



Standort-  
gemeinschaften  
der Zukunft

Der **Kompass**  
**Deutschland**

Erstmals deutschlandweite Kennziffern,  
Good Practice-Beispiele und Strategien für  
Standortgemeinschaften von Kommunen,  
City-/Stadtmarketing-Organisationen und  
Gewerbevereinigungen

**imakomm**  
AKADEMIE



# imakomm

## AKADEMIE

### 03 1 Standortgemeinschaften – Standort-Macher und -Sparringspartner

### 06 2 Der Kompass

07 Innovation und Nutzen des Kompasses  
Grenzen des Kompasses

08 Fakten zum Kompass

10 Das sind die Datensätze „hinter“ den Ergebnissen

11 So kommen die Ergebnisse des Kompasses zustande

### 12 3 Die „(un)typische Standortgemeinschaft“: Orientierungswerte zur Ist-Situation

13 3.1 Messgrößen

18 3.2 Typen

22 3.3 Aufgaben

24 3.4 Tätigkeiten und Mehrwerte

26 3.5 Verkaufsoffene Sonntage

28 3.6 Regionale Unterschiede nach Bundesländern

### 30 4 Viele Macher: Das Miteinander von Gewerbevereinen, Kommune und Stadtmarketing

31 4.1 Akteure und das Miteinander

34 4.2 Standortgemeinschaft und Kommune

36 4.3 Optimierungspotenzial

### 38 5 Lösungen 1: Konkrete Ansatzpunkte zur Stärkung der Standortgemeinschaften

39 5.1 Herausforderungen

41 5.2 Good-Practice-Beispiele

### 48 6 Lösungen 2: Gesamt-Strategien zur Stärkung der Standortgemeinschaften

49 6.1 Zukunftsaussichten

50 6.2 Strategien

52 6.3 Regionale Unterschiede & Auffälligkeiten

### 54 7 Standortgemeinschaften der Zukunft – die Interpretation von imakomm. Neun Thesen und grundsätzliche Empfehlungen



**imakomm-akademie.de**

[xing.com/companies/imakommakademie](https://xing.com/companies/imakommakademie)

[facebook.com/imakommakademie](https://facebook.com/imakommakademie)

[linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh](https://linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh)

Herausgeber

imakomm AKADEMIE GmbH, Aalen und Stuttgart (imakomm) | Ulmer Straße 130 | 73431 Aalen | Telefon 07361 52829-0 | [info@imakomm-akademie.de](mailto:info@imakomm-akademie.de)

Redaktion Dr. Peter Markert | Layout Michael A. Lenz, Aalen | Bildquellen imakomm AKADEMIE GmbH (S. 03, 12, 30, 38), Adobe Stock (Titel, S. 48, S. 58, Icons), Individueller e.V. (S. 46 unten links), Ralf Hoffmann (S. 47 oben), Gudrun Koch (S. 47 oben rechts), Stadt Parsberg (S. 47 unten rechts)

**Urheberrechtshinweis** Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der imakomm. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, auch auszugsweise, Bearbeitungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Downloads und Kopien dieses Beitrags sind nur für den persönlichen, nicht kommerziellen Gebrauch gestattet. Soweit einzelne Inhalte des Beitrags auf dieser Seite nicht vom Verfasser erstellt wurden, werden die Urheberrechte Dritter beachtet. Insbesondere werden Inhalte Dritter als solche gekennzeichnet. Sollten Sie trotzdem auf eine Urheberrechtsverletzung aufmerksam werden, bitten wir um einen entsprechenden Hinweis.

© 2025 imakomm AKADEMIE GmbH | Alle Rechte vorbehalten. Diese Veröffentlichung wird kostenlos abgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt.

## 1 Standortgemeinschaften – Standort-Macher und -Sparringspartner

Werten Sie Möglichkeiten



## Das ist los bei Standortgemeinschaften

Die Studien, Paper und Kommentare zur Innenstadtentwicklung in Deutschland sind unzählige. Genauso inflationär sind die Forderungen, was sich „in der Innenstadt“ ändern müsse: Sie sollen Dritte Orte werden, mal verkehrsfrei, mal mit Verkehr, auf jeden Fall digitaler, und multifunktionaler auch. Gleiches gilt auch für Wirtschaftsstandorte insgesamt. Diese müssten ebenfalls digitaler, auch resilienter, diversifizierter und innovativer, auf jeden Fall auch nachhaltiger werden.

Doch geht es darum, *wer* dies alles *wie* konkret bewältigen soll, reduziert sich die Zahl der Veröffentlichungen radikal. Klar, das Stadtmarketing soll vieles richten. Doch dahinter steckt, vereinfacht ausgedrückt, an vielen Standorten ein Paar: Kommune (Stadt, Gemeinde) einerseits und Gewerbevereinigung andererseits, also bspw. ein Handels- und Gewerbeverein oder eine Werbegemeinschaft oder eine ähnliche Institution. Dieses „**Stadtmarketing-Paar**“ hat massive Probleme: Manchmal ist ihre Beziehung in die Jahre gekommen, sie sind beide erschöpft und ziehen sich zurück auf ein „das soll der andere machen“. Manchmal haben beide schon lange nicht mehr richtig miteinander geredet und die Kommunikation ist bestenfalls eingeschlafen, meist sogar missverständlich und frustriert. Und Geldprobleme haben beide.

V.a. aber der Partner **Gewerbevereinigung** ist fast unbemerkt wirklich krank geworden. Beispiele: Dort herrscht oftmals Lethargie, wenige „ziehen den Karren“. Und diese wenigen Aktiven geraten immer mehr an ihre Belastungsgrenzen. Eine Überalterung der Gemeinschaft ist fast überall zu merken. Vakanzen bei Vorstandsposten im Verein, fehlende Aktive in einem Beirat zu einer GmbH, usw. lähmen die Organisation. Änderungen scheinen schwierig, da nicht selten der Satz „aber das haben wir immer schon so gemacht“ Innovationen verhindert. Ein echter Nutzen, bei der Gewerbevereinigung mitzumachen, ist schwer zu vermitteln.

