

Zukunftsfeste Standorte. Folgerungen für Kommunen aus einer epochalen Krise

imakomm AKADEMIE GmbH
Florian Mahl, Universität Augsburg

**Vorläufige Datenauswertung
einer Befragung von 134 Kommunen in Süddeutschland**



Quelle: Fotolia_24093161_M_franzpfuegl_fotolia.com

1. Die Studie

- 1.1 Ziele und Ansatz
- 1.2 Stichprobe und Aussagekraft der Ergebnisse

2. 03 und 04|2020 – die Krise und der Lockdown sind da

- 2.1 Reaktionen und Herausforderungen
- 2.2 Die größten unmittelbaren Auswirkungen
- 2.3 Erste Abschätzung künftiger Konsequenzen aus der Krise für KOMMUNEN
- 2.4 Erste Abschätzung: Das sind die Konsequenzen für Standortgemeinschaften
- 2.5 Digitale Sichtbarkeit, Online-Marktplatz usw. – was tun?

3. 05 bis 12|2020? – die Standorte wieder hochfahren und stabilisieren: Zentrale Ansätze

4. 2021 plus: Ansätze für zukunftsfeste Standorte

- 4.1 Stadtentwicklung: Themen und „die Schlüssel dazu“
- 4.2 Innenstadt: Wettbewerbsfähigkeit und -vorteile
- 4.3 Steuerung und Entwicklung des Einzelhandels
- 4.4 Wirtschaftsstandort: Flächendynamik und Ansätze
- 4.5 Marketing für Standorte: Ansätze

5. Diskussionsbeitrag: „Zukunftsfeste Standorte“

1.

Die Studie

1. Die Studie

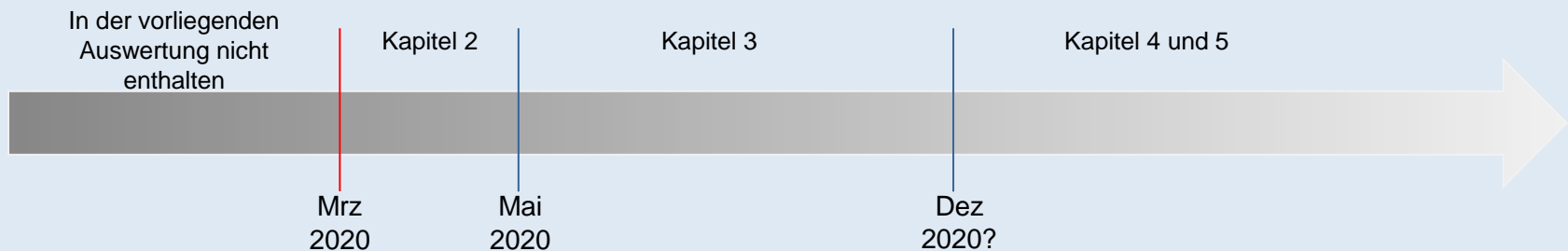
1.1 Ziele und Ansatz

Ziele der Studie:

- Gegenstand: Erfassung von Konsequenzen der Corona-Pandemie aus kommunaler Sicht in den Bereichen Stadt-/ Innenstadtentwicklung, Einzelhandelsentwicklung, Wirtschaftsstandort und Marketing für Standorte. Zudem Erfassung des Umgangs mit weiteren Herausforderungen („Krisen“).
- Differenzierung der kommunalen Einschätzungen nach groben (!) Phasen: „Vor“ dem Lockdown im März 2020, eine Phase des Lockdown und allmählicher Lockerungen etwa im Zeitraum März bis Mai 2020, eine Phase der Stabilisierung ab Mai 2020 evtl. bis Ende Dezember diesen Jahres oder aber darüber hinaus sowie eine Phase danach zur Etablierung zukunftsfester Standorte.
- Ableitung von etwaigen Elementen, die einen „zukunftsfesten Standort“ künftig ausmachen könnten.

Ansatz:

- Online-Befragung aller Kommunen in den süddeutschen 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.). Die vorliegende Auswertung erfolgt anhand von einzelnen zeitlichen Phasen.



1. Die Studie

1.2 Stichprobe und Aussagekraft der Ergebnisse

Aussagekraft der Ergebnisse:

- 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 wider. 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 valide.
- Befragt wurden ausschließlich kommunale Vertreter*innen. Teilweise haben Kommunen bei der Beantwortung von Fragen Standortgemeinschaften (Gewerbeverein, City-Verein usw.) hinzugezogen. Einschätzungen zu deren jeweiligen Situation sind aber in den meisten Fällen dennoch von Kommunen abgegeben worden und sind vor diesem Hintergrund zu interpretieren.

Die Stichprobe nach Bundesländern:

BaWü:	Bayern:	Rheinland-Pfalz	Hessen:	Saarland:	Sonstige:	k.A.:
52,2 %	14,2 %	5,2 %	3,0 %	3,0 %	2,2 %	20,2 %

2.

