum Nahversor-gungskonzept

Die Strategie muss nun umsetzbar gemacht werden. Beispielhaft für die stationäre Versorgung bedeutet dies: Hierbei werden einzelne sogenannte „**Ver-sorgungsgebiete**“ definiert, die durch die darin befindlichen auszuweisenden „**Versorgungs-standorte**“ versorgt werden sollen. Diese ergeben sich aus der Abwägung obiger Fragestellungen.

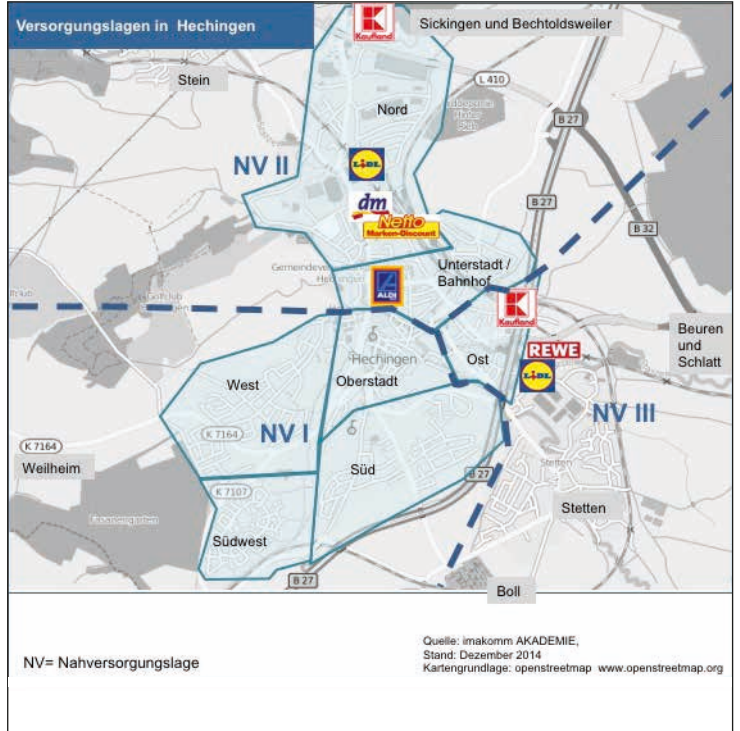
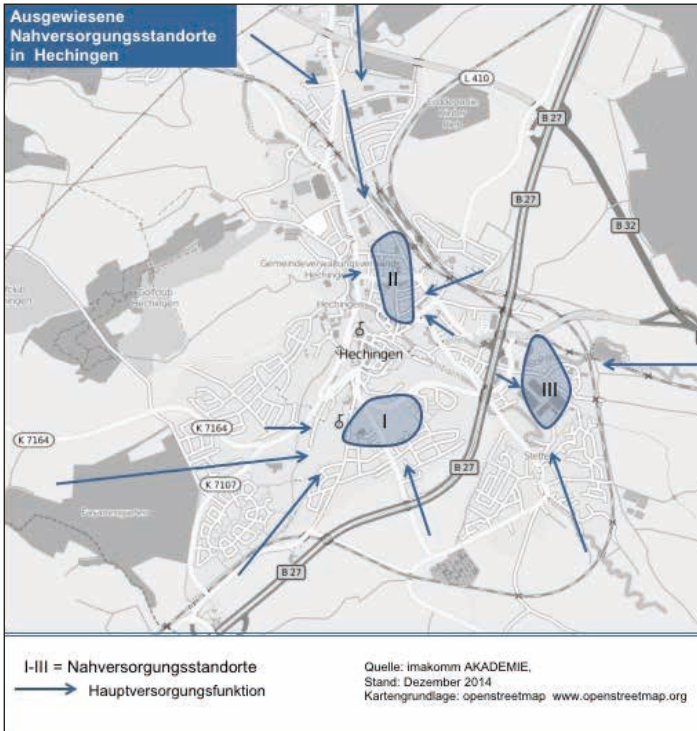
Zusätzlich werden (wie auch in Einzelhandels-konzepten) die strategischen Überlegungen in die „**Grundsätze**“ der planungsrechtlichen **Einzelhandelssteuerung** formuliert. Das heißt: Das Nahversorgungskonzept ergänzt und kon-kretisiert im Wesentlichen das Einzelhandels-konzept speziell für den Bereich Nahversorgung. Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, auch das Nahversorgungskonzept idealerweise als städtebauliches Entwicklungskonzept gemäß § 1 Absatz 6 Nr. 11 BauGB zu verabschieden.