Aus kommunaler Sicht bedeutet das: Der Sparringspartner, eine Hälfte des „Stadtmarketing-Paares“, droht wegzubrechen – mit vehementen Folgen für die Innenstadt und den Wirtschaftsstandort insgesamt. Der andere Partner, die Kommune, kann dann noch weniger stemmen.



## Bisher fehlten wichtige Elemente für Lösungen: Daten und der Austausch von Good-Practice-Ansätzen

Die imakomm AKADEMIE GmbH (kurz: imakomm) begleitet seit mehr als 25 Jahren nicht nur Kommunen (weit über 500), sondern auch Gewerbevereinigungen. Doch **belastbare Daten**, auf die wir oder eine Gewerbevereinigung hätten zurückgreifen können, um zu analysieren, wie eine Gewerbevereinigung „dasteht“, gab es bisher nicht: Vergleichswerte zur Größe einer Gewerbevereinigung, zum durchschnittlichen finanziellen Budget, zur Zusammensetzung nach beteiligten Branchen, usw. gab es nur vereinzelt und regional.

Auch Beispiele, wie den „Krankheitsursachen“ bereits erfolgreich begegnet wurde, wurden bisher nicht systematisch erfasst. Dabei gibt es diese **Good-Practice-Beispiele**!

## Die Innovation: Ein Kompass für Deutschland

Zusammen mit starken Partnern – 55 IHKs in Deutschland sowie der bcsd (Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V.) und dem CVMO (City-Management-Verband Ost e.V.) – hat die imakomm daher im Jahr 2025 den „**Kompass für Deutschland**. Standortgemeinschaften der Zukunft“ erarbeitet.

Damit stehen erstmalig systematisch die Umsetzenden und deren Struktur im Fokus. Wir haben diese im Begriff der **Standortgemeinschaft** zusammengefasst. Es handelt sich um organisierte Kooperationen, bei denen Akteure gemeinsamen einen (Wirtschafts-)Standort stärken wollen, also beispielsweise die Innenstadt, den gesamten Einkaufsstandort, den Handwerkerstandort, usw. Meistens ist es ein Miteinander von Kommune und Gewerbevereinigung. Die Kooperation kann beispielsweise ein Handels- und Gewerbeverein sein, bei dem die Kommune Mitglied ist oder dessen Projekte sie zumindest bezuschusst. Es kann aber auch eine kommunale Stadtmarketing- und Tourismus-GmbH sein, bei der die örtliche Werbegemeinschaft Mitgesellschafter ist. Es kann sich aber auch um einen losen Zusammenschluss ohne Rechtsform handeln. Die Varianten von Standortgemeinschaften sind vielfältig.

## Mut Macher

Wir hoffen, allen Standortgemeinschaften – und insbesondere jenen, die rein ehrenamtlich bspw. als Gewerbevereinigung Stadtmarketing betreiben – mit dem Kompass wichtige Vergleichsdaten und Good-Practice-Anregungen zu geben. Es gibt zahlreiche Mut machende Beispiele in Deutschland.

Und wir hoffen, so für alle Standortgemeinschaften, für alle „Stadtmarketing-Paare“ und alle weiteren aktuellen und künftigen Kooperationsformen Mut Macher zu sein.



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



ppa. Matthias Prüller  
imakomm  
Gesellschafter  
prueller@imakomm-akademie.de



Dr. Christian Eckert  
imakomm  
Marketing für Standorte  
eckert@imakomm-akademie.de

# 2 Der Kompass

Partner der Studie



## Innovation und Nutzen des Kompasses

- 📍 deutschlandweite Vergleichsdaten zu Standortgemeinschaften
- 📍 Einordnung der eigenen Standortgemeinschaft nun möglich via **belastbarer Orientierungswerte**
- 📍 **Ansätze für ein besseres Miteinander** von Kommune und Gewerbevereinigung
- 📍 **Good-Practice-Beispiele**, gegliedert nach Herausforderungen wie
  - fehlende Aktivität/Effektivität der Gemeinschaft, zu geringer Nutzen
  - abnehmende Kaufkraft/fehlende Kaufkraftbindung
  - Passivität/Lethargie bzw. wenig Mitmachbereitschaft
  - Vakanzen im Vorstand
  - schwindende Betriebszahlen generell
  - schwindende Zahl an Mitgliedern
  - schwindende finanzielle Basis
  - fehlende Professionalisierung im Veranstaltungsmanagement
  - fehlende Erneuerung der Standortgemeinschaft
- 📍 **Übersicht über Strategien** zur Stärkung der Standortgemeinschaft

## Grenzen des Kompasses

- 📍 zwar 386 Datensätze – aber keine statistische Repräsentativität
- 📍 regionale Auswertungen schwierig – Tendenzen aber ableitbar
- 📍 zu positiv! Beteiligt haben dürften sich tendenziell eher jene Standortgemeinschaften, die sich der Herausforderungen bewusst sind und diese teilweise schon angehen – Zukunftsaussichten usw. fallen tendenziell zu positiv aus

## Wichtige Hinweise

Quelle: imakomm 2025, Erhebungszeitraum Juni bis August 2025 | N = 386 | Falls nichts anderes explizit vermerkt, sind Durchschnittswerte als Median angegeben; Beispiel: Ein Durchschnittswert (Median) von 80 bei der durchschnittlichen Mitgliederzahl bedeutet: die Hälfte aller Standortgemeinschaften hat weniger als 80 Mitglieder, die andere Hälfte aller Standortgemeinschaften hat mehr als 80 Mitglieder | Wenn Summen > 386 bzw. > 100 %, dann handelt es sich um Rundungsdifferenzen und/oder bei der Frage waren Mehrfachnennungen möglich | Bei Auswertungen nach Bundesländern/Regionen werden für einzelne Regionen teilweise keine Zahlen ausgewiesen in den Fällen, in denen zu wenig belastbare Rückläufe bei der entsprechenden Frage vorlagen | Hinweis zu gendergerechter Sprache: Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Publikation das generische Maskulin verwendet. Die verwendeten Begriffe/Personenbezeichnungen beziehen sich auf alle Geschlechter und meinen diese gleichermaßen und gleichbedeutend.