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

2. 03 und 04|2020 – die Krise und der Lockdown sind da

2.1 Reaktionen und Herausforderungen

Reaktionen:

- Sowohl Kommunen als auch Standortgemeinschaften waren kaum auf eine derartige Krisensituation vorbereitet, entsprechende Krisenpläne bestanden quasi nicht. Vor diesem Hintergrund waren die Reaktionszeiten auf den Lockdown angemessen.

Herausforderungen:

- Größte Herausforderung der Kommunen (sagen 30 %) war die angemessene und schnelle Umsetzung landes-/bundesweiter Vorgaben.
- Standortgemeinschaften hatten unmittelbar das Problem der Existenzsicherungen aufgrund wegbrechender Umsätze in Ladenlokalen (25 %) aber auch der Möglichkeit zur schnellen Informationsweiterleitung an Mitglieder (16 %) und damit die fehlende Basis koordinierter Reaktionen auf die Krise (10 %). Mit anderen Worten: Eine effiziente Struktur bestand zu wenig.



2. 03 und 04|2020 – die Krise und der Lockdown sind da

2.3 Erste Abschätzung künftiger Konsequenzen aus der Krise für KOMMUNEN (1): Innenstadt

Künftige Konsequenzen aus der Krise für KOMMUNEN, ausgewählte Themen, hier: INNENSTADT

(Angaben in % an allen 134 Kommunen; teilweise offene Fragen mit Mehrfachantworten, teilweise Bewertung Antwortvorgaben anhand von Schulnoten)

Konsequenzen für die Innenstadt:

- „Die Innenstadt **bleibt funktionsfähig**“ (sagen 63 % aller befragten Kommunen), aber der bereits vor Corona zu beobachtende **Strukturwandel** der Innenstädte wird **beschleunigt** (55 %). Auffallend: Diese Einschätzung ist über alle Einwohnergrößenklassen der Kommunen nahezu identisch.
- „Die Innenstadt wird tatsächlich **multifunktionaler** werden müssen“, denn: Der Einzelhandel wird aus Sicht jeder dritten Kommune (35 %) seine dominierende Funktion in der jeweiligen Innenstadt verlieren, dies aufgrund des zu erwartenden, beschleunigten Verlustes an innerstädtischen Handelsbetrieben (75 %). Alarmierend: Die frequenzbringende Funktion der Gastronomie droht durch Insolvenzen (sagen 76 %) ebenfalls geschwächt zu werden.

Konsequenzen für ausgewählte Instrumente der Innenstadtentwicklung bzw. Innenstadtbelebung:

- „Events bleiben ein wichtiges Instrument zur Belebung – aber künftig eben nur eines von vielen“: Etwa jede fünfte Kommune (22 %) rechnet künftig Events nicht mehr die große Bedeutung zu.
- „Nutzungsmanagement wird Kernaufgabe“: Ein Nutzungs- bzw. Leerstandsmanagement gewinnt aus kommunaler Sicht mehrheitlich stark an Bedeutung (schätzen 66 % aller Kommunen). Dies scheint auch logisch und die Einschätzungen zu „beschleunigtem Strukturwandel“ und „Verlust an frequenzbringenden Nutzungen“ zu bestätigen.



2. 03 und 04|2020 – die Krise und der Lockdown sind da

2.3 Erste Abschätzung künftiger Konsequenzen aus der Krise für KOMMUNEN (2): City-/Stadtmarketing

Künftige Konsequenzen aus der Krise für KOMMUNEN, ausgewählte Themen,

hier: CITY-/STADTMARKETING (Angaben in % an allen 134 Kommunen; teilweise offene Fragen mit Mehrfachantworten, teilweise Bewertung Antwortvorgaben anhand von Schulnoten)

Konsequenzen:

- **„Freiwillige Pflichtaufgabe“:** Mehr als zwei von drei befragten Kommunen (69 %) sehen im City- und Stadtmarketing gerade aufgrund der Erfahrungen im Lockdown ein City- bzw. Stadtmarketing künftig mehr denn je als zwingend an. Dies ist allein schon deshalb bemerkenswert, da gleichzeitig aus Sicht der Kommunen die größte Herausforderung für die Stadtentwicklung insgesamt Einbußen auf der kommunalen Einnahmeseite sein werden. Wohl gemerkt: Die Antworten stammen nicht allein von Akteuren im City-/Stadtmarketing, sondern gerade bei kleineren Kommunen auch von Bürgermeister*innen.
- **Ob damit eine neue inhaltliche Ausrichtung des verwaltungsinternen City-/Stadtmarketing verbunden sein wird, bleibt unklar:** 35 % streben inhaltliche Änderungen an (32 % nicht) und verbinden damit künftig eine stärkere Fokussierung auf eine digitale Strategie (14 % aller befragten Kommunen).
- Ein ähnliches Bild zeigen etwaige strukturelle Änderungen. Erstaunlich aber: 28 % aller Kommunen wollen **künftig neue Akteure für ein gemeinsames City-/Stadtmarketing gewinnen** (sagen 28 % aller Kommunen) und streben eine **neue Arbeitsteilung mit klarerer Aufgabenverteilung** zwischen Kommune und privaten Akteuren an (15 %).