Kritische Reflexion: Einzelhandelssteue-rung? – Der Kunde ist doch nicht steuerbar!

Zentrale Kritik bei der Steuerung von Einzelhan-del wird immer wieder dadurch geäußert, dass der Kunde sich in seinen Kaufentscheidungen nicht von Konzepten leiten ließe, sondern alles eine Frage von Angebot und Nachfrage sei.



Verkehrliche Entlastungseffekte entlang der Innenstadt durch eine gezielte Neuansiedlung in einem bisher unterversorgten Bereich führen zu einer Steigerung der innerstädtischen Aufenthaltsqualität, hier ein Beispiel aus der Stadt Pfullingen (Land-kreis Reutlingen, ca. 17.900 Einwohner)



Ausweisung von Nahversorgungsstandorten, die für die Versorgung von ausgewiesenen Nahversorgungsgebieten (NV) zuständig sein sollen, Beispiel aus der Stadt Hechingen (Zollernalbkreis, ca. 18.800 Einwohner)

Durch eine „gute“ räumliche Verteilung der Angebote kann Einfluss auf Verkehrsströme und Kundenbeziehungen genommen werden.

Das Einkaufsverhalten orientiert sich neben Markentreue, Angebotsqualität oder -auswahl auch an Bequemlichkeit und Zeitaufwand. Sind im Moment der Einkaufsentscheidung diese Aspekte vorrangig, so wird auch der nächstgelegene Anbieter aufgesucht.

Ein weiterer Aspekt ist hier aber auch der demografische Wandel. In Zukunft gilt es umso mehr, wohnortnah und durch ÖPNV und zu Fuß erreichbare Angebote zu schaffen. Und dies wird aufgrund zunehmender Flächenknappheit nur möglich sein, wenn bereits mittel- bis langfristig ausreichende Nahversorgungsstrukturen geschaffen werden.

Fazit

Durch eine langfristige Steuerung der Nahversorgung in einer Kommune kann es sehr wohl gelingen, möglichst optimale räumliche Strukturen und Angebote zu schaffen. Vier zentrale Schritte führen zu einem echten und nachweislich umsetzbaren Nahversorgungskonzept statt „Zahlen-Gutachten“. Effekt: Kommunalpolitische Entscheidungen im Bereich Lebensmittel- und Drogeriewaren-Einzelhandel werden versachlicht und wesentlich vereinfacht. Damit erhält eine Kommune wieder das „Heft des Handelns“. Denn: Die Fragestellungen der Zukunft sind nicht mehr: Kann ein Vorhaben im Einzelfall umgesetzt werden? Welche Konsequenzen entstehen für die bestehenden Versorgungsstrukturen? Welche Flächengrößen sind für die Standortentwicklung noch verträglich? Die zentrale Fragestellung lautet: Mit welchem Konzept gelingt es, die noch notwendigen, für die gesamte Stadtentwicklung und Versorgung idealen Standorte am besten umzusetzen?



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

Wegweiser Zukunftsentwicklung –

Ein besonderer Ansatz für kleine Kommunen



KONKRET:

Herr Ehrler, gemeinsam mit der imakomm AKADEMIE haben Sie einen speziellen Ansatz - den „Wegweiser Zukunftsentwicklung“ - für kleinere Kommunen entwickelt, der letztlich ein Ziel- und Maßnahmenpapier für künftige Prioritäten auch für Investitionen liefern soll. Quasi ein „konkretes Leitbild“. Wie kam es dazu?

Harald Ehrler:

Seit etwa drei Jahren gehöre ich als Beirat und freier Mitarbeiter zur imakomm AKADEMIE. In dieser Zeit habe ich intensiv in Leitbildprozessen der imakomm AKADEMIE, so beispielsweise bei der 4.000-Einwohner-Gemeinde Maselheim im Landkreis Biberach, mitgearbeitet. Dabei kam mir meine Affinität speziell zu kleinen Gemeinden zugute; schließlich war ich ja zehn Jahre Bürgermeister in Lobbach/Rhein-Neckar-Kreis mit rund 2.400 Einwohnern. Aus diesen Erfahrungen heraus wollten wir, Dr. Markert und ich, ein kompaktes Beratungspaket für Kommunen unter 10.000 Einwohner schnüren. Hinzu kommt, dass ein Großteil der Städte und Gemeinden in Baden-Württemberg weniger als 10.000 Einwohner hat!