## Fakten zum Kompass

# 386

sehr umfassende Datensätze wurden berücksichtigt  
(die belastbare Auswahl aus mehr als 600 Fragebögen).

# Alle

Bundesländer sind vertreten.

## Die östlichen Bundesländer

haben historisch bedingt eine „kürzere“ Tradition an Gewerbevereinigungen – Herausforderungen schlagen dort besonders hart durch.

# Verein

Häufigste Rechtsform: der eingetragene

Worum es geht: **Standortgemeinschaften**

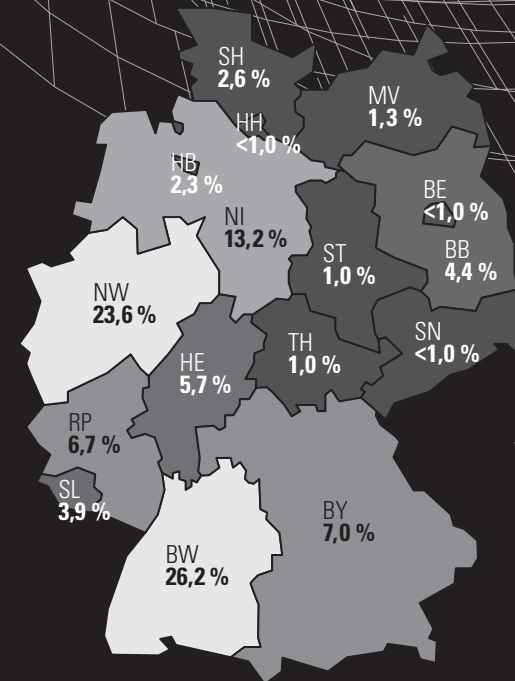
Kooperationen, um einen (Wirtschafts-)Standort (Innenstadt, Handwerkerstandort, Fachkräfte-Standort, usw.) gemeinsam zu stärken und zu vermarkten/zu beleben – quasi wie ein Netzwerk mit Organisationsstrukturen (bspw. Satzung/Gesellschaftsvertrag, Beitragsordnung usw.). An kleineren Standorten besteht das Netzwerk v.a. aus der Kommune und der lokalen Gewerbevereinigung.

Eine Standortgemeinschaft besteht im Schnitt seit mehr als

# 30 Jahren

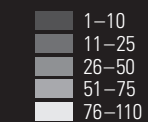
und hat durchschnittlich

# 80 Mitglieder



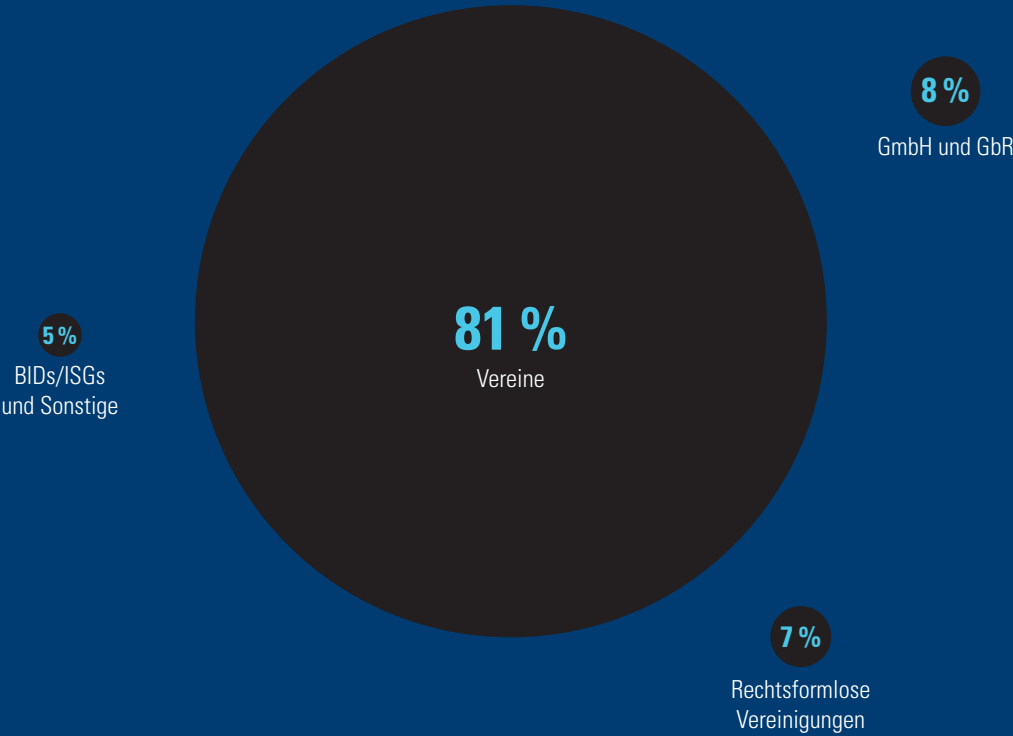
**Wie stark die Bundesländer im Datensatz des Kompasses vertreten sind**