Mrz
2020

Mai
2020

2. 03 und 04|2020 – die Krise und der Lockdown sind da

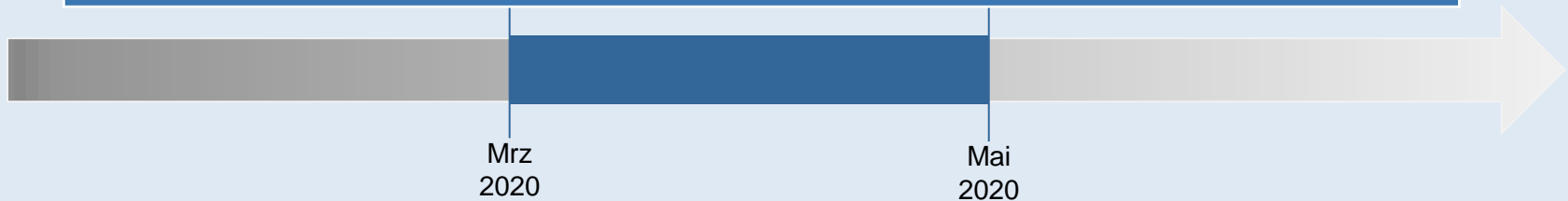
2.4 Erste Abschätzung: Das sind die Konsequenzen für Standortgemeinschaften

Künftige Konsequenzen aus der Krise für STANDORTGEMEINSCHAFTEN

(Angaben in % an allen 134 Kommunen; teilweise offene Fragen mit Mehrfachantworten, teilweise Bewertung Antwortvorgaben anhand von Schulnoten)

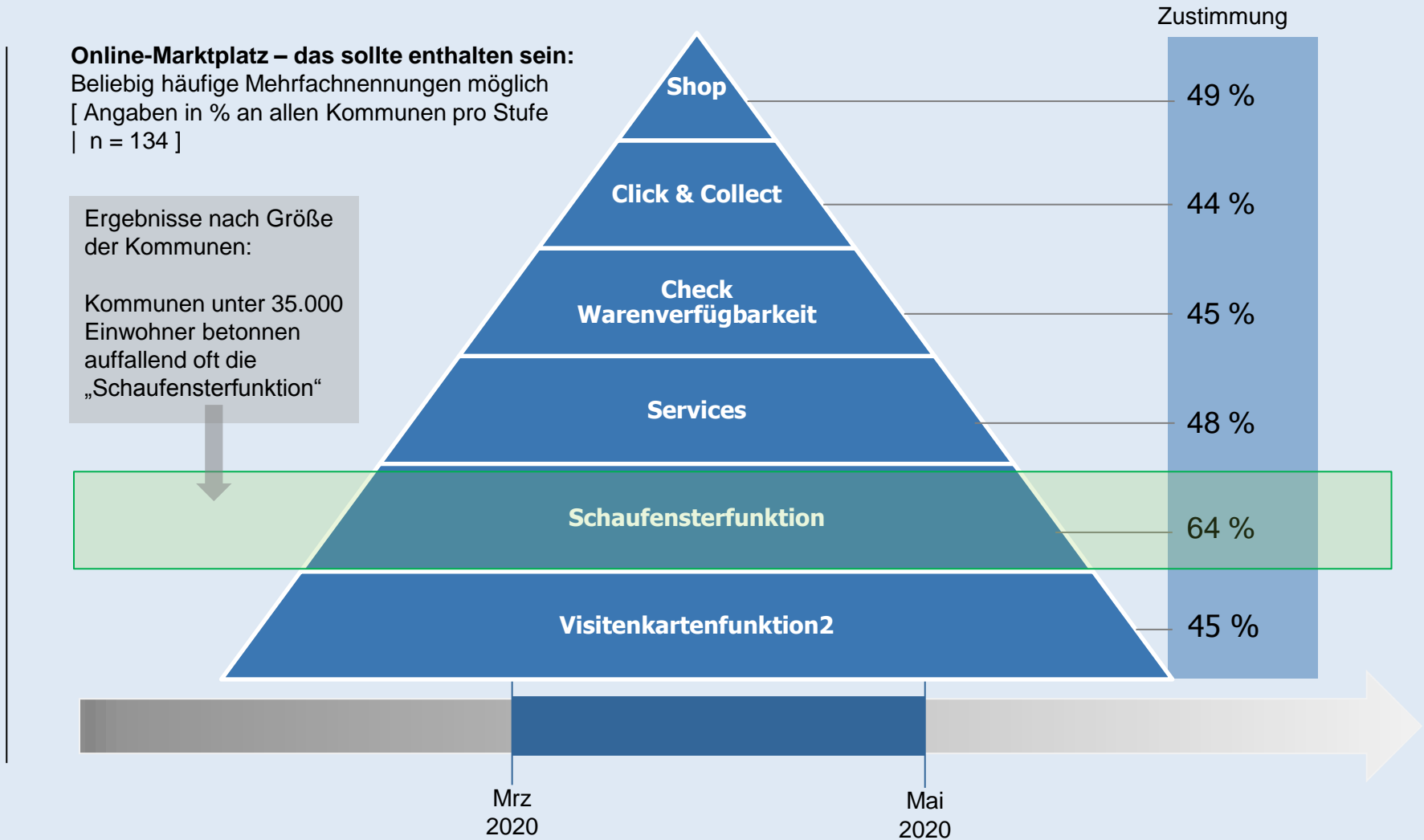
Das sind die zentralen Einschätzungen der Kommunen für Gewerbevereine, City-/Stadtmarketingvereine usw.:

1. **Stärkerer Invest in ein Online-Marketing** (empfehlen 82 % aller befragten Kommunen).
2. **„Mehr Professionalisierung der Strukturen“**: 35 % aller Kommunen glauben an eine dauerhafte Krise dieser ehrenamtlich aufgebauten Marketing-Strukturen, 32 % glauben dies zwar nicht, empfehlen aber dennoch ein Professionalisieren. In beiden Fällen liegen die Gründe in (wahrscheinlich weiter abnehmenden) finanziellen Möglichkeiten, dem Zeitmangel im Ehrenamt und der weiter zunehmenden Komplexität von Aufgaben. Strukturelle Änderungen seien nötig (43 % aller Kommunen), insbesondere eine neue Arbeitsteilung mit weiteren privaten Akteuren und der Kommune und verstärkt eine digitale Arbeitsweise (12 %).
3. Knapp jede zweite Kommune (45 %) sieht auch die Notwendigkeit von inhaltlichen Änderungen in den Standortgemeinschaften und verbinden damit v.a. **verstärkt digitale Wege der Kundenansprache** (24 % aller Kommunen) und eine stärkere Profilbildung der Standortgemeinschaft selbst aber auch für den Standort insgesamt. (14 %).



2. 03 und 04|2020 – die Krise und der Lockdown sind da

2.5 Digitale Sichtbarkeit, Online-Marktplatz usw. – was tun?

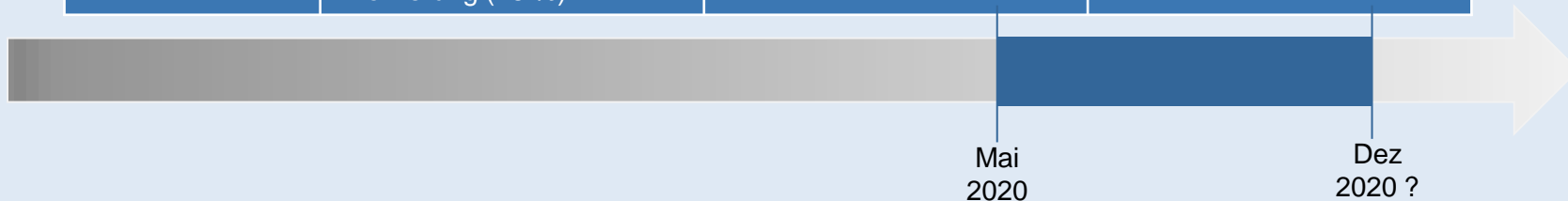


3.

05 bis 12|2020? – die Standorte wieder
hochfahren und stabilisieren: Zentrale Ansätze

3. 05 bis 12|2020? – die Standorte wieder hochfahren und stabilisieren: Zentrale Ansätze

Die größten unmittelbaren Auswirkungen der Corona-Pandemie (Angaben in % an allen 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*innen (7 %)
Innenstadt (entwicklung)	Unterstützung Betriebe, auch finanziell (12 %)	Wiederaufnahme Events, aber in neuer Form (11 %)	Stärkere Zusammenarbeit mit Privaten (11 %)
Wirtschaftsstandort	Ansiedlungsflächen schaffen, Branchen mobilisieren (17 %)	„Zusammenrücken“: Netzwirkbildung 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 %)



4.

2021 plus: Ansätze für zukunftsfeste Standorte

4. 2021 plus: Ansätze für zukunftsfeste Standorte

4.1 Stadtentwicklung: Themen und „die Schlüssel“ dazu

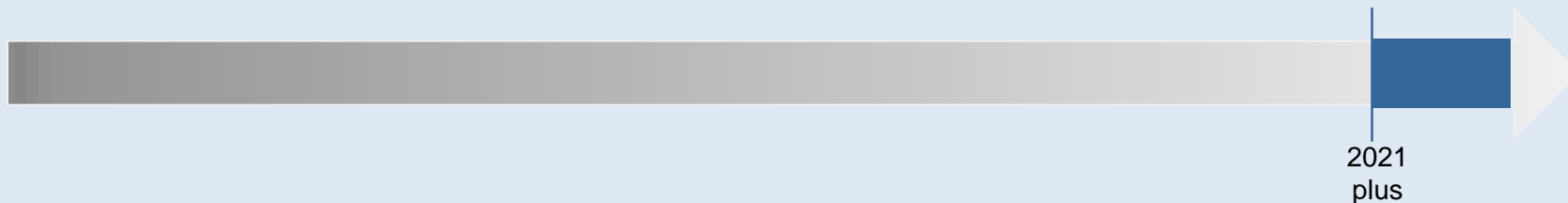
Es zeigt sich: Eine Prognose allein der Situation der Kommunen in 2021, geschweige denn darüber hinaus, schien zum Zeitpunkt der Befragung fast unmöglich. Rund 40 % der befragten Kommunen konnten oder wollten hierzu keine Angaben machen. Die genannten Themen und auch „die Schlüssel“ zur weiteren Stadtentwicklung sind sicherlich stark geprägt von der Situation der beginnenden Lockerungen im Mai 2020.