KONKRET:

Worin sehen Sie die Vorteile für die kleineren Gemeinden?

Harald Ehrler:

Die Personaldecke in den Rathäusern ist oft sehr knapp bemessen. Welcher Mitarbeiter hat da

schon Zeit und Muße, sich konzeptionell um die Zukunft der Gemeinde zu kümmern? Das bleibt dann meistens am Bürgermeister oder der Bürgermeisterin hängen, der/die aber durch andere Aufgaben ebenfalls stark gefordert ist. Also bietet es sich doch an, hierfür einen Externen mit Erfahrung und Gespür ins Rathaus zu holen, der zeit- und zielorientiert für die Gemeinde wirken kann!

KONKRET:

Beschreiben Sie uns bitte die wesentlichen Inhalte des neuen Produktes.

Harald Ehrler:

Wenn Sie so wollen, wird das Produkt ein schlankes, konkretes und kompaktes Ziele- und Maßnahmenpapier mit der Festlegung der umzusetzenden Maßnahmen. Bedingt durch das Tagesgeschäft gehen oft Anregungen aus der Gemeinde unter, die eigenen lokalen Ressourcen werden oft nicht erkannt und schlummern damit vor sich hin. Hier wollen wir ansetzen, im Dialog mit dem Gemeinderat, der Verwaltung und auch der Bürgerschaft. Aber eben kein dickes Maßnahmenpaket und Leitbild, sondern die wesentlichen Ansätze, möglichst zur Steigerung der Lebens-, Wohn- und Arbeitsqualität vor Ort in der Kommune! Und ich glaube, dass die Kombination aus langjähriger Erfahrung in der Kommunalpolitik als Bürgermeister durch meine Person und „die jungen Wilden“ von der imakomm AKADEMIE, für Gemeinden wirklich einen Mehrwert bieten kann!

KONKRET:

Aber das liefern kommunale Leitbilder, Gemeindeentwicklungskonzepte oder ähnliche Ansätze doch auch?

Harald Ehrler:

Jein. In der Tat liefern die genannten Ansätze ebenfalls Entwicklungsschwerpunkte und Maßnahmen. Jedoch sind diese meist nicht auf die Anforderungen kleiner Gemeinden zugeschnitten. So bindet allein der Erstellungsprozess zu viel zeitliche und finanzielle Ressourcen, gleichzeitig stellt das Konzept oftmals nicht mehr als die Basis für einen Fördermittelantrag dar. Das greift zu kurz. Denn: Sollen endogene Potenziale und gemäß zahlreicher Studien wichtige Zukunftsthemen – beispielsweise stärkere Identität mit der Kommune – in Wert gesetzt werden, müssen auch die Ansätze hierfür zugeschnitten sein. Das sind sie aber zu selten.

KONKRET:

Wie ist denn die Umsetzung des einzelnen Projektes vorgesehen?

Harald Ehrler: Natürlich kann ich nicht ein spezifisches Vorgehen generell benennen – das wäre ein Widerspruch in sich. Die folgende Grafik zeigt aber grundsätzliche Bausteine und Besonderheiten, die das Projekt enthält und die dann für die jeweilige Kommune spezifiziert werden.



Kontakt: ehrlere@imakomm-akademie.de

Harald Ehrler bringt eine 18-jährige Erfahrung als Bürgermeister in zwei Gemeinden mit, 1991-2001 in Lobbach mit 2.400 Einwohnern, 2001-2009 in Waldbronn mit 12.300 Einwohnern. Er ist Diplom-Verwaltungswirt (FH) und Beirat sowie Projektmitarbeiter der imakomm AKADEMIE.

Wegweiser Zukunftsentwicklung

Das soll erreicht werden:

Das sind Besonderheiten im Vergleich zu ISEK, Leitbildern usw.

Das sind grundsätzliche Bausteine:

Phase 1

kompaktes Ziele- und Maßnahmenpapier ...