Prozentwerte in der Karte stellen den Anteil der Datensätze pro Bundesland am gesamten Datensatz dar.  
Flächenfarbe: Absolute Fallzahlen je Bundesland (kategorisiert)





Das sind die Datensätze „hinter“ den Ergebnissen

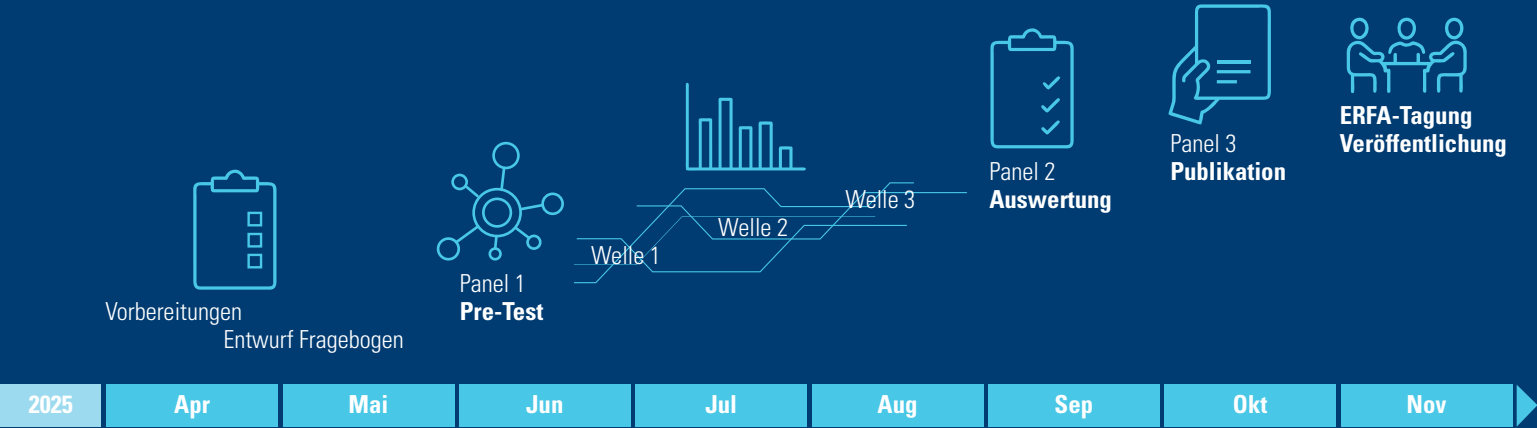


Größe der Standortgemeinschaft

80 Mitglieder Ø

So kommen die Ergebnisse des Kompasses zustande

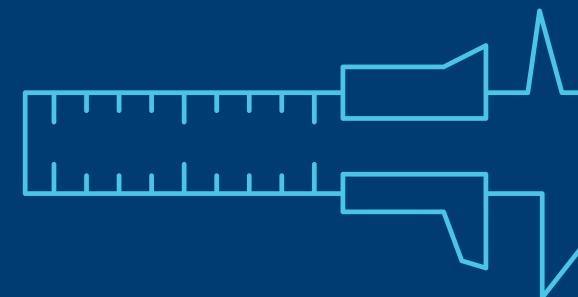
- Online-Abfrage in drei Wellen in allen Bundesländern; Verteilung des Fragebogen-Links über 55 IHKs, der bcsd, dem CMVO sowie einem Verteiler von imakomm
- 386 Datensätze mit sehr hoher Qualität (aus über 600 Rückläufern)
- belastbare Ergebnisse u.a. durch: Pretest des Fragebogens, Besprechung von Zwischenergebnissen mit einem Panel aus 15 IHKs (alle Bundesländer mit Ausnahme von Berlin) sowie dem bcsd und dem CMVO, usw.





# 3 Die „(un)typische Standortgemeinschaft“: Orientierungswerte zur Ist-Situation

## 3.1 Messgrößen



### Durchdringungs-Barometer

Je 10.000 EW hat eine Standortgemeinschaft **38 Mitwirkende** (bspw. Vereinsmitglieder).

### Aktivitäts-Index

Nur **15 %** der Beteiligten sind wirklich **aktiv**; Gründe für Passivität: keine Zeit, kein Nutzen. Bei rund **30 %** aller Standortgemeinschaften ist ausschließlich die **Führungsriege** (bspw. der Vorstand) aktiv.

### Trittbrettfahrer-Index

**69 %** kämpfen mit „Trittbrettfahrern“ – je größer der Standort, desto höher dieser Wert.

### Finanzierungs-Barometer

durchschnittliches Budget: 27.000 €  
alarmierender Trend: **24 %** verlieren Budget seit 2023

### Professionalisierungsgrad

pro 10.000 EW: **0,2** hauptamtliche **Kümmerer-Stellen**

### Finanzkraft-Index

Durchschnittsbeitrag pro Unternehmen bzw. Person und Jahr: **180 €**

### Invest-Index Vorstandsarbeit

Orga-Arbeit pro Monat: **20 h**  
Personen mit Orga-Aufgaben: 5  
Wert nach Mindestlohn p.a.: ca. **15.200 €**



## Durchdringungsbarometer

So viele Personen/Unternehmen sind an einem Standort in der Standortgemeinschaft beteiligt

| Rechtsform/Trägerschaft      | Ø Mitglieder-/Beteiligtezahl | Mitgliederzahl pro 10.000 EW |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Vereine                      | 85                           | 42                           |
| BIDs/ISGs* und Sonstige      | 28                           | 9                            |
| GmbH und GbR                 | 80                           | 11                           |
| Rechtsformlose Vereinigungen | 30                           | 12                           |
| Gesamt/Durchschnitt          | 80                           | 38                           |

