

**ANDERS**

**BESONDERS**

## ZUKUNFTSFESTE STANDORTE. JETZT!

**BEWEGLICHER**

**ARBEITSTEILUNG**



# Themenübersicht

## TITELTHEMA

Zukunftsfeste Standorte Exklusive Studienergebnisse und innovative Ansätze aus der Praxis zur Stabilisierung und Weiterentwicklung von Kommunen	Seite	1-5
---	-------	-----

## FACHARTIKEL

Stadt- und Innenstadtentwicklung: Innenstädte stabilisieren und weiterentwickeln: Konsequenzen infolge von Corona. Thesen und Beispiele	Seite	6-8
--	-------	-----

Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung: Nahversorgungsstrukturen realistisch stabilisieren	Seite	9-12
--	-------	------

Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte: Ein Automotiv-Standort: Zukunftsorientierte Ansätze für mehr Resilienz und Flexibilität	Seite	13-15
--	-------	-------

Marketing für Standorte: Endlich mit alten Problemen aufräumen: Ansätze zu einem anreizbasierten City-/Stadtmarketing	Seite	16-19
--	-------	-------

## NEWS

imakomm INTERN	Seite	20
----------------	-------	----

Aus der Projektarbeit	Seite	21-24
-----------------------	-------	-------



Weitere themenbezogene  
Informationen finden Sie  
innerhalb dieses Symbols.



imakomm AKADEMIE GmbH  
[www.imakomm-akademie.de](http://www.imakomm-akademie.de)  
[www.xing.com/companies/imakommakademie](http://www.xing.com/companies/imakommakademie)  
[www.facebook.com/imakommakademie](http://www.facebook.com/imakommakademie)  
[www.linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh](http://www.linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh)



# ZUKUNFTSFESTE STANDORTE

## EXKLUSIVE STUDIENERGEBNISSE UND INNOVATIVE ANSÄTZE AUS DER PRAXIS ZUR STABILISIERUNG UND WEITERENTWICKLUNG VON KOMMUNEN

„Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen – das eine bedeutet *Gefahr*, das andere *Gelegenheit*.“ So soll es J. F. Kennedy vor Jahrzehnten gesagt haben. Und doch würde es ein Ergebnis der imakomm-Studie 2020 aktuell treffend beschreiben. Bei allen Unterschieden der 134 teilnehmenden Kommunen aus fünf Bundesländern – eine Mehrheit davon erkennt die historischen Umwälzungen, die mit der Corona-Krise auch mit der Standortentwicklung einhergehen, und zeigt gleichzeitig Wege einer adäquaten Reaktion auf. Ob Stadt- und Innenstadtentwicklung insgesamt, Flächenstrategien als Wirtschaftsstandort, City-/Stadtmarketing oder Einzelhandelsentwicklung: Die Kommunen deuten an, künftig **anders** als bisher an die Standortentwicklung herangehen zu wollen. Dabei müssten sie sich allein schon

aus Gründen knapper werdender Finanzmittel (Stichwort Gewerbesteureinbruch) auf **Besonderes** und damit auf die Stärkung von Wettbewerbsvorteilen fokussieren, Maßnahmen müssten mehr denn je auch tatsächlich effektiv sein. Standortentwicklung bedarf zudem Strukturen, die zum einen befähigen, künftige Krisen zu antizipieren (Sicherheits- bzw. Notfallpläne werden thematisiert), zum anderen aber ganz bewusst eine Weiterentwicklung zwingend institutionalisieren. Strukturen im Stadtmarketing und in der Wirtschaftsförderung müssten in diesem Sinne **beweglicher** werden. Und schließlich deuten viele Kommunen die Notwendigkeit einer neuen **Arbeitsteilung** an, verwaltungsintern und zwischen Verwaltung und privaten Stakeholdern. Wir haben dies salopp in der **A-B-B-A-These** zusammengefasst. Ein Ausschnitt der Studienergebnisse.



## Ziele der imakomm-Studie

Im April 2020, also mitten in der Diskussion um Lockerungen und deren tatsächlichen Umsetzung nach dem flächendeckenden Lockdown infolge der Corona-Pandemie, hat die imakomm gemeinsam mit Herrn Florian Mahl (unter der Begleitung von Dr. Markus Hilpert) von der Universität Augsburg eine Studie mit dem Arbeitstitel „Zukunftsfeste Standorte: Folgerungen für Kommunen aus einer epochalen Krise“ gestartet. Es sollten Konsequenzen der Corona-Pandemie aus kommunaler Sicht in den Bereichen Stadt-/Innenstadtentwicklung, Einzelhandelsentwicklung, Wirtschaftsstandort und Marketing für Standorte erfasst werden. Auf dieser Basis sollten dann **Elemente, die einen „zukunftsfesten Standort“ künftig ausmachen könnten**, abgeleitet werden.

## Der Ansatz der Studie

Die Erhebungen in Form von Einschätzungen der Kommunen erfolgten strukturiert nach groben (!) Phasen: „vor“ dem Lockdown im März 2020, eine Phase während des Lockdowns und allmählicher Lockerungen etwa im Zeitraum März bis Mai 2020, eine Phase der Stabilisierung ab Mai 2020 evtl. bis Ende Dezember dieses Jahres oder aber darüber hinaus sowie eine Phase danach zur Etablierung zukunftsfester Standorte.



Online-Handel, Grüne Wiese, andere Innenstädte – wer sind aus Sicht der 134 befragten Kommunen die zentralen Konkurrenten der „eigenen“ Innenstadt? Das Ergebnis überrascht: Hauptwettbewerbsfaktor ist das sich generell wandelnde Kundenverhalten (sagen ca. 40 % aller Kommunen). Dies wurde mit Corona noch akzentuiert. Angesichts des Online-Handels gehen 39 % aller befragten Kommunen davon aus, dass die eigene Innenstadt im Wettbewerb ins Hintertreffen gerät. 49 % streben zumindest ein „Halten der Wettbewerbsposition“ an.

## Methodik

Die Datenerhebung erfolgte via Online-Befragung aller Kommunen in den Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz und Saarland ab einer Einwohnerzahl von 5.000. Die Ansprache via E Mail erfolgte differenziert nach Größe der Kommune (Bürgermeister bei Gemeinden, Wirtschaftsförderer bei Kleinstädten usw.). **134 Städte und Gemeinden** haben sich an der umfangreichen Online-Befragung beteiligt. Gut die Hälfte der Städte hat etwas weniger als 20.000 Einwohner. Die Ergebnisse spiegeln also

v. a. Einschätzungen von Kleinstädten und kleineren Mittelstädten wieder. Die Kommunen stammen mehrheitlich aus Baden-Württemberg. Die Befragung fand im Mai 2020 statt und ist damit bewusst und untrennbar mit den Erfahrungen aus dem Lockdown und den anschließenden Lockerungsmaßnahmen im Rahmen der Corona-Pandemie verbunden. Durch umfangreiche Pretests mit acht Kommunen im Vorfeld der eigentlichen Befragung und angesichts des hohen Rücklaufes sind die Ergebnisse durchaus **valid**.



# 1 | 03 und 04/2020 – die Krise und der Lockdown sind da

**Fehlende Krisenpläne:** Sowohl Kommunen als auch Standortgemeinschaften (BDS-Ortsvereine, Gewerbevereine, City-Gemeinschaften usw.) waren kaum auf eine derartige Krisensituation vorbereitet, entsprechende Krisenpläne bestanden in den Klein- und Mittelstädten quasi nicht.

**Schnelligkeit und Kreativität:** Vor diesem Hintergrund waren die Reaktionszeiten auf den Lockdown angemessen und sogar überraschend schnell. Ansätze, über die jahrelang immer wieder gestritten worden war (Sondernutzungserlaubnisse usw.), wurden – zu Recht – unkompliziert umgesetzt. Gleichwohl galt aber auch: Es wurden teilweise dramatische **Unzulänglichkeiten beispielsweise in Vermarktungsstrukturen aufgedeckt**. So hemmten fehlende Mailadressen im Mitgliederverzeichnis von Gewerbevereinen

ein schnelles Reagieren. Nicht verwunderlich, dass 35 % der kommunalen Vertreter(-innen) als eine Konsequenz auch die Notwendigkeit zur Professionalisierung der ehrenamtlich organisierten City- und Stadtmarketingstrukturen sehen.

## Erste absehbare Konsequenzen in 2020:

- Die 134 Kommunen gehen mehrheitlich (62 %) von einem **Einbruch in den kommunalen Finanzen** aus. Etwa ein Viertel sieht daher eine Gesamtstrategie mit Schwerpunktsetzungen als zwingende Reaktion an.
- 63 % befürchten kurzfristig einen **Attraktivitätsverlust der jeweiligen Innenstadt**, der allerdings auch nachhaltig bleiben wird,

sofern keine Strategieänderung in der Innenstadtentwicklung erfolgen sollte.

- Der Wirtschaftsstandort wird in jeder fünften Kommune (22 %) aus Befragtensicht mit nachhaltigen **finanziellen Auswirkungen bei den Bestandsunternehmen** umgehen müssen, dies in Verbindung mit einem Verlust an Arbeitsplätzen (12 %) und einer Zunahme von Unternehmensinsolvenzen (9 %).
- Die kommunalen Verwaltungen selbst sehen die Notwendigkeit, erstmalig eine Art Sicherheitsplan zu erarbeiten bzw. anzuwenden. Positiv: 27 % gehen von einem **Digitalisierungsschub** und damit dem Ausbau von **E-Government-Angeboten** der Kommune aus.

# 2 | 05 bis 12/2020? – die Standorte wieder hochfahren und stabilisieren

Die folgende Grafik zeigt die unmittelbaren Auswirkungen der Corona-Krise in 2020

**Die größten unmittelbaren Auswirkungen der Corona-Pandemie**  
(Angaben in % aller 134 Kommunen; offene Frage, Mehrfachantworten möglich)

	TOP 1	TOP 2	TOP 3
Stadtentwicklung / gesamte Stadt	Betreuungsangebote öffnen und sichern (16 %)	Wiederaufnahme bisheriger Maßnahmen (15 %)	neue Formen der Information und Beteiligung von Bürger(inne)n (7 %)
Innenstadt(-entwicklung)	Unterstützung Betriebe, auch finanziell (12 %)	Wiederaufnahme von Events, aber in neuen Formen (11 %)	stärkere Zusammenarbeit mit Privaten (11 %)
Wirtschaftsstandort	Ansiedlungsflächen schaffen, Branchen mobilisieren (17 %)	„Zusammenrücken“: Netzwerkbildung zwischen Bestandsfirmen und Gründern (14 %)	monetäre Entlastung der Unternehmen = Fixkostenreduktion (10 %)
City- / Stadtmarketing	gemeinsames Marketing, v. a. zur weiteren Profilierung (16 %)	Online-Strategie ausbauen und fördern (15 %)	stärkere Vernetzung und auch Sicherheitsplan (13 %)



**Online-Marktplatz – das sollte enthalten sein:**  
beliebig häufige Mehrfachnennungen möglich  
[ Angaben in % aller Kommunen pro Stufe  
| n = 134 ]



Gefahr: „Die Eier legende Wollmilchsau“, die dennoch nicht gegen Amazon & Co. bestehen kann. Die Kommunen definieren im Rahmen der imakomm-Studie 2020 Anforderungen an einen Online-Marktplatz. Vor allem kleinere Kommunen (bis 35.000 Einwohner) sind sich jedoch nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund von deutschlandweit bereits gescheiterten Ansätzen von kommunalen Online-Marktplätzen einig, dass der Fokus auf einer professionellen digitalen Sichtbarkeit des Angebotes am Standort liegen sollte, weniger in dem Ziel einer Shop-Funktion.