Definition von **Entwicklungsschwerpunkten** und daraus abgeleitet Prioritäten bei Investitionen

... statt „100-Seiten-Dokumentation“

A. Ziele und Motivation u. a.

- fachlicher Input durch Bürgermeister/-in, Amtsleiter und imakomm AKADEMIE
- Gemeinderatsklausur

in vergleichsweise **kurzer Zeit** eine Versachlichung kommunalpolitischer Entscheidungen ...

Anforderungen an ein ISEK und damit Basis für Fördermittelanträge

... statt eines sehr aufwendigen Prozesses

B. Gezielte Analyse und Dialog u. a.

- Evaluation des Bisherigen
- Städtebau und weitere Analysen
- Bewertungen durch regionale Experten

starker Fokus auf Themen für kleine Kommunen wie Grundversorgung, emotionale Bindung der Bürgerschaft an ihre Gemeinde, Perspektiven für die Nahversorgung usw.

... statt Fokus auf „Wachstumsthemen“

C. Prioritäten und Strategie

- Entwurf Ziele- und Maßnahmenpapier
- Abstimmung Entwurf

Ausstieg hier möglich

schnell mit Maßnahmen beginnen – idealerweise schon während des Prozesses ...

Vorgehen in **Phasen** – je nach übergeordneten Zielen der Gemeinde und deren finanziellen Möglichkeiten

... statt eines sehr formalen Vorg sendens Konzeptes ohne „Unterteilung“

... statt „nur Konzept“

D. Maßnahmen und Strukturen

- Zukunftswerkstatt mit echter Weiterentwicklung des Entwurfes mit der Bürgerschaft
- Festlegung Maßnahmen und Strukturen

Ausstieg hier möglich

Wir organisieren die Umsetzung von Maßnahmen – beispielsweise über studentische Projekte usw.

... gibt es so bisher nicht

E. Beschluss, Festlegung der ersten Umsetzung und Start

Phase 2 (optional)

Wir garantieren: mindestens ein innovatives Projekt pro Konzept

Die imakomm AKADEMIE setzt wahlweise selbst um, koordiniert die Umsetzung und/oder steht als „Sparringspartner“ zur Verfügung



Erfolgsschritte

Neuer Stadtmarketingverein



Im Mittelzentrum **Freudenstadt** (ca. 22.200 Einwohner, Region Nord-schwarzwald, Baden-Württemberg) ist nach mehreren Anläufen seit etwa 2008 die Gründung des Stadtmarketingvereins „FreudenStadtMarketing“ bei einem weiteren, bewusst neuen, Ansatz in nun kurzer Zeit geglückt. Damit wurde eine wichtige Weichenstellung für die Zukunft gelegt und eine Aufbruchsstimmung ist entstanden. Wir gratulieren Freudenstadt und sind froh, dass wir im vergangenen halben Jahr Impulse für diese Entwicklung mit einbringen konnten.

Citymanagement auf Zeit geht an Geschäftsführer

Innenstadt mit „Kümmerer“ stärken

Der amtierende Geschäftsführer der imakomm Akademie, Peter Markert, über das Stadtmarketing und ein aktuelles Konzept zur Innenstadterneuerung.

Die Innenstadt ist ein zentraler Ort der Stadt. Sie ist das Herzstück und das Gesicht der Stadt. In der Innenstadt finden sich die wichtigsten Einrichtungen der Stadt, wie Schulen, Kindergärten, Sportplätze, Einkaufszentren und öffentliche Gebäude. Die Innenstadt ist ein Ort der Begegnung und der Identifizierung. Sie ist ein Ort, an dem die Bürger der Stadt ihre Heimat erleben und die Stadt lieben lernen. Die Innenstadt ist ein Ort der Vielfalt und der Kreativität. Sie ist ein Ort, an dem die Bürger der Stadt ihre Talente entfalten und ihre Ideen umsetzen können. Die Innenstadt ist ein Ort der Nachhaltigkeit und der Verantwortung. Sie ist ein Ort, an dem die Bürger der Stadt ihre Zukunft gestalten und ihre Stadt verbessern können.

Im Auftrag der Stadt **Ettlingen** (ca. 38.900 Einwohner, Metropolregion Karlsruhe, Baden-Württemberg) sowie der beiden Unternehmensverbände vor Ort hat die imakomm AKADEMIE in den vergangenen Monaten das Citymanagement auf Zeit übernommen. Nun konnten wir dieses erfolgreich übergeben. Parallel wurden nachhaltige Strukturen im Citymanagement aufgebaut und damit eine lange Diskussion über die richtigen Strukturen beendet. Wir bedanken uns für die tolle Zusammenarbeit und freuen uns, dass es nun mit gleichem Elan weitergeht.