### Interpretationsbeispiel

Angenommen, Ihr Standort hat 30.000 Einwohner. Ihre Standortgemeinschaft als Verein, beispielsweise Ihr Gewerbeverein, müsste also – um so groß zu sein wie der deutschlandweite Durchschnitt – rund 114 Mitglieder haben (38 Mitglieder pro 10.000 EW \* 3). Sind Sie eine GmbH, haben Sie in der Regel wesentlich weniger Gesellschafter und Mitwirkende in Beiräten und Arbeitsgruppen als ein Verein Mitglieder hat. Ihre GmbH müsste bei 30.000 Einwohner etwa 33 Mitwirkende (Gesellschafter, Beiräte, Arbeitsgruppen-Mitglieder, usw.) haben, um im deutschlandweiten Schnitt zu sein. Ist ein Ziel Ihrer Tätigkeiten als GmbH, möglichst viele zum „Mitmachen“ bei der Standortstärkung zu bewegen, wäre ein Wert unter 33 also ein Grund, sich über Ansätze zur Ansprache weiterer Mitwirkender Gedanken zu machen.

## Aktivitäts-Index

Wie viele Personen/Unternehmen in der Standortgemeinschaft tatsächlich auch mit anpacken

| Rechtsform/Trägerschaft      | ca.-Anteil Aktive** |
|------------------------------|---------------------|
| Vereine                      | 15 %                |
| BIDs/ISGs* und Sonstige      | 30 %                |
| GmbH und GbR                 | 10 %                |
| Rechtsformlose Vereinigungen | 15 %                |
| Gesamt/Durchschnitt          | 15 %                |

### Interpretationsbeispiel

Angenommen, Ihre Standortgemeinschaft hat keine Rechtsform, sondern ist beispielsweise als „Runder Tisch Innenstadt“ oder als Wirte-Kreis organisiert. Und angenommen, Sie haben 40 Personen, die mitwirken. Dann wären 6 Personen, die wirklich permanent mit anpacken, „normal“ (15 % von 40 Personen). Was ist der Grund für diese ernüchternde Zahl? Die geringe Aktivität der anderen 34 können Sie zumindest teilweise erhöhen, denn: rein rechnerisch fühlen sich 11 bis 12 Personen von den 34 Passiven nicht wirklich „abgeholt“, sehen für sich wohl nicht viel Nutzen darin, sich zu engagieren. Die Good-Practice-Beispiele im Kompass zeigen, dass hier sehr wohl Ansatzpunkte bestehen, Passive teilweise zu Engagierten zu machen!

\*BID = Business-Improvement District | ISG = Immobilien- und Standortgemeinschaft      \*\*Schätzung des Antwortenden

Die Größe einer Standortgemeinschaft beträgt durchschnittlich **80** Mitglieder

Knapp **17 %** der Standortgemeinschaften können mit dem Problem der „Trittbrettfahrer“ gut umgehen

## Trittbrettfahrer-Index

Wie groß das Problem der Trittbrettfahrer (Personen, die von Leistungen bzw. Anstrengungen der Standortgemeinschaft profitieren, ohne selbst einen Beitrag dazu zu leisten) wirklich ist

| Gründe, warum das „Trittbrettfahrer-Problem“ nicht relevant ist |                |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|
| 1. Anteil der Trittbrettfahrer ist sehr klein                   | (12 Nennungen) |
| 2. Auch Nicht-Mitglieder profitieren                            | (9 Nennungen)  |
| 3. Jeder ist willkommen/wir freuen uns über Mitmacher           | (8 Nennungen)  |
| 4. Beiträge sind niedrig oder entfallen                         | (6 Nennungen)  |
| 5. Man lässt sich davon nicht beeinflussen                      | (6 Nennungen)  |
| 6. Nicht-Mitglieder dürfen mitmachen/werden einbezogen          | (5 Nennungen)  |
| 7. Problem ist nebensächlich im Vergleich zu anderen Problemen  | (5 Nennungen)  |

| Anteil Trittbrettfahrerproblematik nach Rechtsform/Trägerschaft** |        | Anteil Trittbrettfahrerproblematik nach Standortgröße** |        |
|-------------------------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------|--------|
| Vereine                                                           | 70,7 % | weniger als 5.000 EW                                    | 46,2 % |
| BIDs/ISGs* und Sonstige                                           | 37,5 % | 5.000 bis < 20.000 EW                                   | 66,7 % |
| GmbH und GbR                                                      | 82,1 % | 20.000 bis < 1000.000 EW                                | 73,2 % |
| Rechtsformlose Vereinigungen                                      | 52,2 % | 100.000 und mehr EW                                     | 69,4 % |
| Gesamt/Durchschnitt                                               | 69,0 % | Gesamt                                                  | 69,0 % |

### Interpretationsbeispiel

Falls Ihre Standortgemeinschaft kein Problem mit Trittbrettfahrern hat: gut. Dann gehören Sie zu den rund 30 % in Deutschland und damit zu der Minderheit aller Standortgemeinschaften, die das entspannt sehen. Vielleicht liegt es auch daran, dass Ihre Standortgemeinschaft zu einer eher kleineren Stadt gehört – denn dort ist das Problem nicht so groß wie in Mittel- oder Großstädten. Business Improvement Districts, also BIDs, haben zudem auffallend weniger mit diesem Problem zu kämpfen – ein Vorteil dieser verbindlichen Standortgemeinschaften.