### 3 | 2021 plus: Ansätze für zukunftsfeste Standorte – eine kleine Auswahl der umfassenden Ergebnisse

#### Stadtentwicklung:

Eine Prognose allein der Situation der Kommunen in 2021, geschweige denn darüber hinaus, schien zum Zeitpunkt der Befragung fast unmöglich. Rund 40 % der befragten Kommunen konnten oder wollten bei dieser offenen Frage keine Angaben machen. Die genannten Themen zur weiteren Stadtentwicklung sind sicherlich stark geprägt von der Situation der beginnenden Lockerungen im Mai 2020:

1. Konsolidierung kommunaler Haushalte und Schwerpunktsetzung aufgrund fehlender Finanzmittel (sagen 13 % aller befragten Kommunen)
2. Sicherstellung einer attraktiven Innenstadt (9 %)
3. Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie (5 %)

#### Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung:

Einzelhandelskonzepte behalten auch künftig ihre Wirkung, wenn sie ergänzt werden um Entwicklungsmaßnahmen, also „mehr“ als planungsrechtliche Instrumente darstellen. Aus kommunaler Sicht ergeben sich folgende drei zentrale Ansätze zur Weiterentwicklung des Einzelhandels:

1. noch stärkere Zusammenarbeit der Händler untereinander und mit anderen Akteuren (auch Kommunen) (13 %)
2. konsequente Anwendung von Konzepten, Plänen und baurechtlichen Instrumenten (10 %)
3. weitere Attraktivierung des öffentlichen Raums (8 %)

#### Wirtschaftsstandorte:

Bereits in den Jahren 2017 bis 2020 haben fast zwei von drei Kommunen einen Nachfrageüberhang bei Wirtschaftsflächen. Auch für die Zeit ab 2021 gehen diese grundsätzlich von einem solchen aus. Sie sehen in Verbindung mit den Strukturumwälzungen bei Firmen und damit auch den kommunalen Finanzen folgende Schwerpunkte als Wirtschaftsstandort:

1. Gewerbeflächen-MANAGEMENT = Gewerbeflächenausweisung, Mobilisierung von Branchen usw. (sagen 24 % aller Kommunen)
2. Ansiedlungen generieren (3 %)
3. Bestandspflege (3 %)

#### Innenstadtentwicklung:



*Die Innenstadt bleibt funktionsfähig (sagen 63 % der befragten Kommunen). Sie wird allerdings nun tatsächlich multifunktionaler werden müssen, denn der Einzelhandel wird seine dominierende Funktion in den Innenstädten verlieren und ein wichtiges, aber eben nur eines von vielen Belegungspotenzialen sein (35 %). Dies leuchtet ein, folgt man den Einschätzungen von 75 % aller Kommunen, wonach der Verlust an Handelsbetrieben beschleunigt wird. Alarmierend: 76 % gehen vom selben Phänomen auch bei gastronomischen Betrieben in den Innenstädten aus!*



Die Studienergebnisse zeigen teilweise zu erwartende, teilweise aber auch sehr überraschende Ergebnisse. Aus Sicht der Imakomm lassen sich die Konsequenzen daraus für Kommunen auf folgende Schlagworte reduzieren. Wir verstehen dies als Diskussionsbeitrag. Wir würden „zukunftsfeste Standorte“ auf Basis der Studienergebnisse wie folgt definieren:

Städte und Gemeinden (aber auch Landkreise und Regionen) waren und sind nachweislich zu wenig angepasst an die Umwälzungen, die durch die Corona-Pandemie nicht neu hinzukamen, sondern durch diese akzentuiert werden. Zukunftsfest sind nach Ansicht der Imakomm jene Städte und Gemeinden, die ihre Standortentwicklung den Konsequenzen der Corona-Pandemie anpassen, Inhalte und Strukturen vorausschauend so gestalten, dass künftigen Krisen begegnet werden kann und insofern der Standort resilient wird, ohne die Fähigkeit zur Weiterentwicklung zu verlieren (siehe Erkenntnis der kommunalen Seite, Strukturänderungen bei Standortgemeinschaften, usw.).

Zukunftsfeste Standorte sind damit jene, die vor allem **vier Grundprinzipien** verfolgen:

**Anders** als bisher an die Standortentwicklung herangehen  
(siehe beispielsweise Ergebnisse wie Funktionsverlust in Innenstädten)

**Besonderes** ausbauen und stärken, auch strukturell  
(siehe beispielsweise die in verschiedenen Fragen betonte Notwendigkeit zu einer Profilierung von Standorten)

**Beweglichkeit** und gleichzeitig Resilienz installieren  
(siehe beispielsweise Ergebnisse zum Thema Marketing für Standorte)

**Arbeitsteilung** zwischen Stadt und privaten Akteuren neu definieren  
(siehe beispielsweise Ergebnisse zu notwendiger Schwerpunktsetzung allein aufgrund künftig reduzierter Finanzmittel, Zwang zur Professionalisierung privater Standortgemeinschaften usw.)

## Innenstadtentwicklung: Neue Wege nötig und möglich

Mut machende Beispiele, die auch Elemente der A-B-B-A-Prinzipien umfassen, zeigen **Matthias Prüller** und **Carina Killer** (beide imakomm) in ihrem Fachartikel zur Innenstadtentwicklung auf. Die These, dass eine (pro-)aktive Gestaltung der Innenstadtentwicklung durch Kommunen und Standortgemeinschaften möglich ist, wird belegt. Ansätze beispielsweise aus dem baden-württembergischen Oberzentrum Ravensburg zeigen die proaktive Gestaltung des von der überwältigenden Mehrheit der befragten Kommunen erwarteten Strukturwandels der kommunalen Zentren hin zu tatsächlich multifunktionalen Orten, in denen der Einzelhandel eine wichtige, aber nicht mehr die zentrale Bedeutung haben wird. >>Nicht mehr Frequenz durch den Handel, sondern Frequenz für den Handel<<, das beschreibt diese Umwälzungen wohl treffend. Ebenso geben sie Beispiele und Daten zur These, dass Kommunen bei der Innenstadt-, aber auch bei der kompletten Stadtentwicklung beweglicher sein müssen – und können.

## Einzelhandel: Sicherung von realistischen Nahversorgungsstrukturen systematisch angehen

Mehr denn je benötigen Standorte eine Strategie für eine zukunftsfeste Entwicklung. Das scheint angesichts von „Sofortmaßnahmen“ und der derzeit nicht wirklich bestehenden Prognosemöglichkeit zu künftigen Entwicklungen

ein anachronistischer Satz. Er ist aber richtiger denn je. Das zeigt der Fachartikel von **Melanie Wiesmann** und **Mattias Prüller**. Die Nahversorgungsstrukturen geraten nicht zuletzt auch deshalb weiter unter Druck, weil die Digitalisierung nun auch verstärkt den Lebensmitteleinzelhandel erfassen dürfte. Sie zeigen am Beispiel der Gemeinde Schechingen (ca. 2.400 Einwohner, Baden-Württemberg), wie durch Absichten der Herausforderung „Sicherung der Nahversorgungsstrukturen“ begegnet werden kann und diese realistisch stabilisiert werden können.

## Beweglichkeit des Wirtschaftsstandortes Landkreis Böblingen belegt einzelne Elemente der A-B-B-A-Prinzipien

Anhand des Beispiels des baden-württembergischen Landkreises Böblingen (ca. 395.000 Einwohner) in der Metropolregion Stuttgart zeigen **Julia Bubbel** (imakomm) und **Dr. Sascha Meßmer** (Wirtschaftsförderung Landkreis Böblingen), dass im Rahmen der erstaunlich schnellen Reaktion auf die Corona-Krise bereits jetzt schon Elemente der A-B-B-A-These in der Praxis angewandt werden. Der stark von einem weltweit bedeutenden Automotiv-Cluster geprägte Wirtschaftsstandort hat bereits 2019 mit zahlreichen Partnern und der imakomm eine Zukunftsstrategie erarbeitet. Eine Stoßrichtung darin ist die Begleitung der Diversifizierung des Wirtschaftsstandortes, um noch zukunftsfester zu werden. Dieser Ansatz hat sich mit der Corona-Pandemie in 2020 als besonders wertvoll erwiesen! Denn: Abstimmungs- und Umsetzungsstrukturen, die

auf Basis der Zukunftsstrategie etabliert worden waren, konnten nun schnell eingreifen und Sofortmaßnahmen und stabilisierende Ansätze für den gesamten Wirtschaftsstandort und vielfältige Branchen anstoßen.

## Endlich mit alten Problemen aufräumen: Ansätze zu einem anreizbasierten City-/Stadtmarketing in der Stadt Ettlingen

**Eva-Maria Jörg** und **Carina Killer** (beide imakomm) zeigen in ihrem Artikel, dass beim „Wiederhochfahren“ der Standorte ab April/Mai 2020 sich besonders schmerzlich die alten Probleme des City-/Stadtmarketings zeigten: noch mehr uneinheitliche Öffnungszeiten der Betriebe; ein fehlendes gemeinsames Auftreten aller Betriebe, verbunden mit der Trittbrettfahrer-Problematik; fehlende Qualität und Professionalität einzelner Betriebe; ein bisher zögerliches Angehen der notwendigen Digitalisierung bei der Kundenansprache und vieles mehr. Sie definieren vor diesem Hintergrund und auf Basis der imakomm-Studie 2020 zehn Ansätze für ein zukunftsfestes City- und Stadtmarketing – sowohl für Kommunen als auch für Standortgemeinschaften (Gewerbevereine usw.). Diese konkretisiert **Sabine Süß** (Amt für Marketing und Kommunikation der baden-württembergischen Stadt Ettlingen) am Beispiel der Stadt Ettlingen (ca. 39.500 Einwohner in der Metropolregion Karlsruhe). Vielleicht hat sie damit zusammen mit der imakomm einen wegweisenden Ansatz für weitere Kommunen kreiert um diesen „alten“ Problemen nachhaltig zu begegnen.



**Dr. Peter Markert**  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Geschäftsführender Gesellschafter  
markert@imakomm-akademie.de



**Florian Mahl**  
Universität Augsburg  
info@imakomm-akademie.de



Mehr Daten und Grafiken zur imakomm-Studie 2020 „Zukunftsfeste Standorte“ können Sie downloaden unter: [www.imakomm-akademie.de](http://www.imakomm-akademie.de)



# INNENSTÄDTE STABILISIEREN UND WEITERENTWICKELN:

## KONSEQUENZEN INFOLGE VON CORONA: THESEN UND BEISPIELE

Aufenthaltsqualität wird künftig noch wichtiger für die Innenstadtentwicklung sein – allein schon deshalb, weil „Einkaufen“ bzw. „Shoppen“ als Motiv laut einer Befragung von 134 Kommunen tendenziell als Innenstadtbesuch relativ an Bedeutung verlieren wird.

*„Vielleicht kann man es so ausdrücken: Aktuell (April 2020) beschäftigen wir uns mit Erster Hilfe und Notfallmedizin für den Patienten Innenstadt. Nach der Krise wird es Stück für Stück über die Intensivstation zum normalen Krankentbett gehen. Und für einen dauerhaften Heilungserfolg sind danach Reha-Maßnahmen wichtig. Wie genau die aussehen, daran arbeiten wir gerade.“*

(Zitat eines Wirtschaftsförderers einer baden-württembergischen Mittelstadt im April 2020 zu Fragen der Innenstadt-Situation)

Um im Bild zu bleiben: Die Innenstädte sind krank. Sie litten aber bereits an Vorerkrankungen (beispielsweise Zunahme der Leerstände durch Nachfolgeproblematiken, Druck der Grünen Wiese usw.). Sie stehen aber keineswegs vor dem „Aus“, wie manche reißerischen Schlagzeilen suggerieren, und „gerettet“ werden müssen sie auch nicht. Sondern: Sie wandeln sich seit Jahrhunderten. Und Positivbeispiele sowie die imakomm-Studie zu „Zukunftsfeste Standorte“ von 2020 machen Mut – eine (pro-)aktive Gestaltung der Innenstadtentwicklung durch Kommunen und Standortgemeinschaften ist möglich. Wir wollen eine kleine Auswahl an Thesen und Beispielen aufzeigen.



### Bei aller Unsicherheit: Ein Zurück zum „wie bisher“ ist falsch

Im Rahmen der imakomm-Studie „Zukunftsfeste Standorte“ auf Basis einer umfangreichen Online-Befragung von 134 süddeutschen Kommunen benennen die teilnehmenden Städte und Gemeinden zur Innenstadtentwicklung in den kommenden Jahren u. a. folgende Konsequenzen infolge der Corona-Krise:

1. Der Strukturwandel in den Innenstädten wird durch die Corona-Krise akzentuiert und beschleunigt. Die Innenstadt bleibt aber

dennoch **funktionsfähig** (sagen 63 % aller befragten Kommunen).

2. Sie muss allerdings andere Funktionen stärken, da die große Mehrzahl der Kommunen von einem verstärkten Verlust an Handelsbetrieben (75 % der Kommunen) und auch gastronomischen Angeboten (76 %) ausgeht. Sie muss zwangsweise **multifunktionaler** werden.

3. Ändert sich das „Produkt“ Innenstadt, müssen auch neue **Instrumente** her bzw. bestehende modifiziert werden. So geht etwa

jede fünfte Kommune (22 %) davon aus, dass Events als das Belegungsinstrument an Bedeutung verlieren werden. Hingegen wird ein Leerstands- bzw. (Um-)Nutzungsmanagement deutlich wichtiger (68 % aller Kommunen). Der Instrumentenkasten wird erheblich „durcheinandergewirbelt“.

4. Die **Wettbewerbsfähigkeit zu halten**, hält etwa die Hälfte der Kommunen für realistisch (49 % aller Kommunen). Große Herausforderungen bleiben nach wie vor der Online-Handel und das sich wohl weiter wandelnde Kundenverhalten.

## Konsequenz 1: „Anders“ an die Innenstadtentwicklung herangehen

„Nicht Frequenz durch den Handel, sondern Frequenz für den Handel. Diese Denke lässt übliche Ansätze zur Innenstadtbelegung künftig wirkungsloser werden.“

Obige Befunde scheinen teilweise trivial und voraussagbar. Das stimmt mitnichten! Folgt man dem Gedanken, dass der Einzelhandel eine wichtige Funktion in den Innenstädten bleibt, allerdings seine „Alleinstellung“ verliert, dann sind weitere Funktionen, die für Belegung sorgen, zu entwickeln. Konsequenzen sind dann beispielsweise (kleine Auswahl):

- Die Innenstadtentwicklung bedarf einer anderen Logik. Zu suchen sind „Belegungspotenziale“, nicht (allein) gewerbliche Nutzungen. Damit wird die Funktion des Citymanagements wesentlich erweitert um Überlegungen zu differenziertem Wohnraum, nicht kommerzialisierten Aufenthaltsräumen und vielem mehr. Und

andersherum geht Stadtplanung ohne Motiv- und Marketinggedanken ebenfalls nicht mehr.