Die drei TOP-Themen 2021 plus:

- 1 Konsolidierung kommunaler Haushalte
Schwerpunktsetzungen aufgrund
geringerer Finanzmittel**
(sagen 13 % aller befragten Kommunen)
- 2 Sicherstellung einer attraktiven Innenstadt**
(9 %)
- 3 Strategie / Umsetzung der Digitalisierung**
(5 %)

„Die Schlüssel“ für eine attraktive Gesamtstadt:

- Stärkere Profilierung / Alleinstellung**
(8 %)
- Attraktive Einkaufsstadt mit einem abgestimmten,
„neuen“ Branchenmix und weiteren Angeboten**
(7 %)
- Vorantreiben der digitalen Services**
(4 %)

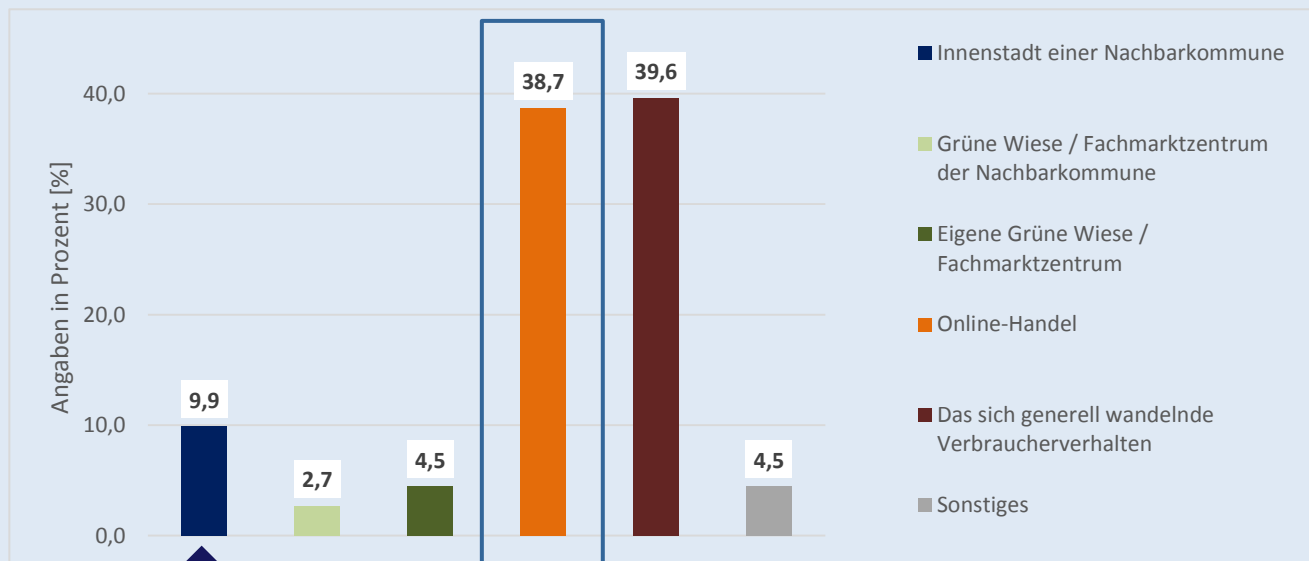


4. 2021 plus: Ansätze für Zukunftsfeste Standorte

4.2 Innenstadt: Wettbewerbsfähigkeit und -vorteile (1)

Die aktuellen Hauptwettbewerber der Innenstadt:

Angaben in % an allen Kommunen | n = 134; davon: Keine Angabe = 23;
Angaben nur auf gültige Antworten bezogen]



Ergebnisse nach Größe der Kommunen:

v.a. kleinere Kommunen (< 10.000 EW) geben Innenstädte von Nachbarkommunen als Konkurrenten an

Aktuelle Wettbewerbsfähigkeit der Innenstadt gegenüber dem Online-Handel:

nur 19 % halten die Innenstadt für wettbewerbsfähig.

Entwicklung künftig?

Pessimismus: 39 % glauben an abnehmende Wettbewerbsfähigkeit, 49 % gehen von einem „Halten“ aus