**69 %** der Standortgemeinschaften kämpfen mit „Trittbrettfahrern“

Bei rund **30 %** der Standortgemeinschaften trägt fast ausschließlich die Führungsriege die Gemeinschaft

\*BID = Business-Improvement District | ISG = Immobilien- und Standortgemeinschaft      \*\*Schätzung des Antwortenden



## Professionalisierungsgrad

Oder die Frage: Wäre ein hauptamtlicher Kümmerer (bspw. ein Geschäftsführer) in unserer Standortgemeinschaft angebracht?

| Nach Standortgröße       | Vollzeitäquivalente je 10.000 EW** |
|--------------------------|------------------------------------|
| weniger als 5.000 EW     | 0                                  |
| 5.000 bis < 20.000 EW    | 0,2                                |
| 20.000 bis < 1000.000 EW | <0,1                               |
| 100.000 und mehr EW      | 0,2                                |
| Gesamt/Durchschnitt      | 0,2                                |

### Interpretationsbeispiel

Ob ein hauptamtlicher Kümmerer möglich ist, hängt zunächst von den zu erledigenden Aufgaben und der Finanzkraft einer Standortgemeinschaft ab. Da helfen keine Rechenbeispiele. Aber: Ein Vergleich mit anderen Standortgemeinschaften hilft zumindest abzuschätzen, ob ein Kümmerer üblich und möglich wäre. Angenommen, Ihr Standort hat 30.000 Einwohner. Dann finden Sie in etwa jeder zweiten Standortgemeinschaft eine Kraft, die zu 60 % für die Standortgemeinschaft hauptamtlich tätig ist (0,2 Vollzeitäquivalente pro 10.000 EW \* 3). Wie dies möglich wird – Zuschüsse zur Finanzierung von der Kommune, Überlassung von Personal der Kommune anteilig für Arbeiten für die Standortgemeinschaft, usw. – müssen Sie dann individuell definieren.

## Invest-Index

„Vorstandsarbeit“ in der Standortgemeinschaft ist echtes Geld wert:  
So viel bringen führende Köpfe allein dafür auf, dass die Gemeinschaft „am Laufen bleibt“

Das leisten Vorstände von Standortgemeinschaften ehrenamtlich im Schnitt, allein um das Netzwerk „am Laufen“ zu halten (zuzüglich Einsatz für Aktionen und zuzüglich des Einsatzes aller aktiven Mitglieder):

Durchschnittliche\* Ehrenamtsstunden pro Person (Vorstand) im Monat für Verwaltung und Koordination (nicht Aktionen)  
ca. 20 h

\*

Durchschnittliche\* Zahl an Aktiven im Vorstand, die mit Orga-Aufgaben betraut sind (nicht Aktionen!)  
ca. 5 Personen

\*

Mindestlohn 2025  
12,82 €/h

=

ca. 15.200 € Invest pro Jahr

### Interpretationsbeispiel

Dies ist eher eine politische Aussage, als dass der konkrete Geldwert tatsächlich von Interesse wäre. Die Darstellung soll jedoch helfen, um Argumente wie „Ich zahle 180 Euro Beitrag im Jahr, da kann ich schon erwarten, dass was geboten wird“ zu relativieren. Allein fünf Vorstände arbeiten schließlich auch für über 15.000 Euro im Jahr – für die Standortgemeinschaft.

\*Mittelwert hier: arithmetisches Mittel

\*\*Schätzung des Antwortenden

## Finanzierungsbarometer und Finanzkraft-Index

Das liebe Geld: Einnahme- und Ausgabestrukturen bei Standortgemeinschaften sowie übliche Budgets

| Nach Standortgröße       | Durchschnittl. Budget | Budget je 10.000 EW |
|--------------------------|-----------------------|---------------------|
| weniger als 5.000 EW     | 5.500 €               | 17.143 €            |
| 5.000 bis < 20.000 EW    | 15.000 €              | 15.094 €            |
| 20.000 bis < 1000.000 EW | 65.000 €              | 17.029 €            |
| 100.000 und mehr EW      | 40.000 €              | 1.400 €             |
| Gesamt/Durchschnitt      | 27.000 €              | 12.470 €            |

Einnahmesituation 2023–2025 (Prognose): 62,4 % der Standortgemeinschaften haben konstante Einnahmen, in 23,6 % der Fälle werden sie allerdings geringer.

| Einnahmequellen                | Ausgabestruktur         |
|--------------------------------|-------------------------|
| Mitgliedsbeiträge o.Ä.<br>34 % | Veranstaltungen<br>39 % |
| Zuschuss Kommune<br>21 %       | Projekte<br>28 %        |
| Erlöse Aktionen<br>17 %        | Personal<br>19 %        |
| Sponsoring<br>14 %             | Sonstiges<br>14 %       |
| Fördermittel 6 %               |                         |
| Umlagen 5 %                    |                         |
| Sonstiges 4 %                  |                         |

### Durchschnittlicher finanzieller Beitrag pro Person/Unternehmen im Jahr

| Bei Vereinen: Nach Standortgröße |       |
|----------------------------------|-------|
| weniger als 5.000 EW             | 60 €  |
| 5.000 bis < 20.000 EW            | 120 € |
| 20.000 bis < 1000.000 EW         | 250 € |
| 100.000 und mehr EW              | 300€  |
| Gesamt/Durchschnitt              | 180 € |

### Interpretationsbeispiel

Das verwundert nicht: Mit zunehmender Einwohnerzahl am Standort steigt auch das durchschnittliche Budget je Standortgemeinschaft. Im Schnitt verfügt eine Standortgemeinschaft über 27.000 Euro brutto im Jahr. Mehr als ein Drittel dieses Geldes kommt über Beiträge der Mitwirkenden (bspw. Mitglieder im Verein) rein. Allerdings stammt auch gut jeder fünfte Euro von der jeweiligen Kommune. Beide Positionen werden aktuell bei nicht wenigen Standortgemeinschaften „angegriffen“ – aufgrund sinkender Mitgliederzahlen und aufgrund der Finanznot zahlreicher Kommunen. Welcher Jahresbeitrag – ggf. noch mit Umlagen für Aktionen „obendrauf“ – angemessen ist, hängt ebenfalls stark von der Standortgröße ab. Im Schnitt zahlt eine Person bzw. ein Unternehmen pro Jahr 180 Euro – also weniger als für eine klassische Zeitungsanzeige im Printbereich. Viele Standortgemeinschaften differenzieren allerdings: größere Betriebe zahlen (weit) mehr. Also Achtung: Die 180 Euro sind lediglich ein statistischer Durchschnittswert für eine erste Orientierung.