- „Innenstadt“ wird **Querschnittsthema**, auch verwaltungsintern. Dies sprengt nicht in wenigen Verwaltungen die bisherige Organisationsstruktur beim Thema „City“.



„Anders“ an die Innenstadtentwicklung herangehen. Nicht mehr (allein) Handels- und Gastronomienutzungen sind Leitgedanke einer Innenstadtbelegung. Ehemalige Handelslagen müssen teilweise anders gedacht werden und beispielsweise umgewandelt werden in multifunktionale Quartiere beispielsweise mit Showrooms von Handwerksbetrieben. Hier ein Beispiel aus dem Oberzentrum Ravensburg, bei dem in einer ehemaligen Handelslage ein Showroom für digitale Anwendungen von einem Handwerksbetrieb installiert wurde.

## Konsequenz 2: „Besonderes“ ausbauen

„ Die Kartoffel vom Bauern nebenan ist die neue Avocado. (Zukunftsinstitut) “

Werden finanzielle Ressourcen in den nächsten Jahren knapper und Standortgemeinschaften durch Verlust an Mitgliedern tendenziell schwächer, müssen die noch umsetzbaren Maßnahmen umso mehr wirken. Folgt man diesem Ergebnis, könnte dies u. a. bedeuten:

- Weg von „Stärken-Schwächen-Analysen“ und weg von „Ideensammlung für die nächste Jahresplanung“ hin zu: Aufbau und Stärkung / Erlebarmachung von Wettbewerbsvorteilen. Nur bei solchen Vorteilen

ist davon auszugehen, dass Maßnahmen dazu auch langfristig eine Wirkung entfalten.

- „Local attachment“ als eine Leitlinie: Soll das Sicherheitsgefühl der Menschen nachhaltig bleiben und soll die Rückbesinnung auf das „Regionale“ weiter Bestand haben, dann müssen Innenstädte bei der Gestaltung des öffentlichen Raumes genau dieses aufgreifen. Gleiches gilt für Standortgemeinschaften und deren Events und Marketingaktionen.

## Konsequenz 3: „Beweglichkeit“ installieren

„ Die Fähigkeit, schneller zu lernen als die Konkurrenz, ist vielleicht der einzig wirkliche Wettbewerbsvorteil. “

Wir als imakomm behaupten auf Basis unserer aktuellen Studie: Zukunftsfest sind nicht jene Standorte, die bisher erfolgreiche Ansätze bei der Standortentwicklung bewahren, sondern diejenigen, die Sorge dafür tragen, diese ständig zu hinterfragen und dann ggf. anzupassen oder zu erneuern. So weit, so philosophisch.

Dies hat aber erhebliche Konsequenzen für bisherige Arbeitsweisen und Umsetzungsstrukturen, sowohl verwaltungsintern als auch in Bezug auf private Standortgemeinschaften in der Innenstadt. Beispiele:

- Planungsrechtlich orientierte Einzelhandelskonzepte greifen mehr denn je zu kurz. Und

sie verlieren an Wirkung, da immer weniger der Innenstadtnutzungen durch sie erfasst werden. Sie bleiben aber ein wichtiges Instrument der Kommunen. (Das sehen ca. 45 % aller befragten Kommunen so, wobei die große Mehrzahl aller Kommunen darauf hinweist, dass Einzelhandelskonzepte ergänzt werden müssten um weitere Themen.)

- Das ständige Weiterentwickeln von Ansätzen muss institutionalisiert werden. Die Stadt Erbach (Odenwald) hat hierzu für die gesamte Stadtentwicklung beispielsweise eine Gruppe „Erbach neu denken“ eingerichtet, um permanent einen Pool an innovativen Ideen zu erhalten.

## Konsequenz 4: „Andere Arbeitsteilung“ definieren

Kommunen beißen sich mangels rechtlicher Instrumente an Immobilieneigentümern, die nicht investieren und vermarkten wollen, meist die Zähne aus – und müssen den so langjährig bestehenden Leerstand hinnehmen. Für die Innenstadtentwicklung müssen Anreizsysteme gefunden werden, welche bei einzelnen Eigentümern dann doch die „wahren“ Motive für den Leerstand aufgreifen und Anreize zum Tätigwerden bieten. Beispiel: Motive für Leerstände müssen nicht allein im Motiv „wegen Reichtum

geschlossen“ liegen. Es kann sich auch um altersbedingte Angst vor der Komplexität bei der Wiedervermietung an Zielgruppen wie Existenzgründer handeln. Ist dem so, können tatsächlich Anreizsysteme (Reduktion des Risikos für den Eigentümer durch die Stadt, dafür Zusicherung von Investitionen, Staffelmiete durch den Eigentümer usw.) etabliert werden. Ansätze zur „Bearbeitung“ unterschiedlicher Motive finden sich gerade auch in kleineren Städten wie Mengen, Oberndorf am Neckar, Rottweil usw.

## Kurzes Fazit:

Positivbeispiele sowie die imakomm-Studie zu „Zukunftsfeste Standorte“ von 2020 machen Mut – eine (pro-)aktive Gestaltung der Innenstadtentwicklung durch Kommunen und Standortgemeinschaften ist möglich. Vier zentrale Konsequenzen infolge der Corona-Krise scheinen schon jetzt ablesbar – und gestaltbar.



**ppa. Matthias Prüller**  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Gesellschafter  
Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung,  
Stadt-/Innenstadtentwicklungskonzepte,  
Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte  
prueller@imakomm-akademie.de



**Carina Killer, M. Sc.**  
imakomm AKADEMIE GmbH  
ISEKs, kommunale Leitbilder,  
Markenstrategien für Kommunen  
killer@imakomm-akademie.de



# NAHVERSORGUNGS- STRUKTUREN REALISTISCH STABILISIEREN

„Der letzte Lebensmittelmarkt im Ort schließt!“ – ein nicht selten gelesener Satz in den vergangenen Jahren in kleineren Gemeinden und Ortsteilen. Nur wie geht es danach weiter? Schnell werden Rufe laut, die Stadt „müsse“ doch einen Nachfolger finden! Die Realität zeigt aber: In den seltensten Fällen kann tatsächlich ein selbstständiger Kaufmann zur Fortführung der Geschäfte gefunden werden. Nicht weil nicht gesucht wird – sondern weil sich schlicht und einfach kaum mehr jemand auf ein solches Geschäftsmodell

einlässt. Umso wichtiger ist es, bereits frühzeitig aufzuzeigen, welche Handlungsalternativen überhaupt noch bestehen, welche Vorstellungen der Bürgerschaft auch als nicht realistisch einzustufen sind und welche Schritte zur Etablierung eines realistischen Nahversorgungsmodells angegangen werden könnten. Denn unabhängig vom künftigen Nahversorgungsmodell – entscheidend wird die Akzeptanz in der Bürgerschaft sein! Und hierfür sind ein frühzeitiger „Realismus“ und ein systematisches Vorgehen notwendig.

**Fehlende Betriebsnachfolge als zentraler Grund für wegbrechende Nahversorgung**

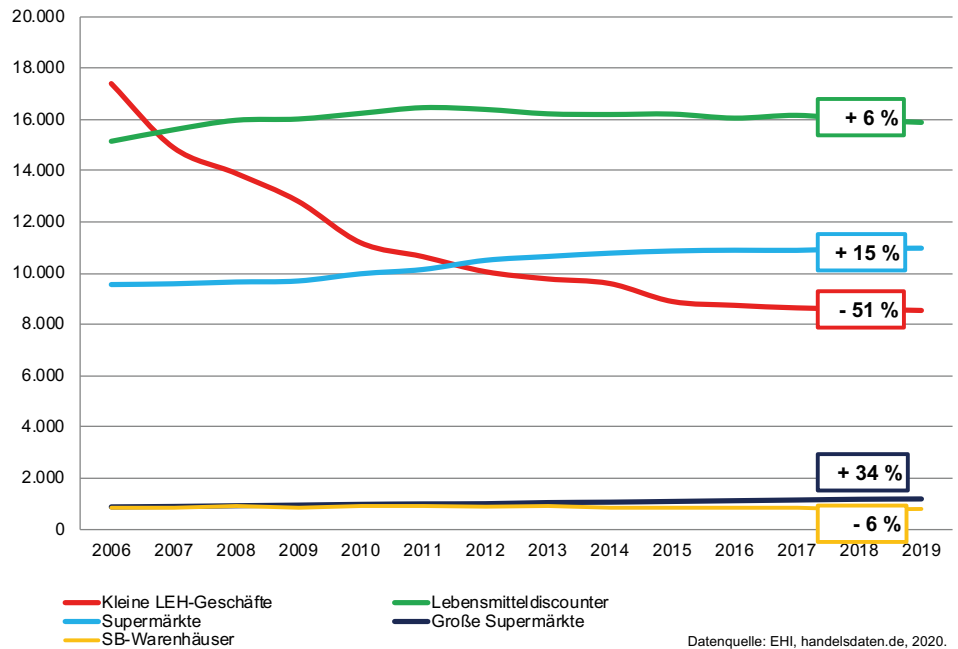
Die Gemeinde Schechingen (ca. 2.300 Einwohner), gelegen im baden-württembergischen Ostalbkreis und überregional bekannt durch ihren alljährlichen Osterbrunnen, stand im Jahr 2019 genau vor der beschriebenen Problematik. Der Kaufmann des im Ortszentrum bestehenden Supermarkts (ca. 400 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche) hatte frühzeitig signalisiert, dass eine Betriebsschließung anstehen wird und eine Betriebsnachfolge nicht in Aussicht stehe. Bemühungen der Gemeindeverwaltung zur Realisierung von Alternativen in Form eines Lebensmitteldiscounters oder eines Supermarkts mit einer größeren Verkaufsfläche waren nicht erfolgreich.

**Frühzeitige Kommunikation erleichtert Prozess wesentlich**

Entscheidend für den weiteren Prozess war allerdings: Es fand ein **frühzeitiger Austausch zwischen dem Einzelhandelskaufmann und der Gemeinde zur Zukunftsplanung** des Supermarktes statt. Nur so hatte die Gemeinde Schechingen überhaupt die Chance, die Thematik Nahversorgung strukturiert anzugehen, bevor der Markt tatsächlich seine Pforten schließen wird. Auch eine **frühzeitige Einbindung der Bürgerschaft mit den bevorstehenden Herausforderungen** war damit möglich.

Die Entwicklung in der Gemeinde Schechingen stellt dabei nur ein Beispiel der generellen Entwicklung der Einzelhandelslandschaft insbesondere im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels dar. Während in den letzten knapp 15 Jahren gut die Hälfte der bestehenden kleineren Lebensmittelgeschäfte schließen musste, fand ein verstärkter Zuwachs der Betriebsformen mit größeren Verkaufsflächen statt. Entsprechend groß ist der Wettbewerbsdruck insbesondere für kleine Betriebsformen, weshalb die **Realisierung eines kleinen Supermarktes aus betriebswirtschaftlicher Sicht bei Weitem nicht mehr an jedem Standort sinnvoll** ist. Das Problem: Diese fachliche Erkenntnis bestimmt nicht immer den Wunsch und die (verständlichen) Forderungen aus der Bürgerschaft.

Anzahl der Lebensmittelmärkte in Deutschland (2006 – 2019)

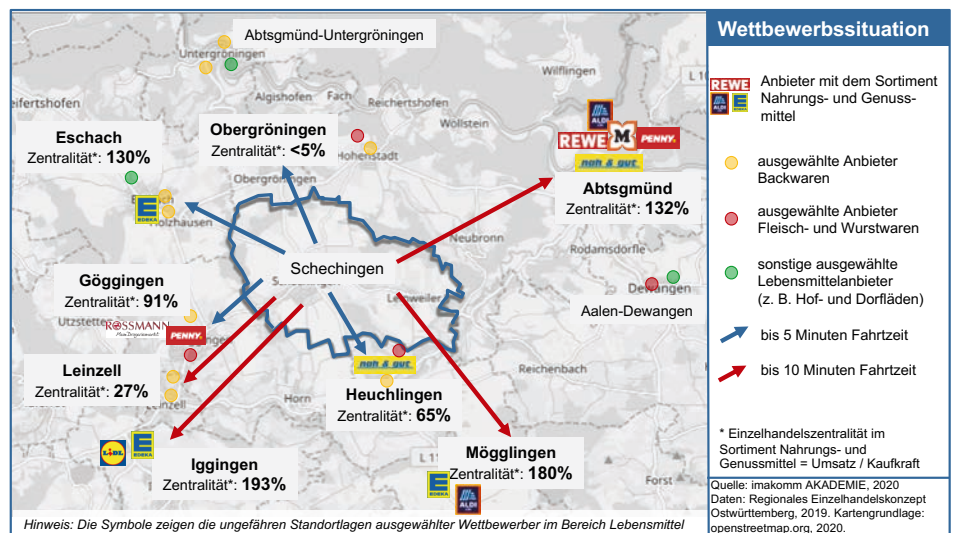


Deutschlandweiter Trend: Halbierung der Anzahl kleinerer Lebensmitteleinzelhandelsgeschäfte (bis 400 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche) seit 2006 – Klassifizierung: Supermarkt (400 bis 2.500 m<sup>2</sup>), großer Supermarkt (2.500 bis 5.000 m<sup>2</sup>), SB-Warenhaus (ab 5.000 m<sup>2</sup>). Datenquelle: EHI, handelsdaten.de, 2020. Grafik: imakomm.