Gratulation an unseren Kunden Markgröningen

Wir gratulieren unserem Kunden Stadt **Markgröningen** (ca. 14.400 Einwohner, Region Stuttgart, Baden-Württemberg) zum **Stadtmarketingpreis 2015!** Mit dem identitätsstiftenden Projekt „Meine Stadt! Deine Stadt?“ konnte die Stadt in der Kategorie Kleinstädte die Jury überzeugen.

Neuer Citymanager



Der Marketing-Verein **Hockenheim** (Stadt Hockenheim mit ca. 21.000 Einwohner, Region Rhein-Neckar, Baden-Württemberg) hat nun einen Citymanager. Aus dem Prozess des „Integrierten Stadtentwicklungskonzepts“ (ISEK) heraus wurde der Hockenheimer Marketing-Verein gegründet, der nun über einen hauptamtlichen Geschäftsführer verfügt. Die imakomm AKADEMIE durfte beides – sowohl das ISEK als auch das Strukturmodell Stadtmarketing – erarbeiten. Vielen Dank für dieses interdisziplinäre und spannende Projekt!

Rechtssicherheit mit Vergnügungsstätten

Zulässigkeiten von Vergnügungsstätten

- Kategorie 1 (Kino)
- Kategorie 2a (Wettkampfbühnen)
- Kategorie 2b (Internet-Cafés)
- Kategorie 2c (Einrichtungen mit sportlichem Charakter)
- Kategorie 3a (Diskothek/Club, Bar mit regelmäßigen Musik- und Tanzveranstaltungen)
- Kategorie 3b (Spielhalle)
- Kategorie 3c (Betriebe mit sexuellem Charakter)

Abstandsregelungen für Spielhallen

- Schulen (Hauptschulen, Werk-/Realschulen, Gymnasien)
- Benutzte Schulen, Förderschule
- Einrichtungen für den Schulpflicht von weitenführenden Schulen
- Weitere Einrichtungen für Jugendliche
- Bestehende Spielhallen

Quelle: imakomm AKADEMIE, Stand: Februar 2016, Kartengrundlage: Stadt Bad Waldsee

Der Gemeinderat der Stadt **Bad Waldsee** (ca. 19.800 Einwohner, Region Bodensee-Oberschwaben, Baden-Württemberg) hat das **Vergnügungsstättenkonzept** der imakomm AKADEMIE jüngst einstimmig beschlossen. Somit sind nun künftige Entwicklungen in diesem Bereich für das gesamte Stadtgebiet strategisch geregelt und tatsächlich auch steuerbar.

News

Einzelhandels- und Nahversorgungskonzept:



Eine **strategische Einzelhandelssteuerung** – dieser Herausforderung stellt sich die Stadt **Gaildorf** (ca. 12.080 Einwohner, Region Heilbronn-Franken). Vor dem Hintergrund des wachsenden Online-Handels und Wettbewerbsdrucks von außen stellt sich die Frage, wie der Einzelhandel sich für die Zukunft rüsten kann. Zudem sollen speziell auch die Nahversorgungsstrukturen nachhaltig gesichert werden. Mit dem Konzept können dann u. a. bei künftigen Ansiedlungs- und Erweiterungsvorhaben **belastbare Entscheidungen** getroffen und bestehende **Einzelhandelsbetriebe gestärkt** werden.

Raumordnerische und städtebauliche Auswirkungsanalysen:



In zahlreichen Städten in den Bundesländern **Bayern, Baden-Württemberg, Hessen, 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. Hierfür werden beispielsweise Raumordnungsbehörden von Anfang an miteinbezogen (auch bei der Definition methodischer Details!), um so letztlich auch Abstimmungsaufwände für die jeweilige Kommune zu minimieren und die Erfolgswahrscheinlichkeit sinnvoller Projekte zu erhöhen.