2021 plus

4. 2021 plus: Ansätze für Zukunftsfeste Standorte

4.2 Innenstadt: Wettbewerbsfähigkeit und -vorteile (2)

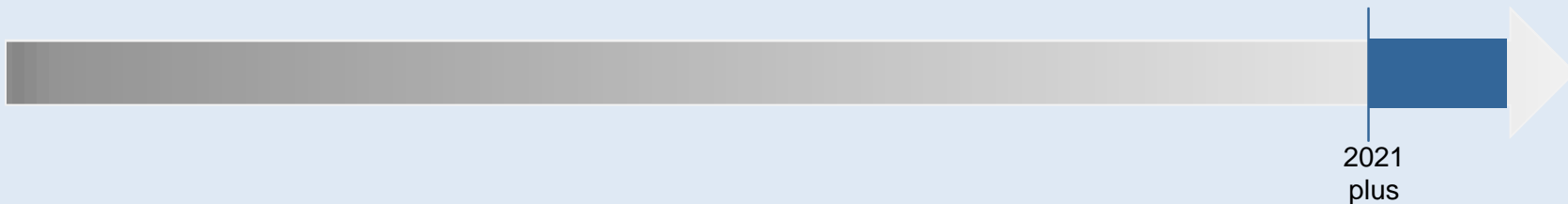
Knackpunkt: Bei allem Pessimismus (geschuldet sicherlich auch dem Zeitpunkt der Befragung: Mai 2020) zeigt sich: Teilweise dürfte dieser aufgrund fehlender Wettbewerbsvorteile – also Argumenten für die Innenstadt im Konkurrenzverhältnis zu Online-Handel usw. – bestehen, oftmals aber auch dürften die Wettbewerbsvorteile „nur“ zu wenig herausgearbeitet worden sein. Denn jene scheinbaren Vorteile, die angegeben wurden, können nur bedingt echte Vorteile sein!

Die drei top Wettbewerbsvorteile:

- 1 Kompaktheit der Innenstadt und deren Erreichbarkeit**
(sagen 12 % aller Kommunen)
- 2 Aufenthaltsqualität / Ambiente / Flair**
(9%)
- 3 Inhabergeführte Geschäfte**
(8 %)

„Der Schlüssel“ zur Steigerung der Vorteile:

- Die Branchenstruktur in Zukunft halten**
(11 %)
- Weitere Steigerung dieses Vorteils**
(10 %)
- Nutzungsmanagement**
(7 %)

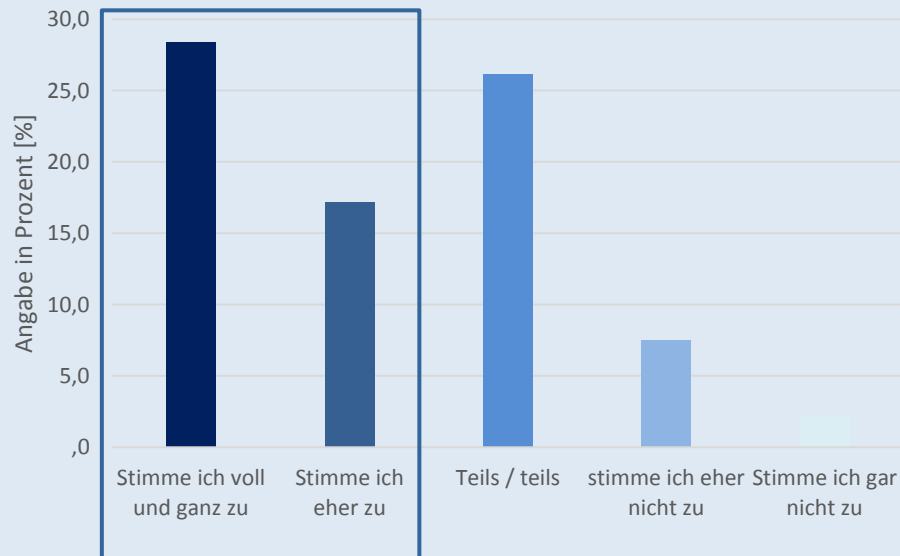


4. 2021 plus: Ansätze für Zukunftsfeste Standorte

4.3 Steuerung und Entwicklung des Einzelhandels

Behält ein kommunales Einzelhandelskonzept als Steuerungsinstrument seine Wirkung auch in den nächsten Jahren?

Angaben in % an allen Kommunen | n = 134; davon: Keine Angabe = 25;
Angaben nur auf gültige Antworten bezogen]



Erkenntnisse:

- 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 Kommune) (13 %)**
 2. **Konsequenzen Anwendung von Konzepten, Plänen und baurechtlichen Instrumenten (10 %)**
 3. **Weitere Attraktivierung des öffentlichen Raums (8 %)**

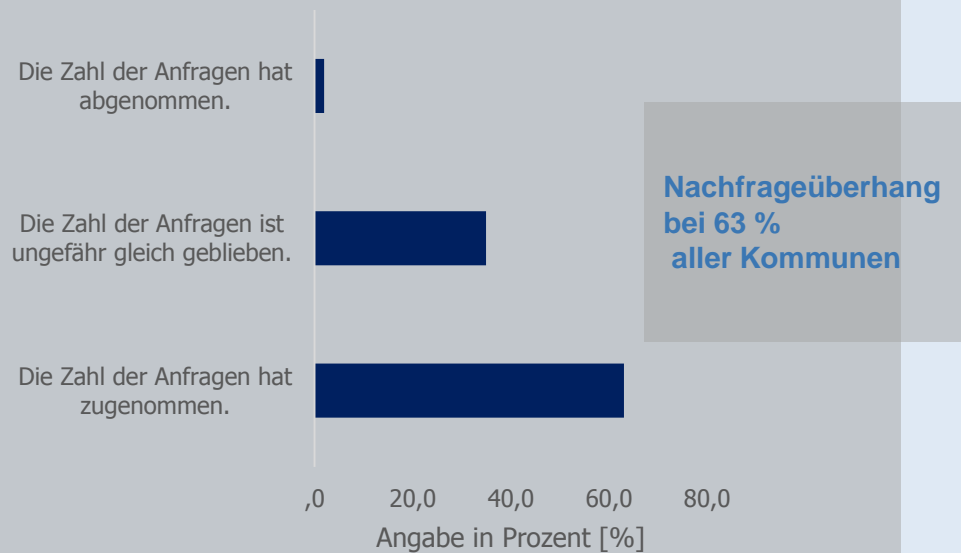
2021
plus

4. 2021 plus: Ansätze für Zukunftsfeste Standorte

4.4 Wirtschaftsstandort: Flächendynamik und Ansätze

2017 bis 2020:

Die Zahl der Anfragen nach Gewerbeflächen in den Kommunen
in den vergangenen zwei bis drei Jahren:
[Angaben in % an allen Kommunen | n = 134;
davon Keine Angabe = 31; Angaben bezogen auf die gültigen Antworten]:



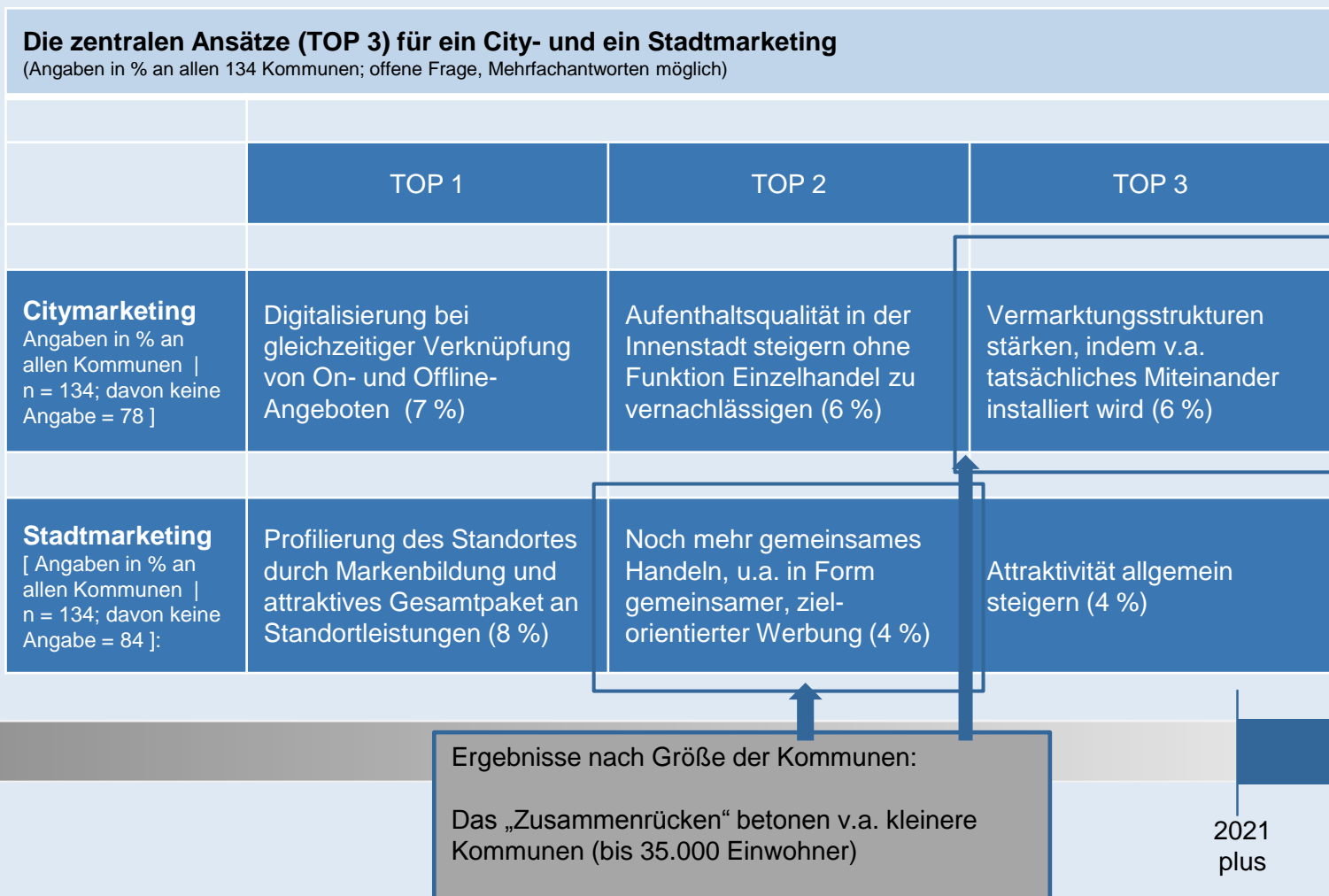
Ansätze 2021 plus:

1. **GewerbeflächenMANAGEMENT**
= **Gewerbeflächenausweisung,**
Mobilisierung von Brachen usw.
(sagen 24 % aller Kommunen)
2. Ansiedlungen generieren (3 %)
3. Bestandspflege (3 %)

2021
plus

4. 2021 plus: Ansätze für Zukunftsfeste Standorte

4.5 Marketing für Standorte: Ansätze



5.