**Akzeptanzaufbau für alternative Nahversorgungsmodelle entscheidend**

Ganz wesentlich für die Realisierung von alternativen Nahversorgungsmodellen abseits von Supermärkten und Lebensmitteldiscountern ist einerseits die Sensibilisierung der Einwohner(innen) einer Kommune für die Schwierigkeit bei der Etablierung von Nahversorgungsmodellen „unterhalb“ dieser größeren Betriebsformen

und andererseits für die Notwendigkeit, die geplanten Nahversorgungsstrukturen schlichtweg durch „Einkaufen dort“ dauerhaft (!) zu stützen. Dies kann letztendlich nicht über eine reine Bürgerinformation erfolgen. Die **zielgerichtete Beteiligung der Bürgerschaft an dem Prozess** ist entscheidend.



Wettbewerbsanalyse für den Standort Schechingen. Damit können erste zu erwartende Kaufkraftströme sowie der Wettbewerbsdruck in der Region nachvollzogen und einzelne Nahversorgungsmodelle auf dieser Grundlage gegebenenfalls bereits als in der Umsetzung wenig realistisch eingestuft werden – ein zentraler Ansatz zur Sensibilisierung der Bevölkerung.



**Potenzialanalyse und Wettbewerbscheck als notwendige Basis zur Versachlichung und zur Identifikation realistischer künftiger Nahversorgungsmodelle**

An erster Stelle steht zunächst eine detaillierte Betrachtung der Marktsituation vor Ort und im näheren Umfeld: Welche Fahrtzeitdistanzen bestehen bis zu den nächsten größeren Märkten? Wie hoch ist der Wettbewerbsdruck unter Berücksichtigung des Angebots der umliegenden Gemeinden? Sind vorhandene Kaufkraftpotenziale vor Ort überhaupt ausreichend?

Letztendlich entsteht damit eine sachliche Bewertungsbasis zur Abschätzung, welche Nahversorgungsmodelle für den Standort realistisch sind. Es kann nachvollzogen werden, warum bestehende überregional tätige Supermärkte und Lebensmitteldiscounter kein Interesse am

Standort haben. Es ist aber auch möglich, die realistischen Versorgungsalternativen mit deren Standortvoraussetzungen sowie allen Vor- und Nachteilen im Detail transparent aufzuzeigen.

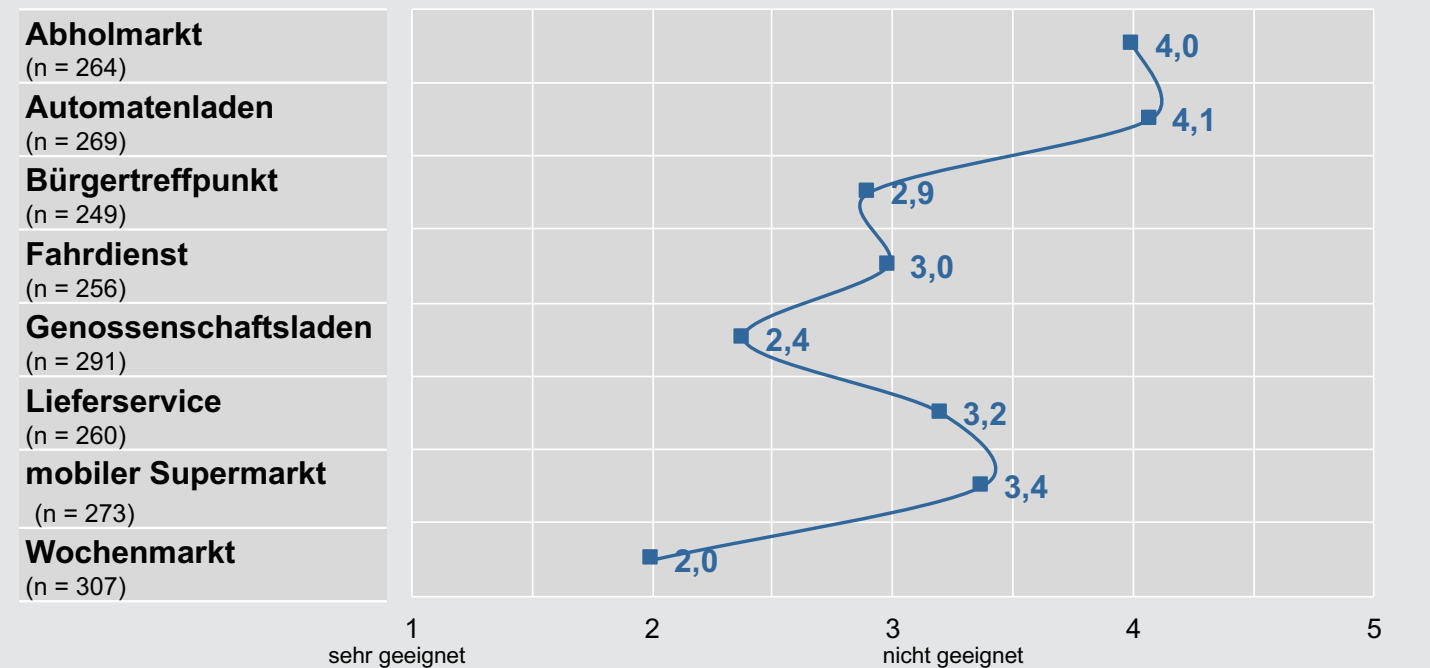
**Realismus in der Erwartungshaltung der Bevölkerung als Akzeptanzbasis aufbauen**

Diese zentralen Ergebnisse müssen dann in einem nächsten Schritt auch der Bürgerschaft kommuniziert werden. Faktisch unrealistische Vorstellungen können damit relativiert werden. Vielmehr können nun die betriebswirtschaftlich realistischen Alternativen auf deren Akzeptanz hin in der Bevölkerung überprüft werden. Beispiel: Nur wenn der Öffentlichkeit belastbar dargelegt werden kann, dass größere Anbieter unrealistisch sind, können sowohl stationäre als auch mobile Alternativen sachlich diskutiert werden.

**Das tatsächliche Kundenverhalten unterscheidet sich von den Wünschen**

Wurden einzelne realistische Nahversorgungsmodelle durch die Bürgerschaft nun präferiert, gilt es abzu prüfen, ob auch tatsächlich ein ausreichender Anteil der Bevölkerung hinter einem solchen Modell stehen würde. Im Rahmen einer Bürgerbefragung – allerdings mit wohlgedachten Fragen und einem Fragesystem, das in sich einzelne Antworten überprüft – ist eine Evaluierung möglich, ob die Grundvoraussetzungen für ein Modell gegeben sind. Es gilt also zu analysieren, wo lediglich Wünsche ohne tatsächlich auch entsprechendes Einkaufsverhalten geäußert werden bzw. wo weitere Umsetzungshemmnisse bestehen. Als zielführend hat sich bei imakomm-Projekten beispielsweise eine konkrete Abfrage auch durch namentliche Rückmeldungen bei Fragestellungen erwiesen!

**Bitte bewerten Sie, ob Sie folgende Nahversorgungsmodelle für Schechingen für sich als geeignet ansehen**



n = Anzahl Nennungen / Mittelwerte / Bewertung auf einer Skala von 1–5

2 Varianten stehen damit zur Auswahl:

**Wochenmarkt**  
sehr geeignet / geeignet  
74 %

**Genossenschaftsladen**  
sehr geeignet / geeignet  
63 %

**Sonstige Konzepte**  
sehr geeignet / geeignet  
< 50 % = keine ausreichende Akzeptanz

Evaluierung der Akzeptanz einzelner Nahversorgungsmodelle in der Gemeinde Schechingen. Letztendlich kommen nur zwei Modelle mit einer zumindest ausreichenden Akzeptanz für eine Detailprüfung infrage. Dieses Ergebnis war so im Übrigen im Rahmen der im Vorfeld stattfindenden öffentlichen Veranstaltung mit sehr hoher Beteiligung nicht zwingend zu erwarten gewesen.

Im Aalener Ortsteil Dewangen wurde der genossenschaftlich geführte Dorfladen „Welland Markt“ in den Neubau des Rathauses integriert. Das Beispiel zeigt: Die Standortsuche stellt eine ganz zentrale Herausforderung des Nahversorgungsmodells „Dorfladen“ dar. Wichtig dabei: Es geht nicht nur darum, Möglichkeiten für einen Lebensmitteleinkauf zu schaffen, sondern zugleich auch einen Treffpunkt im Ort zu erhalten. Dies ist in Dewangen mit einem integrierten Café, dem „Welland Treff“, umgesetzt.



### Ehrenamt bereits in der Entstehungsphase aktiv einbinden

Letztendlich ergibt sich damit eine umfassende Bewertungsgrundlage, welche zunächst jene Nahversorgungsmodelle benennt, die betriebswirtschaftlich (ggf. mit kommunaler Unterstützung und mit Ehrenamt) überhaupt infrage kommen, um diese dann auf ihre tatsächliche (!) Akzeptanz kundenseitig zu prüfen, was schließlich eine Konzentration aller weiteren Bemühungen auf jene ermöglicht, die **eine ausreichende Akzeptanz aufweisen**. Diese Modelle werden im Weiteren einer **Detailprüfung hinsichtlich der notwendigen Standortvoraussetzungen** unterzogen.

In diesen Schritten sollten, soweit nach Themenfeldern möglich, auch bereits die ehrenamtlich Engagierten aktiv mit eingebunden werden. Wird die **Nahversorgung durch persönlichen Einsatz bereits aufgebaut**, besteht eine **wesentliche höhere Bereitschaft**, dies auch über **mehrere Jahre mitzutragen** und andere dafür zu begeistern. Wichtig insbesondere bei genossenschaftlichen Modellen ist es zudem, frühzeitig die Fragestellung der betriebswirtschaftlichen Führung und Verantwortung zu klären, da hierin ein wesentliches K.-o.-Kriterium bestehen kann. Sind diese Basisarbeiten erfolgt, kann letztendlich in die Gründungsphase übergegangen werden.

### Checkliste: Nahversorgungsstrategie für kleinere Gemeinden und Ortsteile

1. **laufender Kontakt mit bestehendem Einzelhandel**  
= frühzeitige Identifikation von betrieblichen Veränderungen
2. **Potenzialanalyse und Wettbewerbscheck**  
= Identifikation realistischer Handlungsalternativen
3. **Sensibilisierung** der Bevölkerung, beispielsweise im Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung = Realismus in der Erwartungshaltung aufbauen
4. **Prüfung Kundenverhalten und Akzeptanz** für mögliche Nahversorgungsmodelle im Rahmen einer Bürgerbefragung = Reduktion der Handlungsalternativen auf Nahversorgungsmodelle, die von der Bevölkerung tatsächlich mitgetragen werden
5. **Detailprüfung notwendiger Rahmenbedingungen** zur Umsetzung der präferierten Nahversorgungsmodelle unter Einbeziehung der Bürgerschaft = Umsetzungsbarrieren abbauen und Umsetzungsvoraussetzungen schaffen (künftiger Standort, Finanzierung, ehrenamtliches Engagement etc.)
6. **Start der „Gründerphase“** bei ehrenamtlich gestützten Modellen



Einzelhandels- und Nahversorgungskonzepte überhaupt noch sinnvoll? Laut Studie „Zukunftsfeste Standorte“ ja! 45 % aller Kommunen halten diese nach wie vor für ein wichtiges Steuerungsinstrument; mehr als 70 % aller Kommunen empfehlen aber eine Ergänzung um konkrete Entwicklungsmaßnahmen, also „mehr als Planungsrecht“.

Checkliste zur Identifikation und Umsetzung einer Nahversorgungsstrategie mit einer zielgerichteten Einbindung der Bürgerschaft in den Prozess zum notwendigen Aufbau einer ausreichenden Akzeptanz und damit verbundenen realistischen Erwartungshaltung



**ppa. Matthias Prüller**  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Gesellschafter  
Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung,  
Stadt-/Innenstadtentwicklungskonzepte,  
Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte  
prueller@imakomm-akademie.de



**Melanie Wiesmann**  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung,  
Marktforschung  
wiesmann@imakomm-akademie.de



# EIN AUTOMOTIV- STANDORT:

## ZUKUNFTSORIENTIERTE ANSÄTZE FÜR MEHR RESILIENZ UND FLEXIBILITÄT

↑  
start.me.up  
13. MÄRZ  
Sparkassen Forum  
Böblingen  
GRÜNDEN.  
NETZWERKEN.  
PITCHEN.  
startup bw  
Elevator Pitch  
www.startup-bb.de

Der Landkreis Böblingen (rund 395.000 Einwohner) in der Metropolregion Stuttgart zählt als Wirtschaftsstandort in deutschlandweiten Rankings regelmäßig zu den Top-Ten-Standorten der Republik. Der Automobilsektor prägt mit all seinen Partnern in der Wertschöpfungskette die Wirtschaftsstruktur und auch die Wirtschaftskraft. Ein solches Automotiv-Cluster bedingt aber auch konjunkturelle Abhängigkeiten und bei kleineren Betrieben nicht selten eine zu geringe Innovationskraft. Folgerichtig hat die Wirtschaftsförderung des Landkreises mit zahlreichen Partnern und der imakomm eine Zukunftsstrategie erarbeitet.