Lehrveranstaltung Universität Tübingen als ein Projektbaustein:



Ende letzten Jahres startete offiziell das „**Energielabor Tübingen**“ unter Beteiligung der imakomm AKADEMIE. Ziel ist es, die Potenziale regenerativer Energien auszuloten. Das Besondere dabei: Der Prozess wird unter enger Zusammenarbeit der Politik, der Universität, der Wirtschaft und der Bürgerschaft stattfinden. **Part der imakomm AKADEMIE sind die empirischen Bausteine im Projekt.** Die Bürger werden dabei u. a. in einer Bürgerwerkstatt, in einer Befragung sowie in Zukunftworkshops mit eingebunden. Im Rahmen dessen halten die Projektverantwortlichen der imakomm AKADEMIE im Sommersemester 2016 zudem eine Lehrveranstaltung an der Universität Tübingen. Die Studierenden erfahren in Form eines Kompaktseminars die Grundlagen der Kommunalentwicklung und werden in den Methoden der empirischen Sozialforschung zu Befragungen, Datenerhebung und -auswertung unterrichtet. Die imakomm AKADEMIE freut sich auf die Zusammenarbeit mit den Studierenden!

Stadtmarketingkonzepte:



Waldkirch: Hans Kruse Orgel

Die Stadt **Waldkirch** (ca. 21.250 Einwohner, Region Südlicher Oberrhein) geht zusammen mit der imakomm AKADEMIE die Vermarktung ihrer Stadt aktiv an. Das Projekt verdient in der Tat den Zusatz „**ganzheitlich**“, denn: Es soll weit mehr als ein klassisches Tourismuskonzept entstehen. Berücksichtigung finden sollen beispielsweise auch der Bereich Wirtschafts-

förderung, die gesamtstädtische Einzelhandels- und Flächenentwicklung, die Entwicklung der Innenstadt als Einkaufs- und Erlebnisstandort usw. Dabei sollen von Anfang an auch alle wichtigen Akteure sowie Zielgruppen der Stadt mit eingebunden werden und nachhaltige Umsetzungsstrukturen für ein sich später selbst tragendes Projekt geschaffen werden. Das Konzept liefert letztlich eine **Gesamtstrategie für die Weiterentwicklung und Vermarktung des gesamten Einkaufs-, Erlebnis- und Wirtschaftsstandortes** – und erspart somit die Koordination von mehreren Einzelkonzepten.



Lahr

Mit der „Chrysantheme“ hat sich die Stadt **Lahr** (ca. 44.200 Einwohner, Region Südlicher Oberrhein) ein überregional bekanntes Alleinstellungsmerkmal geschaffen. Auch in Zukunft will sich die Stadt noch stärker im **Standortwettbewerb** positionieren. Speziell stellt sich in Lahr auch die Frage, wie französische Gäste noch stärker als Zielgruppe angesprochen werden können. Parallel dazu sollen schlagkräftige **Vermarktungsstrukturen** geschaffen werden.

Citymarketing:



Reutlingen

In der Stadt **Reutlingen** (ca. 112.400 Einwohner, Region Neckar-Alb) hat sich die StaRT seit 2002 zu einem zentralen Akteur bei der Profilierung Reutlingens als Einkaufs- und Erlebnisstandort etabliert. Um den dynamischen Entwicklungen im Einzelhandel und im Tourismus gerecht zu werden, sollen nun im Rahmen einer gezielten **Evaluation der Tätigkeiten und Strukturen der GmbH** durch die imakomm AKADEMIE die bisherige Ausrichtung des Stadtmarketing geprüft und Aufgaben sowie Schwerpunkte ggf. modifiziert werden. Das mit dem Aufsichtsrat abzustimmende Konzept soll so die **Effektivität und Effizienz der Strategie** der StaRT erhöhen – und weiterhin für Konsens bei den Vermarktungsaktivitäten sorgen.

Veranstaltungen

Praxisworkshop „Leitbilder / ISEKs umsetzen und leben“, 09. Juni 2016

Welcher Weg ist der richtige, um einen Leitbildprozess bzw. ein integriertes Stadtentwicklungskonzept (ISEK) anzugehen und wie schaffen es Kommunen, die **Umsetzung nachhaltig am Leben zu halten**? Dieses will der Praxisworkshop beantworten. Im Workshop werden unterschiedliche „Typen“ von Leitbildern (**Ergebnisse einer bisher unveröffentlichten Studie**) vorgestellt sowie Mindestanforderungen und idealtypische **Bausteine** erörtert. Anschließend werden im Rahmen einer „Exkursion“ ausgewählte Maßnahmen des Leitbildes der Gemeinde Nufringen vor Ort besichtigt und vorgestellt.