Diskussionsbeitrag: „Zukunftsfeste Standorte“

5. Diskussionsbeitrag: „Zukunftsfeste Standorte“

5.1 Zukunftsfeste Standorte auf Basis der Studienergebnisse

Die Studienergebnisse zeigen teilweise erwartbare, teilweise aber auch sehr überraschende Ergebnisse. Die imakomm versucht an dieser Stelle die Ergebnisse zu interpretieren und auf wenige Schlagworte zu reduzieren. Folgende Ausführungen sind also als Diskussionsbeitrag zu verstehen, der natürlich auch subjektiv ist.

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 aus 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, verwaltungsintern usw. vornehmen zu müssen).

5. Diskussionsbeitrag: „Zukunftsfeste Standorte“

5.1 Zukunftsfeste Standorte auf Basis der Studienergebnisse

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

Anders als bisher an die Standortentwicklung rangehen
(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.)

5. Diskussionsbeitrag: „Zukunftsfeste Standorte“

5.2 Konsequenz: Modifizierte Ansätze bei der Standortentwicklung. Beispiel Innenstadtmarketing

Folgt man dieser „ABBA-Logik“, dann könnte ein Innenstadtmarketing künftig wie folgt modifiziert werden, um (weiterhin) erfolgreich zu sein:

Anders

Besonderes

Beweglichkeit

Arbeitsteilung

Stabilisieren

Weiterentwicklung der Zukunftsfestigkeit

- 1 Tatsächlich multifunktionale Innenstadt | Leitmotiv: Belegungspotenziale, Handel EINE Funktion
- 2 Eintrittsbarrieren senken (Erreichbarkeit, neue Mobilität usw.)
- 3 „local attachment“ als Ansatz (siehe stärkere Profilierung auf Basis von Lokalem)
- 4 Neue Arbeitsteilung: Split-Modell und Anreizsystem
- 5 Standortgemeinschaften: Breitere Basis und Nutzen
- 6 Notfallplan Innenstadt und Standortgemeinschaften
- 7 Effiziente Online-Strategie und Forcierung „Erlebnis Innenstadt“
- 8 Weiterentwicklung institutionalisieren
- 9 Langfristziel: Innenstadt als WG
- 10 „Innenstadtmarketing“ als Pflichtaufgabe auch kommunalpolitisch verankern

ZUKUNFTSFESTE STANDORTE



Ab sofort laufend aktualisiert: Infos und Downloads zu:

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

Krise:
Sofortmaßnahmen

Den Standort wieder hochfahren
und stabilisieren

**Kommen Sie bei Fragen
gerne auf uns zu!**

**Weitere Informationen, auch zu Projekten, zu
weiteren Studien usw. finden Sie auf
www.imakomm-akademie.de**

imakomm AKADEMIE GmbH



imakomm AKADEMIE GmbH
www.imakomm-akademie.de
www.xing.com/companies/imakommakademie
www.facebook.com/imakommakademie
www.linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh

Büro Aalen: Ulmer Str. 130 | 73431 Aalen
Büro Stuttgart: Epplestr. 5A | 70597 Stuttgart
Postadresse: Ulmer Str. 130 | 73431 Aalen

imakomm AKADEMIE: Mitgliedschaften u.a.:
vhv | Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V.
urbanicom | Deutscher Verein für Stadtentwicklung und Handel e.V.
bcsd | Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V.

Rechtliche Hinweise

Die vorliegenden Unterlagen sind ein Auszug aus Studienergebnissen und daher nur im Gesamtzusammenhang vollständig.

Die vorliegenden Unterlagen fallen unter die §§ 2 Abs. 2, 31 Abs. 2 UrhG und das europäische Recht.

Die Vervielfältigung, Weitergabe oder Veröffentlichung als Platzhalter oder zu Layoutzwecken verwendeter Fotos oder Abbildungen, für die keine Rechte vorliegen, können Ansprüche der Rechteinhaber auslösen. Die Weitergabe, Vervielfältigung, Speicherung oder Nutzung sowohl im Ganzen als auch in Teilen bedeutet die Übernahme des vollen Haftungsrisikos gegenüber den Rechteinhabern, die Freistellung der imakomm AKADEMIE GmbH von allen Ansprüchen Dritter und das Tragen der Kosten einer eventuellen Abwehr von solchen Ansprüchen durch die imakomm AKADEMIE GmbH.

Es ist nicht gestattet, die vorliegenden Unterlagen im Ganzen oder in Teilen in Dokumentationen oder Protokollen widerzugeben. Am geistigen Eigentum der imakomm AKADEMIE GmbH und ihrer Mitarbeiter werden durch Veranstalter keinerlei Rechte erworben.

Medienhinweis:

Aus den vorliegenden Unterlagen darf nicht zitiert werden. Bitte wenden Sie sich für eine Freigabe von Zitaten an die imakomm AKADEMIE GmbH, Telefon 0 73 61 / 5 28 29 0, info@imakomm-akademie.de