Eine Stoßrichtung darin ist die Begleitung der Diversifizierung des Wirtschaftsstandortes, um noch zukunftsfester zu werden. Dieser Ansatz hat sich mit der Corona-Pandemie in 2020 als besonders wertvoll erwiesen! Denn: Abstimmungs- und Umsetzungsstrukturen, die auf Basis der Zukunftsstrategie etabliert worden waren, konnten nun schnell eingreifen und Sofortmaßnahmen und stabilisierende Ansätze für den gesamten Wirtschaftsstandort und vielfältige Branchen anstoßen. Das Beispiel Landkreis Böblingen zeigt damit in der Praxis erstaunlich viele Elemente des imakomm-Ansatzes „A-B-B-A“.

**imakomm-Studie „Zukunftsfeste Standorte“ zeigt: Der „A-B-B-A“-Ansatz kann zu mehr Zukunftsfestigkeit eines Wirtschaftsstandortes führen**

Eine Konsequenz für Wirtschaftsstandorte infolge der Corona-Pandemie sehen Kommunen laut einer imakomm-Studie von Mai 2020 in der Notwendigkeit, noch stärker als bisher auf **Netzwerke** zu setzen, die geeignet sind, Bestandsfirmen, Gründer und weitere Akteure intensiver zusammenzuführen. Durch diesen Austausch sollen beispielsweise kleinere Bestandsfirmen in Handwerk, Produktion und Industrie für die Notwendigkeit zu Innovationen in Produkten und Prozessen sensibilisiert werden. Dadurch sollen die „**Beweglichkeit**“ und Anpassungsfähigkeit der Bestandsunternehmen und damit des gesamten Wirtschaftsstandortes verbessert werden.

**Auch die Zukunftsstrategie des Wirtschaftsstandortes Landkreis Böblingen kann zahlreiche Ergebnisse der Befragung bestätigen**

Die Wirtschaftsförderung des Landkreises hat mit der imakomm bereits 2018 mit der „Zukunftsstrategie Wirtschaftsstandort Landkreis Böblingen“ gemeinsam mit zahlreichen Akteuren vor Ort den Grundstein für eine verstärkte Zusammenarbeit und Vernetzung gelegt. Für sieben Themenschwerpunkte wurden Handlungsbedarfe ermittelt und festgelegt und eine Umsetzung in Arbeitsgruppen erfolgreich gestartet.

**Erste sichtbare Erfolge auch als wesentliche Grundlage für die neuen Herausforderungen**

Es konnten bereits zahlreiche Handlungsansätze erfolgreich umgesetzt werden. Beispiele:

- Zusammen mit der Themengruppe „Gründer“ wurde ein deutlich ausgeweitetes Netzwerk für Start-ups zusammen mit den Senioren der Wirtschaft und der IHK aufgebaut, das unter startup-bb.de Beratungsangebote vor Ort durch die Etablierung der Gründerlotsen erfolgreich aufgestellt hat und Online-Seminare über die VHS anbietet.
- Auch die Themengruppe „Digitalisierung“ baut zusammen mit dem DigitalHub ZD.BB die Beratungsangebote für kleine und mittlere Unternehmen weiter aus, um diese im Rahmen der neuen Herausforderungen digitalisierter Arbeitswelten zu unterstützen und sich zukunftsfähig aufzustellen.

**Die Krise und Auswirkungen sind da – die Strukturen greifen schnell**

Die Corona-Pandemie hat nochmals deutlicher offengelegt, dass nicht nur die Themen, sondern auch die **Umsetzungs- und Koordinationsstrukturen dazu richtig** sind. Nicht nur, dass man durch die bestehenden Vernetzungsstrukturen schnell handeln konnte, auch eine effizientere Abstimmung so unterschiedlicher Akteure bzw. Institutionen wie Unternehmer, der Handels- und Gewerbevereine, Kreisräte, Senioren der Wirtschaft, die Kammern, Banken, usw. wurde – durch eine bereits etablierte digitale Kommunikationsplattform – schnell möglich. Darüber erfolgte der direkte Austausch von Informationen, Dateien usw.

Mit dem Corona-Lockdown wurde offensichtlich, dass **Stabilisierungsmaßnahmen für Unternehmen neu definiert und mit der bisherigen Strategie kombiniert / verknüpft** werden

mussten. In zwei Videokonferenzen mit allen Beteiligten der Zukunftsstrategie wurde strukturiert anhand der sieben Schwerpunkte eine **Thesenliste** zu unmittelbaren und mittelfristigen Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort erarbeitet. Die Effekte auf den Wirtschaftsstandort wurden benannt und mit Maßnahmen zur Standortstabilisierung versehen. Diese wurden den Partnern des Netzwerkes für die Umsetzung zugeordnet. Mit anderen Worten: Die Kombination aus bestehenden Schwerpunkten und Netzwerkstrukturen sowie einheitlicher Kommunikationsplattform ermöglichte eine schnelle und strukturierte Antwort auf die Herausforderung durch Corona.

**Beispiel für neue Handlungsfelder auf Basis fester Strukturen**

Anders als in der Zukunftsstrategie bisher angedacht, rückte aufgrund der erheblichen Auswirkungen der Corona-Pandemie unter

Themengruppe	Thematik/Effekt	Maßnahme	Nächste Schritte
<b>Arbeitsmarkt/ Fachkräfte</b>	Der Fachkräftebedarf sinkt in zahlreichen Branchen, wird aber ggf. in anderen Bereichen zunehmen.	Branchen mit zukünftigen Bedarfen, ggf. aktiv in Aus-/Weiterbildung investieren Ansätze zum <b>Erhalt Ausbildungsplätze</b>	Zahlen Änderung Ausbildungsplätze prüfen, neue Ansätze (z. B. Verbundausbildung) Abstimmung mit Unternehmen und Schulen bzgl. Auszubildende
<b>Gründer/ Unternehmensnachfolge</b>	Lokaler Handel/ <b>regionale Produkte</b> gewinnen wegen Lokalität an Bedeutung.	Wettbewerb für Start-ups/Einzelhandel/ Gastronomen, Verbundprojekte zur digitalen Stärkung des Einzelhandels	
<b>Digitalisierung</b>	<b>Online-Handel</b> nimmt weiter zu – ggf. neue Vertriebswege.	einfache Ansätze gemeinsam suchen, die auch von großen Online-Anbietern abheben	Online-Seminarreihe ZDBB für Betriebe, Einzelhändler, Handwerker Serviceplattform in Erarbeitung des ZDBB
<b>Flächen Wohnen/ Gewerbe</b>	<b>Flächenbedarfe neu bewerten.</b>	neue Konzepte für Leerstände/ Brachen/ Freiflächen	Ideensammlung erstellen, neue Konzepte / Best Practice / erwartete Änderungen Pilotprojekte starten, Ideensammlung für Kommunen
<b>Abhängigkeit Entwicklung Automobilindustrie</b>	Globale Lieferketten funktionieren weniger – Firmen streben verstärkt <b>Lieferketten vor Ort</b> an, Vernetzungen und Ansiedlungen nehmen zu.	Studie <b>Abhängigkeiten an globale Lieferketten</b> und lokale Möglichkeiten	konkrete Fragestellungen für eine mögliche Grundlagenstudie sammeln Kontakt Großunternehmen Ggf. Abstimmungsrunde mit WRS und Landkreisen
<b>Weiche Standortfaktoren</b>	Die Innenstädte müssen sich neu definieren (Verlust Handel, neue Funktionen).	Funktionen und Bedeutung der Innenstädte benennen, Stärken herausarbeiten	Checkliste Notfallplan Ansätze zur Innenstadtstärkung (Besuchsgründe, Erleichterungen Auflagen/ Gebühren)
<b>Sonstige Aspekte</b>	Öffentliche Haushalte werden knapper, Gewerbesteuererinnahmen sinken / Beiträge an Kammern sinken.	Vernetzung und Zusammenarbeit zur Schaffung von Einsparungen – strategische Übersicht Politik für Lösungen einbinden	Weitergabe auch an Politik/ Kommunen/Kreis zur Suche nach innovativen Lösungen Vernetzung für alle wichtig

Auswahl der Thesen und Handlungsansätze, um sich den aktuell zu erwartenden Themen und Herausforderungen aktiv zu stellen.



anderem das Thema Innenstadt mehr in den Fokus – bisher klar als alleinige Aufgabe der Städte und Gemeinden verstanden. Die Themengruppe „Weiche Standortfaktoren“ übernahm auf Basis der beschriebenen Themenliste das Thema Innenstadt und startete Überlegungen, wie die Innenstädte etwaige neue Funktionen und Bedeutungen auch über den Handel hinaus einnehmen können.

Als ein Ansatz wurden für die kommunalen Akteure (Kommunen, Gewerbevereine usw.) zusätzliche Webinare für eine Unterstützung stationärer Ladenlokale bei der Ausweitung von Online-Angeboten und dem notwendigen damit verbundenen Wissen „auf die Beine gestellt“. Referenten und Unterstützer in der Umsetzung stammen aus dem Landkreis.



**Julia Bubbel**

imakomm AKADEMIE GmbH  
Strategien für Wirtschaftsflächen und  
-standorte, Marketing für Standorte,  
Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung  
bubbel@imakomm-akademie.de

„ Die Kombination aus bestehenden Schwerpunkten und Netzwerkstrukturen sowie einheitlicher Kommunikationsplattform ermöglichte eine schnelle und strukturierte Antwort auf die Herausforderung durch Corona.“

#### Kommentar Dr. Sascha Meßner

Die Zukunftsstrategie stellt eine wichtige Grundlage für die tägliche Arbeit in der Kreiswirtschaftsförderung dar und gibt uns die Möglichkeit, neben den täglichen, doch oft organisatorisch geprägten Aufgaben die strategische Ausrichtung mit im Blick zu behalten. Die Vernetzung und Zusammenarbeit mit den Akteuren vor Ort aus Wirtschaft, Kommunen, Bildung und sonstigen Institutionen ist für uns grundlegend wichtig, da weder die personellen Voraussetzungen bestehen, alle Themen und Handlungsfelder selbst umzusetzen, noch dies aus Sicht des Landkreises sinnvoll erscheint. Denn die Akteure vor Ort stellen die wirklichen Experten dar, die einen tiefen Einblick in ihre eigenen Bedarfe und Handlungsmöglichkeiten haben. Somit konnte uns der Prozess der Zukunftsstrategie neue Möglichkeiten eröffnen für eine starke Zusammenarbeit, aber auch zur Bestätigung bereits erfolgter Aktivitäten.

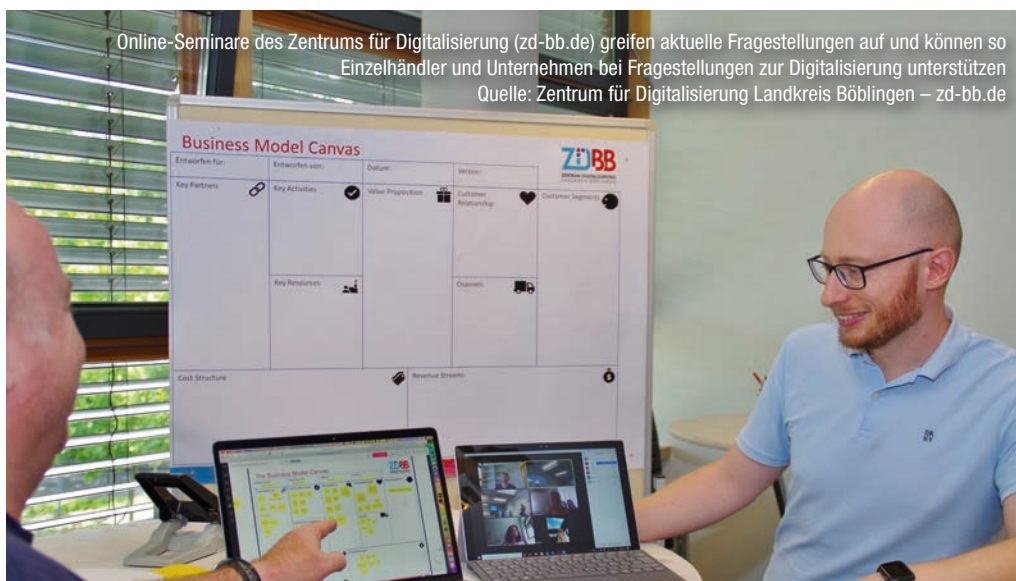
Mit Blick auf die aktuelle Pandemielage und auch die Auswirkungen, die im vollen Umfang noch gar nicht absehbar sind,

haben wir damit eine solide Ausgangslage für die Umsetzung von Ansätzen, die aktuell notwendig sind, um den Standort durch die aktuelle Situation zu begleiten. Letztlich sind wir hier natürlich auf die Kooperation und Vernetzung mit den Akteuren vor Ort angewiesen, da nun nochmals klarer wird, dass nur eine Zusammenarbeit eine ausreichende Manpower schafft, um in breiter Form handlungsfähig zu sein und auch das Know-how zu bündeln.