Veranstaltungstermin und -ort:

Donnerstag, 9. Juni 2016, 13.30 - 17.00 Uhr
Gottfried-Hermelink-Haus (Versammlungsraum),
Kirchgasse 18, 71154 Nufringen

Teilnahmegebühr:

35 € (Mwst., Getränke und Verpflegung in der Gebühr enthalten)

Anmeldung unter: www.imakomm-akademie.de



Webinare:

60 Minuten für neue Impulse aus den Bereichen Stadtentwicklung und (Innen-)Stadtmarketing – das ist die Idee der sogenannten „Webinare“ der imakomm AKADEMIE, die 2016 regelmäßig stattfinden werden. Dabei sollen konkrete Fragestellungen und Projekte aus der Praxis aufgezeigt

und mit kommunalen Entscheidern (Bürgermeister, Stadtplaner, Wirtschaftsförderer, City-/Stadtmanager) diskutiert werden.

Mehr Informationen finden Sie unter: www.imakomm-akademie.de.



imakomm AKADEMIE GmbH

Ulmer Straße 130 (Wi.Z)
73431 Aalen

Vertreten durch den Geschäftsführer
Dr. Peter Markert

Kontakt:

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

Internet-Adresse:

www.imakomm-akademie.de

Redaktionsleitung:

Dr. Peter Markert

Gestaltung:

projektteam AG, Bopfingen

Bildnachweise:

Titel: fotolia.com
S. 1 imakomm AKADEMIE
S. 2 © Rawpixel.com, fotolia.com /
© steffenw,
fotolia.com / imakomm AKADEMIE
S. 3 © fotomek, fotolia.com / imakomm
AKADEMIE / © GaToR-GFX, fotolia.com
S. 4 Stadt Eisingen
S. 5 imakomm AKADEMIE
S. 6 BPPA / imakomm AKADEMIE
S. 7 © Joerg Latelme, fotolia.com
S. 8/S.9 fotolia.com
S. 10 © Gina Sanders, fotolia.com
S. 11 imakomm AKADEMIE / Lisa Porsche
S. 12-14 imakomm AKADEMIE
S. 15 © focus finder, fotolia.com / imakomm
AKADEMIE
S. 17 Schwarzwälder Bote / imakomm
AKADEMIE / Schwetzingen Zeitung /
imakomm AKADEMIE
S. 18 fotolia.com / Geoinformatik,
Universität Tübingen / © Lotfi Mattou,
fotolia.com / Karl-Heinz Klaasen
S. 19 Stadt Lahr / Stadt Reutlingen
S. 20 imakomm AKADEMIE / © Momius,
fotolia.com

Haftungshinweis:

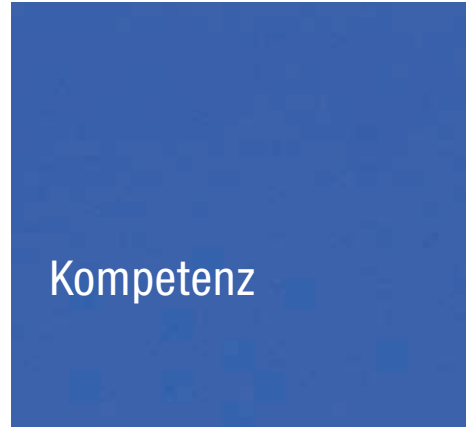
Trotz sorgfältiger Recherche übernehmen wir
keine Haftung für Text- und Bildelemente.

www.imakomm-akademie.de

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



**Strategische
Kommunal-
entwicklung**



Kompetenz



Leidenschaft



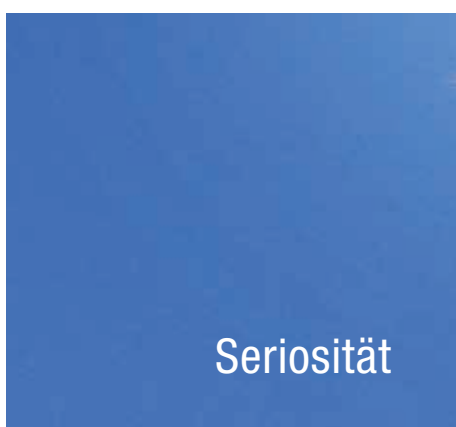
**Markt- und
Standort-
analysen**



frischer



Wind



Seriosität



**Marken-
strategien**