Der Durchschnittsbetrag pro Person/Unternehmen und Jahr beträgt  
Die Spanne ist dabei aber extrem groß.

180 €



3.2 Typen

# Aufbau/ Struktur

Unterschiedliche Branchen bilden eine Standortgemeinschaft – Einzelhandel dominiert (noch?)



# Durchschnittsalter

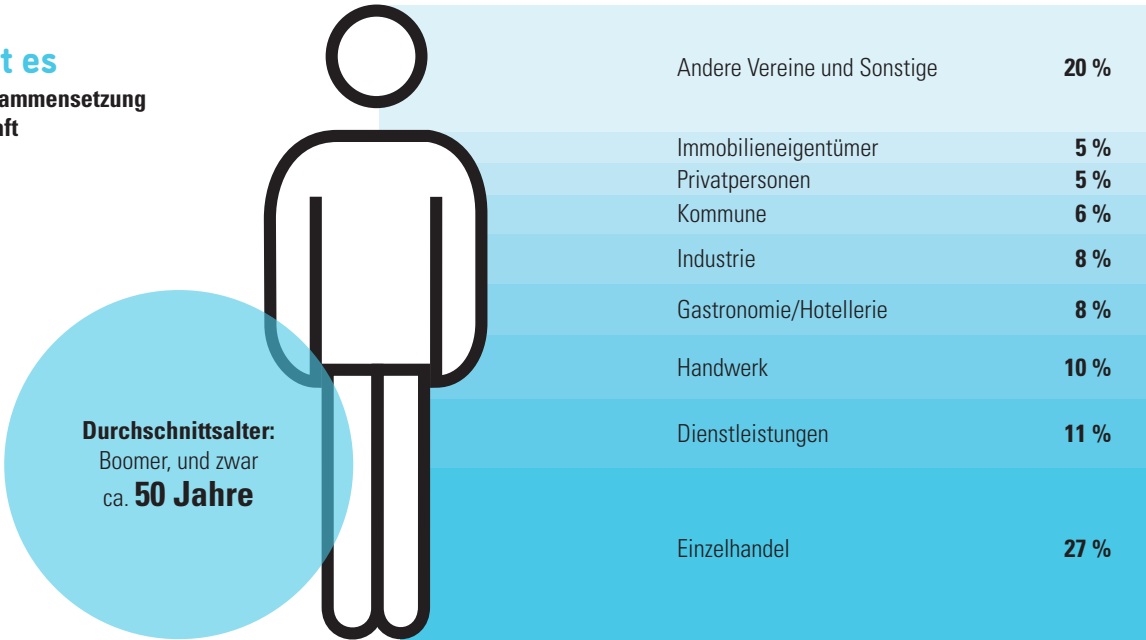
Wären die Standortgemeinschaften Menschen, dann wäre die Hälfte von ihnen – gemessen am Durchschnittsalter der Mitwirkenden – mindestens 50 Jahre alt, eher sogar schon „Boomer“. Klappt die Verjüngung nicht, sterben die Gemeinschaften aus.

# Stimmungslage

Die Lage der Standortgemeinschaften ist besorgniserregend. Jede dritte Gemeinschaft sieht sich selbst „in die Jahre gekommen“ oder sogar richtig angeschlagen.

## Typen: Diese gibt es

Die durchschnittliche Zusammensetzung einer Standortgemeinschaft



**Interpretationsbeispiel**  
Das war so nicht zu erwarten: „Nur“ gut jeder vierte Mitwirkende in einer Standortgemeinschaft ist Einzelhändler. Eine Aufforderung dafür, dass Standortgemeinschaften, die bisher auf innerstädtische Maßnahmen für Frequenzschaffung fokussieren, ihr Jahresprogramm zumindest prüfen und mit der tatsächlichen Mitgliederstruktur abgleichen sollten. Und in der Zusammensetzung liegt eine weitere Herausforderung, denn: Wäre eine Standortgemeinschaft ein Mensch, dann wäre jede zweite schon (weit) über 50 Jahre, also ein „Boomer“. Hier liegt eine weitere Herausforderung: deren Erfahrung nutzen, gleichzeitig aber neue Arbeitsweisen einführen, die auch für die Gen Y und Gen Z attraktiv sind.