Diese Zusammenarbeit versuchen wir auch noch weiter zu vertiefen und die bereits erfolgreich angelaufenen Angebote noch mehr Kommunen und Unternehmen vor Ort näherzubringen, die hier einen klaren Mehrwert aus den Angeboten ziehen können.

Die aktuellen Entwicklungen sollten und können wir auch als Möglichkeit verstehen, bereits vorher bestehende Herausforderungen noch schneller anzugehen und so gestärkt aus der aktuellen Lage hervorzugehen.

Online-Seminare des Zentrums für Digitalisierung (zd-bb.de) greifen aktuelle Fragestellungen auf und können so Einzelhändler und Unternehmen bei Fragestellungen zur Digitalisierung unterstützen  
Quelle: Zentrum für Digitalisierung Landkreis Böblingen – zd-bb.de



**Dr. Sascha Meßner**

Wirtschaftsförderung Landkreis Böblingen

# ENDLICH MIT ALTEN PROBLEMEN AUFRÄUMEN: ANSÄTZE ZU EINEM ANREIZBASIERTEM CITY-/STADTMARKETING

„Das City- und Stadtmarketing muss zur freiwilligen Pflichtaufgabe werden.“ So ein zentrales Ergebnis der imakomm-Studie „Zukunftsfeste Standorte“. Denn: Nicht zuletzt mit dem Inkrafttreten des coronabedingten Lockdowns im März 2020 mussten Sofortmaßnahmen her, um zumindest ansatzweise zu einem Überleben von Handel und Gastronomie v. a. in den Innenstädten beizutragen – meist Aufgabe des City- bzw. Stadtmarketings. Doch beim Wiederhochfahren der Standorte parallel zu den Lockerungsmaßnahmen zeigten sich besonders schmerzlich die alten Probleme

des City-/Stadtmarketings: noch mehr uneinheitliche Öffnungszeiten der Betriebe; ein fehlendes gemeinsames Auftreten aller Betriebe, verbunden mit der Trittbrettfahrer-Problematik; fehlende Qualität und Professionalität einzelner Betriebe; ein bisher zögerliches Angehen der notwendigen Digitalisierung bei der Kundenansprache und vieles mehr. Die Kommunen sehen laut Befragung selbst die Notwendigkeit zu einem neuen Miteinander. Wie ein solches aussehen könnte, versucht derzeit die baden-württembergische Stadt Ettlingen in der Metropolregion Karlsruhe.





**Beeindruckende Kreativität**

Schnell und kreativ – so der Eindruck von zahlreichen **Sofortmaßnahmen**, die von Kommunen und Standortgemeinschaften (Gewerbevereine, Werbegemeinschaften, City-Vereine usw.) im März 2020 als Antwort auf die Corona-Pandemie ergriffen wurden. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund dürften die 134 im Mai 2020 befragten Kommunen im Rahmen der imakomm-Studie „Zukunftsfeste Standorte“ angegeben haben, dass sie ein City- bzw. Stadtmarketing künftig mehr denn je für zwingend erachten (gaben 69 % aller befragten Kommunen an).

Doch die **City- und Stadtmarketingstrukturen**, die zum Zeitpunkt des Corona-Ausbruchs bestanden, werden von den Kommunen **durchaus auch kritisch beleuchtet**. So war manche Sofortmaßnahme allein schon deshalb ein Kraftakt, weil beispielsweise dem Gewerbeverein kein aktuelles Verzeichnis von richtig: E-Mail-Adressen der Mitgliedsbetriebe vorlag.

**Erkenntnis aus der Praxis, aber auch: Alte Probleme wurden sogar noch akzentuiert**

Schmerzlich zeigte sich aber beim „Wiederhochfahren“ der Standorte: Alte Probleme wie (nicht abgestimmte) Kernöffnungszeiten waren nicht nur nicht gelöst, sondern zeigten sich teilweise sogar in einem noch verschärfteren Ausmaß. Aus einzelbetrieblicher Sicht natürlich absolut nachvollziehbar, aufgrund geringerer Kundenfrequenz die Öffnungszeiten weiter einzuschränken. Schon allein aus gesamtstädtischer Sicht aber ein fatales Signal an die Kunden – und der Start einer Abwärtsspirale.

**Neue Herausforderungen brauchen neue Instrumente als Ergänzung zum Bestehenden**

„Wir müssen dringend Ansätze finden, um die alten Probleme jetzt zu lösen, damit wir überhaupt Zeit für diese neuen Herausforderungen haben. Denn was ich allein an Zeit und auch Nerven im Monat verbrate, um Händler, Gastronomen und Dienstleister wiederholt zum Mitmachen und Mitfinanzieren eines bereits durchorganisierten Events zu bewegen, ist Wahnsinn. Die Zeit fehlt mir dann einfach für die wichtigen Dinge“, klagt eine Citymanagerin. Diese Erfahrung können wahrscheinlich zahlreiche Akteure eines City- oder Stadtmarketings bestätigen.

Die Herausforderungen scheinen immens. Ein zukunftsfestes Innenstadtmarketing scheint folgende Elemente zu umfassen (Auswahl):

1. **Abkehr von der immer noch oft vorhandenen reinen Handelsfokussierung bei der Innenstadtbelegung**. Vielmehr Etablierung einer tatsächlich multifunktionalen Innenstadt. Dazu nötig: Bearbeitung unterschiedlichster Belegungspotenziale.
2. **Eintrittsbarrieren senken**, beispielsweise einfaches Parkraumkonzept, logische Kundenführung, Vernetzung der unterschiedlichsten Mobilitätsarten.
3. **„Local attachment“** als Ansatz viel stärker in den Fokus rücken, also eine stärkere Ausrichtung der Marketingmaßnahmen auf Alleinstellungsmerkmale der Kommune und damit auch auf lokal Begründetem.
4. Bestehende Marketingstrukturen überdenken oder zumindest ergänzen, indem einerseits Aufgaben viel klarer definiert und verteilt werden (**Split-Modell**), gleichzeitig müssen aber auch habhafte Anreize für mehr Mitstreiter und für mehr Qualität aufgebaut werden.
5. Speziell die Standortgemeinschaften benötigen eine **Überprüfung ihrer Ausrichtung** (Vergleich Satzung, tatsächliche Aktionen) anhand der Frage nach dem **Nutzen** für bestehende und künftige/weitere Mitglieder. Die **Basis muss zudem verbreitert werden**.
6. Aus der Erfahrung der Corona-Krise lernen und einen **Notfallplan Innenstadt** (Kommune und Standortgemeinschaften) aufbauen.

Denn: Die nächste Krise (gemeint ist bei Weitem nicht allein eine etwaige zweite Corona-Welle) kommt bestimmt.

7. Das Thema Online-Strategie muss – parallel und ergänzend zu einer Qualitätsoffensive im Offline-Bereich! – nun endlich angegangen werden. Zu suchen ist eine **effiziente Online-Strategie**, die v. a. eine professionelle digitale Sichtbarkeit der Betriebe und des Gesamtstandortes fokussiert. Eine Shop-Funktion ist eben nicht das größte Ziel dabei!
8. Die Weiterentwicklung von Inhalten und Strukturen muss fester Bestandteil des Marketings sein. Hierzu zählen Stichworte wie ein Querdenker-Kreis, Beirat oder Ähnliches. Die **Weiterentwicklung muss also institutionalisiert sein**. Das ist keine Theorie, sondern echte Praxis!
9. Langfristig muss eine Innenstadt also Elemente eines **„neuen Systems“** aufbauen, beispielsweise ein starkes Geflecht aus **Anreizen** zum Investieren und Mitmachen.
10. Last, but not least: Ein City-/Stadtmarketing ist dazu angehalten, Erfolge im Sinne der aufgeführten Punkte – nicht allein die Zahl von Events! – gegenüber der Kommunalpolitik zu kommunizieren. Denn davon sind wir – imakomm, also subjektiv – überzeugt: City- und Stadtmarketing sind für Kommunen, unabhängig von deren Größe, **freiwillige Pflichtaufgaben**.

„Das City- und Stadtmarketing muss zur freiwilligen Pflichtaufgabe werden.“

*i*  
Eine Übersicht von über 140 Sofortmaßnahmen deutschlandweit sowie Hinweise auf erfolgreiche Ansätze zur Stabilisierung von Standorten finden Sie unter: [www.imakomm-akademie.de](http://www.imakomm-akademie.de)



Ein Ansatz zur digitalen Kundenbindung, hier in der Stadt Ettlingen. Vor der Corona-Krise ein leidliches Thema im City- und Stadtmarketing, da oftmals die Bereitschaft zu (meist überschaubaren) Investitionen in digitale Maßnahmen zur Kundenansprache und -bindung längst nicht bei allen Betrieben einer Innenstadt vorhanden war.

**Ein Schlüssel zur Bewältigung der „alten Probleme“: Anreize**

Doch wie nun ein solches, modifiziertes Marketing aufbauen? Wie die „alten Probleme“ in den Griff bekommen? Mit Anreizen arbeitet das City-/Stadtmarketing seit dessen Erfindung ...

Anreize müssen die wahren Motive von Akteuren bedienen. Motive können Geld, Anerkennung, Öffentlichkeit, Neid usw. sein. Das erfolgt oftmals zu wenig bzw. mit zu wenig echten Gründen, ein Verhalten zu ändern.

**Anreizbasiertes City-/Stadtmarketing: Das Beispiel Stadt Ettlingen Erläuterungen aus der Praxis von Sabine Süß, Stadt Ettlingen, Amt für Marketing und Kommunikation**

Wie es derzeit ist:

Auch in der Innenstadt von Ettlingen (Mittelzentrum, ca. 39.500 Einwohner, Metropolregion Karlsruhe, Baden-Württemberg) sind – wie in allen deutschen Städten – die Auswirkungen der Corona-Krise spürbar. Insbesondere für die stationären Betriebe sind durch die wochenlangen Schließungen und die Auflagen sowie Einschränkungen bei der Wiedereröffnung große Herausforderungen, v. a. auch finanzieller Art, entstanden. Auch nach der Wiederaufnahme des Betriebs zeigt sich, dass das Kauf- und Konsumverhalten der Kundschaft zurückhaltend ist, die Lust auf das Bummeln in der Innenstadt ist noch mäßig, vor allem Spontankäufe werden noch wenig getätigt. Dies dürfte auch über 2020 hinaus so bleiben.

Wie es sein sollte:

Unsere Innenstadtkunden finden **Sicherheit und Verlässlichkeit** bei einem Innenstadtbesuch: eine belebte Innenstadt und dennoch genügend Raum und Abstand, **Öffnungszeiten sind einheitlich und klar kommuniziert**.

Der Innenstadtbesuch ist zudem **bequem**, das städtebauliche Umfeld und die Aktionen der Anbieter **ansprechend**. Unsere Kunden schätzen die tatsächlich vorhandene professionelle und **persönliche Atmosphäre** – gerade auch im Vergleich mit anderen, großen Zentren. Deshalb haben unsere Innenstadtbetriebe auch eine starke Grundlage für eine nachhaltige Existenz. Dauerhaft.

Der Weg dorthin:

Eine Kernaufgabe jetzt und für die Zukunft ist daher die **Stabilisierung unserer Innenstadt**. Die Stadt Ettlingen mit Gemeinderat und Stadtverwaltung sowie die Werbegemeinschaft Ettlingen e. V. möchten diese Kernaufgabe gemeinsam angehen. Zusammen wurde ein Konzept zur nachhaltigen Stabilisierung „unserer“ Innenstadt entwickelt:

Ziel ist es, den weiteren Auswirkungen der Corona-Pandemie proaktiv zu begegnen und letztlich solide aus dieser epochalen Krise hervorzugehen: mit einer **zukunftssicheren Positionierung** als qualitativem Einkaufs- und Erlebnisstandort. Neben beispielsweise städtebaulichen und verkehrlichen Maßnahmen

sind dafür innerstädtische Betriebe mit ansprechendem Angebot unerlässlich. Verlässliche Kernöffnungszeiten sowie das Signal zur Solidarität mit der Gemeinschaft sind hierbei Schlüsselpunkte.

Das Konzept „Zukunftssichere Innenstadt Ettlingen“ umfasst drei zentrale Elemente:

1. eine klare **Positionierung** der Innenstadt, die für den Kunden wichtig und spürbar ist
2. ein **Fördertopf in 2020 und ein ab 2021 aufzubauenden Schutzschirm für finanzielle Soforthilfen für Betriebe**
3. ein **Leistungsversprechen zwischen Stadt, Werbegemeinschaft und innerstädtischen Betrieben** für ein noch besseres Kundenerlebnis

Die Arbeitsteilung ist bei dieser Förderung denkbar einfach:

**Gemeinsam** stärken wir unsere Innenstadt-**Positionierung**. Die Ettlinger City ist:

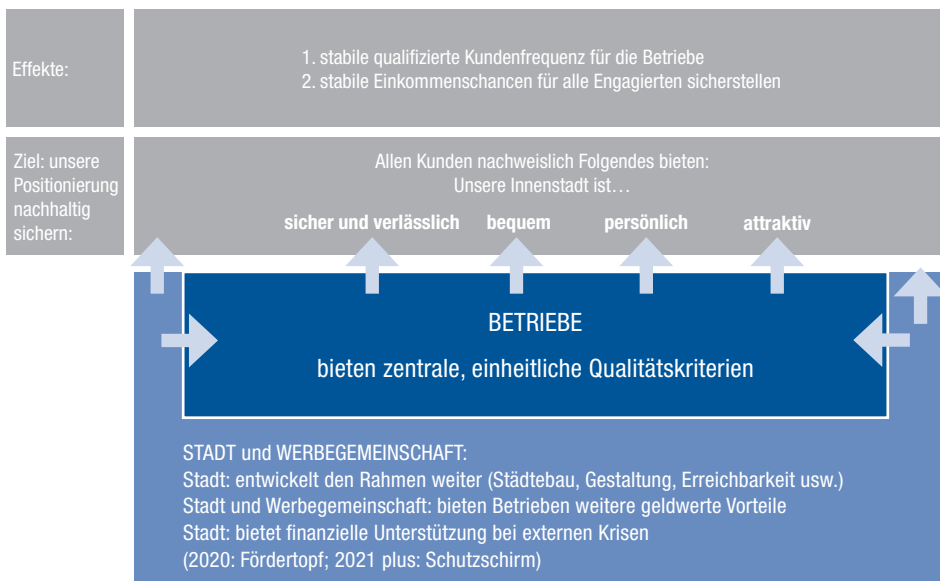
1. sicher und verlässlich
2. bequem
3. persönlich
4. attraktiv

**Der Fördertopf 2020 und der Schutzschirm Innenstadt ab 2021**

Die Stadt Ettlingen stellt für jene gesunden Betriebe, die unverschuldet aufgrund der derzeitigen Corona-Krise in finanzielle Schieflage geraten sind, einen **Fördertopf** mit insgesamt 100.000 Euro für das Jahr 2020 bereit. Bei Einhaltung klarer Rahmenbedingungen kann im Einzelfall eine finanzielle Förderung hieraus gewährt werden. Ab 2021 werden Stadt und Werbegemeinschaft einen **Schutzschirm** für kommende Krisen mit finanziellen Mitteln sukzessive aufbauen.

Stadt und Werbegemeinschaft haben zudem weitere wichtige geldwerte Vorteile definiert, die jenen Betrieben zugutekommen, welche Qualitätskriterien erfüllen, die zur Positionierung der Innenstadt beitragen.

Ob und in welcher Höhe ein innerstädtischer Betrieb eine finanzielle Förderung bei einer Krise erhalten kann, hängt von vier Kriterien ab:



Der Ettlinger Ansatz eines anreizbasierten Stadtmarketings



**Förderkriterien**

1. Grundsätzlich überhaupt förderfähig sind ausschließlich Betriebe mit einem stationären Ladenlokal in der funktionalen Innenstadt Ettlingens (Basis: Abgrenzung gemäß Einzelhandelskonzept Ettlingen), also Betriebe, die zum städtebaulichen Ziel der Innenstadtbelebung beitragen.
2. Förderfähige Branchen sind Handel, Gastronomie- und Dienstleistungsbetriebe.
3. Förderung sollen grundsätzlich ausschließlich Betriebe erhalten, die nachweislich zukunftsgerichtet sind, d. h. unverschuldet in finanzielle Schieflage durch eine externe Krise geraten sind.
4. Die Förderhöhe soll sich an der Schwere der Betroffenheit von der externen Krise orientieren.

Inwiefern die Kriterien erfüllt werden, wird anhand von Indikatoren eingeschätzt und mit Punkten bewertet.

Die Bewertung erfolgt federführend durch das Citymanagement der Stadt Ettlingen. Sämtliche Anträge auf Förderung, die Bewertung der Förderhöhe und das Ergebnis der Förderung werden stets streng vertraulich behandelt.

**Das gegenseitige Leistungsversprechen**

Neben dem Fördertopf bzw. Schutzschirm optimiert die **Stadt Ettlingen** (Stadtverwaltung und Kommunalpolitik) den Rahmen – Städtebau, Gestaltung, verkehrliche Erreichbarkeit usw. – weiterhin mit Nachdruck.

Die **innerstädtischen Betriebe** tragen zusammen mit der Stadt zur Positionierung der Innenstadt bei, die als sicher und verlässlich, bequem, persönlich und attraktiv profiliert wird. Dazu erfüllen sie – als Bedingung der Förderung – bestimmte Qualitätskriterien, und zwar solche, die direkt das Kundenerlebnis positiv beeinflussen.

Mit anderen Worten: Aus unserem **gegenseitigen Leistungsversprechen** zwischen Stadt –Werbegemeinschaft – innerstädtischen Betrieben ergibt sich spürbare Qualität für den Kunden – und damit eine dauerhaft belebte Innenstadt mit Existenzgrundlage für die Geschäfte!



**Carina Killer, M. Sc.**  
imakomm AKADEMIE GmbH  
ISEKs, kommunale Leitbilder,  
Markenstrategien für Kommunen  
killer@imakomm-akademie.de



**Eva-Maria Jörg**  
imakomm AKADEMIE GmbH  
Marketing für Standorte  
joerg@imakomm-akademie.de



**Sabine Süß**  
Stadt Ettlingen  
Amt für Marketing und Kommunikation  
sabine.suess@ettlingen.de

<p><b>Leistungen von Stadt und Werbegemeinschaft*):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vergünstigte Mitgliedschaft in der Werbegemeinschaft (29,00 € /Monat im ersten Jahr)</li> <li>• kostenfreie Nutzung des Online-Marktplatzes „Platzhirsche“ für zwei Jahre</li> <li>• kostenfreie Annahmestelle des Ettlingen Gutscheins im ersten Jahr</li> <li>• kostenfreie Werbemaßnahmen und Einbindung in frequenzbringende Aktionen und Events</li> <li>• Fördermöglichkeit durch den städtischen Fördertopf „Soforthilfe“**)</li> <li>• zukünftig Sicherheit durch den Aufbau eines Schutzschirmes</li> </ul> <p><small>*) Auf die Gewährung einer finanziellen Unterstützung besteht in keinem Fall ein Rechtsanspruch. Bei jeder etwaigen Förderung handelt es sich um eine Einzelfallentscheidung, die sich insbesondere nach dem Kriterienkatalog zur Innenstadtförderung richtet.</small></p>	<p><b>Leistungen vonseiten der teilnehmenden Betriebe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beitritt in die Werbegemeinschaft</li> <li>• Einhaltung von Kernöffnungszeiten: Mo - Fr: 10.00 – 18.30 Uhr Sa: 10.00 – 16.00 Uhr Sa (Advent): 10.00 – 18.00 Uhr</li> <li>• Eintrag von Grundinformationen auf dem Online-Marktplatz „Platzhirsche“</li> <li>• Einrichtung einer Annahmestelle des Ettlingen-Gutscheins</li> <li>• Teilnahme an gemeinsamen frequenzbringenden Aktionen und Events des Citymanagements</li> </ul>
--	--

# imakomm INTERN

## Darauf sind wir stolz: Erster Bürgermeister Dirk Büscher (Stadt Pforzheim) wird Beirat der imakomm

Der Beirat der imakomm begleitet unser Institut seit mehr als zehn Jahren bei strategischen Fragen und zur Evaluation großer Projekte. Mit EBM Dirk Büscher konnten wir einen weiteren „Hochkaräter“ für unseren Beirat gewinnen. Er komplettiert die Runde zusammen mit OB a. D. Ulrich Pfeifle, BM und Kurdirektor a. D. Harald Ehrlert sowie Dr. Marc Funk.

Der gebürtige Lünener hat Raumplanung an der Universität Dortmund studiert. Er arbeitete lange Jahre als Regionalplaner beim Regionalverband Franken und als stellvertretender Verbandsdirektor beim Regionalverband Mittlerer Oberrhein. Ab 2008 war er Verbandsdirektor des Regionalverbands Nordschwarzwald. Zudem ist Dirk Büscher seit 2004 Lehrbeauftragter im Fach Architektur an der Universität Karlsruhe und seit 2006 Mitglied der Landesarbeitsgemeinschaft Baden-Württemberg der Akademie für Raumforschung und Landesplanung.

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit!



## >>Zukunftsfeste Standorte<<: Ergebnisse der umfassenden Studie nun online abrufbar | Kurz-Infos werden intensiv angeklickt

ZUKUNFTSFESTE STANDORTE X

Ab sofort laufend aktualisiert: Infos und Downloads zu:

- ✓ Lösungsansätze für Kommunen,
- ✓ Good-Practice-Beispiele,
- ✓ Kennzahlen zu Standorten

Krisen: Sofortmaßnahmen

Den Standort wieder hochfahren und stabilisieren

### Ergebnisse der Studie „Zukunftsfeste Standorte“ sind nun online abrufbar

Weit über 200 süddeutsche Kommunen haben sich beteiligt; 134 umfassend ausgefüllte und damit valide Datensätze gingen in die Auswertung ein: Die imakomm-Studie, die auf einer sehr umfassenden Online-Befragung von Kommunen durch die Universität Augsburg basiert, liegt nun vor. Die Ergebnisse zeigen Konsequenzen für Kommunen und Standortgemeinschaften (Gewerbevereine, City-/Stadtmarketingorganisationen usw.) infolge der epochalen Corona-Krise auf. Sie sind downloadbar unter [www.imakomm-akademie.de](http://www.imakomm-akademie.de) oder aber direkt zu beziehen bei der imakomm ([info@imakomm-akademie.de](mailto:info@imakomm-akademie.de)).

### Kurz-Infos zu „Zukunftsfesten Standorten“ werden intensiv angeklickt

Ende März begann die imakomm, Good-Practice-Beispiele als Antwort auf den Lockdown in einem Newsletter und als Download auf unserer Homepage weiteren Kommunen bereitzustellen. Von der Resonanz waren wir überwältigt: In den ersten beiden Tagen wurden die Beispiele über 1.000-mal abgerufen. In der Folge stellten uns immer mehr Städte, Gemeinden, Landkreise und Regionen ihre Ansätze zur Verfügung. Über 140 Beispiele sind auf unserer Homepage nun abrufbar! Seit Mai stellen wir zudem Kurz-Infos, Daten und Good-Practice-Beispiele von Kommunen beim „Stabilisieren“ von Standorten online. Auch diese können jederzeit online abgerufen werden.



# Aus der Projektarbeit

## Stadt-/Innenstadtentwicklung

### Erfolgreich: Großbottwar mit gezieltem Innenstadtkonzept!

Lebensqualität pur – die kleine Weinstadt Großbottwar (ca. 8.500 Einwohner, Landkreis Ludwigsburg, Baden-Württemberg) liegt abseits von Trubel, hat einen auffallend großen Hausbestand aus dem 15. bis 17. Jahrhundert in seinem Ortskern und viele weitere Sehenswürdigkeiten. Auch hier ist aber der enorme Strukturwandel der Innenstädte und des Einzelhandels sichtbar. Folgerichtig hat die Stadt gemeinsam mit der imakomm nun ein Innenstadtkonzept erarbeitet. Im Rahmen eines schlanken methodischen Ansatzes wurde eine Neupositionierung für die Innenstadt erarbeitet. Eine Entwicklung überwiegend als Einzelhandelsstandort wird nicht möglich sein. Daher wurde eine Strategie zum Ausbau des innerstädtischen Funktionsmixes erarbeitet. Der Ausbau der Aufenthaltsqualität wird sich dabei an den als Positionierungselementen herausgearbeiteten Themen „Storch“ und „Wein“ orientieren. Ein in das Konzept integriertes Einzelhandelskonzept wird planungsrechtlich diese Entwicklungsmaßnahmen absichern.



Quelle: © Stadt Großbottwar

Bereitung einer Expertenkommission im Rahmen der Offenburger Landesgartenschau-Bewerbung 2034  
Quelle: Bode/Stadt Offenburg



### Neu: Besondere Ansätze zur Stabilisierung und weiteren Stärkung von Innenstädten in zahlreichen Projekten beauftragt

Gerade wegen Corona-Auswirkungen gehen viele Innenstädte neue Wege. Die imakomm darf zahlreiche neue Projekte seit April 2020 mit namhaften Städten angehen und dabei teilweise ganz bewusst innovative Ansätze ausprobieren. Wir sind stolz darauf, die Stadt **Offenburg** (ca. 60.000 Einwohner, Regierungsbezirk Freiburg, Baden-Württemberg) bei der weiteren Entwicklung der Innenstadt begleiten zu dürfen. Einen kompakten Einstieg in eine ganzheitliche Innenstadtentwicklung verfolgen wir zusammen mit der Stadt **Triberg** (ca. 4.800 Einwohner, Schwarzwald-Baar-Kreis, Baden-Württemberg), ein touristischer Hotspot, dessen Wasserfälle allein rund eine Viertel Millionen Besucher jährlich anlocken. Für die bayerische Stadt **Forchheim** (ca. 32.400 Einwohner, Regierungsbezirk Oberfranken) begleiten wir den noch „jungen“ Stadtmarketingverein im Rahmen eines Coachings, dürfen parallel aber auch die gesamte Innenstadt beim „Wiederhochfahren“ und Stabilisieren begleiten. Im bayerischen **Herzogenaurach** (ca. 23.500 Einwohner, Regierungsbezirk Mittelfranken) begleiten wir den Strategiekreis Altstadt. Dieser ist unmittelbarer Ausfluss aus dem jüngst abgeschlossenen ISEK. Themen sind dabei u. a. ein innerstädtisches Nutzungsmanagement. Für die **Region Hochrhein-Bodensee** (ca. 690.000 Einwohner, Baden-Württemberg) mit bekannten Städten wie beispielsweise Konstanz erarbeiten wir im Auftrag der IHK und mit zwölf Städten zusammen Ansätze zur Stabilisierung der Innenstädte in der Region.

# Aus der Projektarbeit

## Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung

### Erfolgreich: Moderne Einzelhandelskonzepte

Gleich für mehrere Städte und Gemeinden durften wir im Frühjahr/Sommer 2020 Einzelhandelskonzepte erarbeiten, u. a. für die baden-württembergischen Städte **Freudenstadt** (ca. 23.500 Einwohner, Regierungsbezirk Karlsruhe), **Hechingen** (ca. 19.400 Einwohner, Regierungsbezirk Tübingen) und **Schriesheim** (ca. 15.200 Einwohner, Rhein-Neckar-Kreis). Allen Konzepten gemein: Sie enthalten die Mindestinhalte planungsrechtlicher Einzelhandelskonzepte. Sie gehen aber in allen Fällen darüber hinaus. So werden beispielsweise vereinzelt quartiersbezogene Nahversorgungsstrategien entworfen, Entwicklungsmaßnahmen zur Stärkung des bestehenden Einzelhandels respektive Gewerbevereins definiert und Kundenbindungsmaßnahmen abgeleitet.



### Neu: Moderne Einzelhandelskonzepte starten in mehreren Städten, bewusst auch in Corona-Zeiten | zudem mehrere Auswirkungenanalysen

Proaktiv die Auswirkungen der Corona-Krise angehen – sicherlich ein Motiv der Stadt **Nagold** (ca. 22.400 Einwohner, Landkreis Calw, Baden-Württemberg), das bestehende Einzelhandelskonzept sowie Innenstadtkonzept fortzuschreiben. Wir sind sehr stolz, die Stadt seit nunmehr 16 Jahren sowohl bei der Einzelhandels- als auch Innenstadtentwicklung begleiten zu dürfen! Zudem wurde die imakomm von **unterschiedlichen Kommunen** mit einer Reihe von raumordnerischen und städtebaulichen **Auswirkungenanalysen** beauftragt.

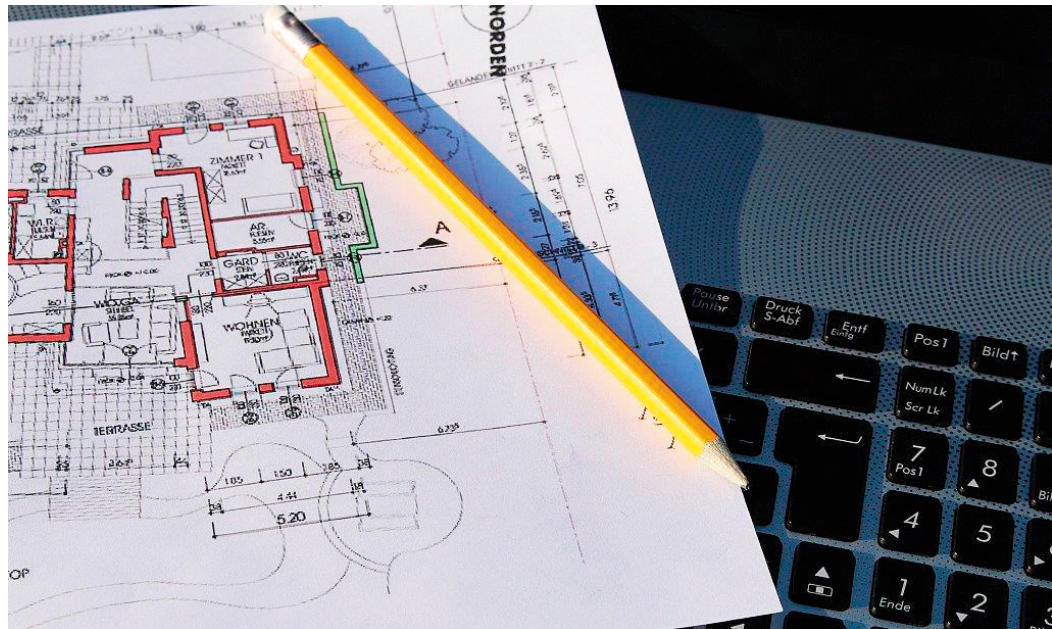


# Aus der Projektarbeit

## Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte

### Erfolgreich: Gewerbeflächen- und Branchenkonzept in Weil der Stadt

Kaum Entwicklungsmöglichkeiten für Bestandsfirmen und erst recht auch keine Möglichkeit, gezielt ausgewählte Branchen von außerhalb des Standortes anzusiedeln – das war die Ausgangssituation in der **Stadt Weil der Stadt** (ca. 19.300 Einwohner, Regierungsbezirk Stuttgart, Baden-Württemberg). Die imakomm hat gemeinsam mit der Stadtverwaltung, der Kommunalpolitik, Firmen und weiteren Stakeholdern ein Gewerbeflächenkonzept erarbeitet, das die noch vorhandenen Bestands- und Planungsflächen bewertet und die zu erwartende Nachfrageentwicklung auch und gerade nach Corona prognostiziert und gegenüberstellt. Zudem liegt nun ein Branchenkonzept vor, das realistische Ansiedlungspotenziale nach Branchen differenziert.



### Neu: Mehrere interkommunale und kommunale Gewerbeflächenkonzepte gestartet

Die Flächenentwicklung in Kommunen bleibt das zentrale Instrument für die Kommunalentwicklung. Eine Strategie ist zwingend und wird von der Raumordnung auch zu Recht gefordert. Das gilt für Kommunen mit Angebotsüberhang wie auch mit Nachfrageüberhang gleichermaßen. Wie Brach- und Planungsflächen möglichst wertvoll für den Gesamtstandort entwickelt werden können, dürfen wir für die Stadt Söben (ca. 10.400 Einwohner) erarbeiten. Spannend: Söben bildet quasi das Scharnier zwischen dynamischer Metropolregion Stuttgart und ländlichem Raum. Nicht nur in Stadtregionen ist die Gewerbeflächendynamik einer Kommune mittlerweile untrennbar mit der Entwicklung anderer Kommunen verflochten. Folgerichtig erarbeitet die imakomm immer mehr auch interkommunale Gewerbeflächen- und Wohnbauflächenkonzepte. Eine belastbare Analyse und Prognose der künftigen Wirtschaftsflächenentwicklung sowie die Ableitung von Flächen- und Branchenstrategien definieren wir derzeit mit und für den Nachbarschaftsverband Ulm sowie den Gemeindeverwaltungsverband Laupheim. Beiden gemein: Prognoseverfahren sind angesichts der Corona-Krise besonders differenziert und transparent darzustellen. Zudem kommen v. a. digitale Beteiligungsformate zur Anwendung.



# Aus der Projektarbeit

## Marketing für Standorte

### Erfolgreich: Anreizbasiertes Stadtmarketing in mehreren Städten aufgebaut

In gleich mehreren baden-württembergischen Kommunen hat die imakomm neue City- und Stadtmarketingstrukturen angestoßen und aufgebaut: In der [Stadt Öhringen](#) (ca. 24.500 Einwohner, Hohenlohekreis), gelegen in einer Region mit der deutschlandweit höchsten Dichte an Hidden Champions am Wirtschaftsstandort, haben wir ein differenziertes [Verwaltungsgutachten für alle marketingaffinen Ämter und Stellen](#) erarbeitet und Ansätze für noch mehr Effektivität und Effizienz aufgezeigt. Parallel werden nun [PPP-Strukturen](#) mit Stadt und Gewerbeverein aufgebaut. In der [Stadt Renningen](#) (ca. 18.400 Einwohner, Landkreis Böblingen) konnten wir schon im Frühjahr die bestehenden [PPP-Marketingstrukturen](#) auf „neue Beine stellen“. In der [Stadt Ettligen](#) konnten wir in kürzester Zeit gemeinsam mit Stadt, Werbegemeinschaft und Gewerbeverein ein neues City-Commitment mit Fördertopf und Schutzschirm aufbauen (siehe auch Fachartikel in dieser KONKRET-Ausgabe).



**#WirFürHerzo**

Kauf lokal und unterstütze jetzt Dein Lieblingsgeschäft, Deinen Dienstleister oder Deinen Lieblingsgastronom in Herzogenaurach mit einem **DIREKTgutschein!**  
**Gemeinsam für Herzogenaurach!**

**HERZOgutschein**

HERZOGENAURACH —immer in Bewegung

Gutschein für Dein Lieblingsgeschäft unter [www.herzogutschein.de](http://www.herzogutschein.de)

Gutscheine können im lokalen Einzelhandel oder online unter [www.herzogutschein.de](http://www.herzogutschein.de) gekauft werden. Weitere Infos auch unter [www.herzocity.de](http://www.herzocity.de).

### Neu: Stadtmarketingoffensiven in Bayern und Rheinland-Pfalz

Gemeinsam für und mit rund [zehn Städten bzw. Citymanagement-Institutionen in Rheinland-Pfalz](#) führt die imakomm einen Workshop im September 2020 durch, in dem praxistaugliche innovative Ansätze zu Themen wie Nutzungsmanagement besprochen und bearbeitet werden. In Bayern sind Projekte gestartet bzw. in die nächste Phase eingetreten in den Städten [Forchheim](#) (ca. 32.400 Einwohner, Regierungsbezirk Oberfranken) und [Herzogenaurach](#) (ca. 23.200 Einwohner, Bayern). In beiden Städten sollen die bestehenden Stadtmarketingstrukturen ausgebaut werden.





imakomm AKADEMIE GmbH  
[www.imakomm-akademie.de](http://www.imakomm-akademie.de)  
[www.xing.com/companies/imakommakademie](http://www.xing.com/companies/imakommakademie)  
[www.facebook.com/imakommakademie](http://www.facebook.com/imakommakademie)  
[www.linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh](http://www.linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh)

**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)

**Internetadresse:**

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

**Redaktionsleitung:**

Dr. Peter Markert

**Gestaltung:**

projektteam AG, Bopfingen

**Bildnachweise:**

Titel:	© Adobe Stock © fotomek	S. 13	© Silke Rommel, commaufdenPunkt
	© iStock © peterschreiber.media	S. 15	© Zentrum für Digitalisierung Landkreis Böblingen – zd-bb.de
	© Adobe Stock © Yakobchuk Olena	S. 15	© imakomm AKADEMIE
	© Adobe Stock © lenets_tan	S. 15	© Landkreis Böblingen, Dr. Sascha Meßmer
	© Erich Westendarp	S. 16	© Stadt Ettlingen
	© Silke Rommel, commaufdenPunkt	S. 17	© Stadt Ettlingen
	© imakomm AKADEMIE	S. 18	© imakomm AKADEMIE
	© Stadt Ettlingen	S. 18	© Stadt Ettlingen
S. 1	© Pixabay © Alexas_Fotos	S. 19	© imakomm AKADEMIE
S. 2	© Fotolia © Franz Pfluegl	S. 19	© Stadt Ettlingen
S. 3	© imakomm AKADEMIE	S. 20	© Stadt Pforzheim
S. 5	© Florian Mahl	S. 20	© imakomm AKADEMIE
S. 6	© Erich Westendarp	S. 21	© Stadt Großbottwar
S. 7	© RaumZeit / Phil Zinser	S. 21	© Bode/Stadt Offenburg
S. 8	© imakomm AKADEMIE	S. 22	© Pixabay © Pexels
S. 9	© imakomm AKADEMIE	S. 22	© Pixabay © Mircealancu_CandidShots
S. 10	© Datenquelle: EHI, handelsdaten.de, 2020	S. 23	© Pixabay © PIX1861
S. 10	© imakomm AKADEMIE	S. 23	© Stadt Laupheim
S. 11	© imakomm AKADEMIE	S. 24	© Große Kreisstadt Öhringen
S. 12	© imakomm AKADEMIE	S. 24	© Stadt Herzogenaurach

**Haftungshinweis:**

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

**imakomm AKADEMIE GmbH**  
www.imakomm-akademie.de  
Fon: +49 7361 52829-0  
Fax: +49 7361 52829-20

Büro Aalen:  
Ulmer Straße 130 | 73431 Aalen  
Büro Stuttgart:  
Epplestraße 5 | 70597 Stuttgart