## Die Stimmungslage

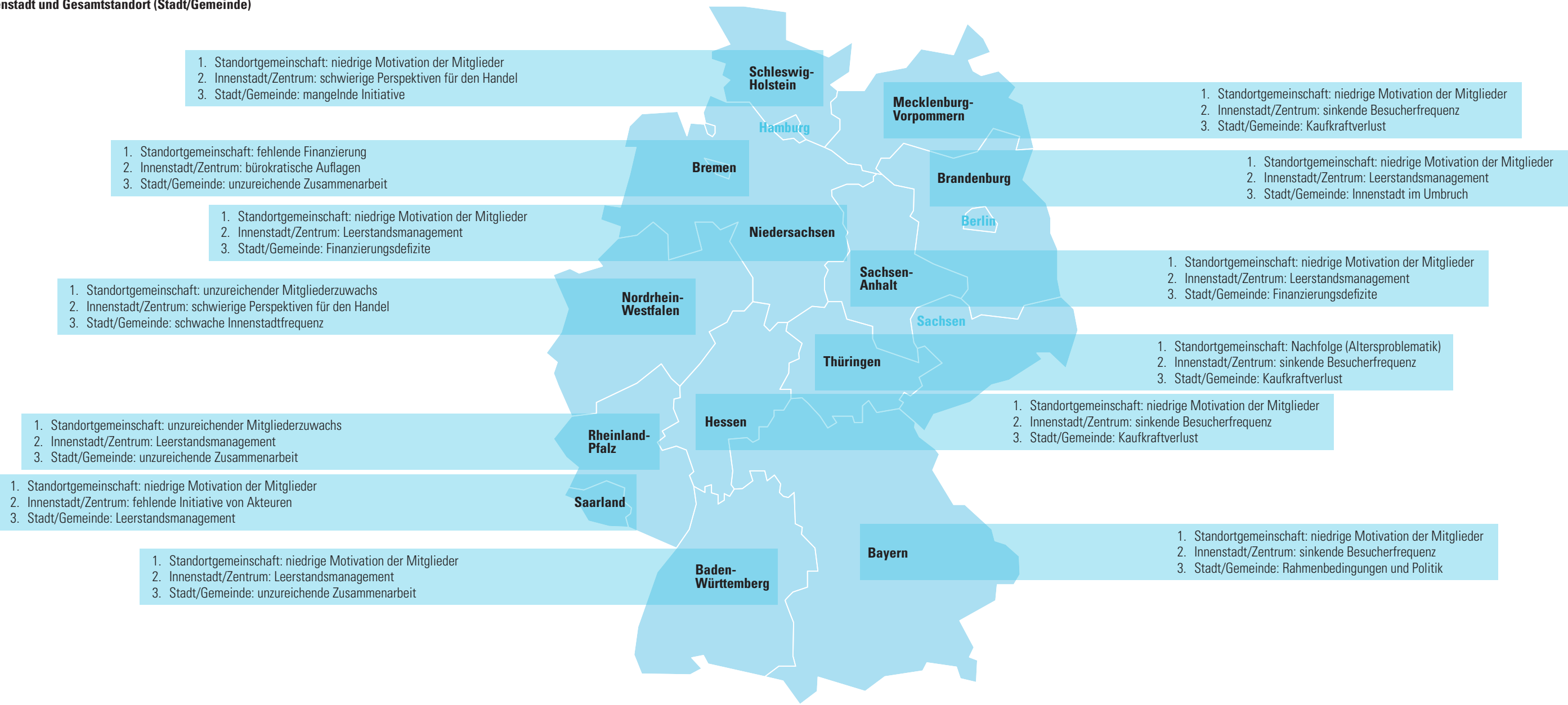


Fehlende Werte zu 100 %: Sonstige Angaben.



Das belastet die Standortgemeinschaften

Die größten Herausforderungen nach Standortgemeinschaft selbst, Innenstadt und Gesamtstandort (Stadt/Gemeinde)



Interpretationsbeispiel

Geht man davon aus, dass die Daten des Kompasses tendenziell auf den eher noch aktiven Standortgemeinschaften beruhen, dann beunruhigt die obige Grafik: Motivationsprobleme bei den Mitwirkenden, gleichzeitig beispielsweise in den Innenstädten aber erhebliche Herausforderungen (v.a. Leerstandszunahme). Das zeigt die abnehmende Wirksamkeit bisheriger Inhalte von Standortgemeinschaften, die sicherlich auch zu den Motivationsproblemen beitragen – aber nicht nur. Den jeweiligen Standort insgesamt schätzen die Standortgemeinschaften schon differenzierter ein – und bei allen negativen Befunden zeigen sich dabei auch Ansätze zur Optimierung: eine bessere Zusammenarbeit mit der Kommune beispielsweise ist durchaus gestaltbar.

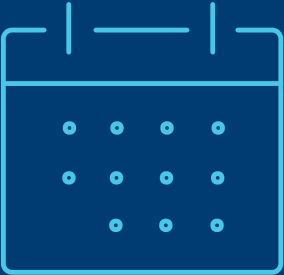


3.3 Aufgaben



# Großes Aufgabenportfolio

Ohne (künftige) Schwerpunktsetzung droht die weitere Zunahme von **Überforderung**.



## Aufgaben

Das ist das Aufgaben-Portfolio der Standortgemeinschaften

**1 Veranstaltungen/Events** 78,8 %  
dabei v.a. diese Top 4:

- **Innenstadt-Veranstaltungen (69,1 %)**
- Kunst/Kultur/Pop-up im Zentrum (58,9 %)
- Veranstaltungen gesamter Standort (51,6 %)
- Beteiligung an Veranstaltungen (51,0 %)

**1 Lobby-Arbeit** 78,8 %  
dabei v.a. diese Top 3:

- **Interessenvertretung bei Kommune (83,1 %)**
- Wirtschaftliche Interessen generell (63,8 %)
- Vertretung des Standortes (52,2 %)

**3 Services für Mitglieder** 76,4 %  
dabei v.a. diese Top 4:

- **Informationen (71,2 %)**
- Netzwerkveranstaltungen (58,9 %)
- Netzworkebildung (37,3 %)
- Weiterbildungsangebote (36,3 %)

**4 Innenstadtbelebung** 73,3 %  
dabei v.a. diese Top 4:

- **Weihnachtsbeleuchtung (72,4 %)**
- Gestaltung öffentlicher Räume (50,2 %)
- Erreichbarkeit (42,4 %)
- Partizipation Innenstadtgestaltung (27,9 %)

**4 Kommunikation** 73,3 %  
dabei v.a. diese Top 3:

- **ÖA/PR für Standort (83,4 %)**
- Öffentlichkeits-/Imagearbeit nach außen für die Mitgliedsbetriebe (69,6 %)
- Koordinierter Veranstaltungskalender (48,8 %)

**6 Kaufkraftbindung** 69,2 %  
dabei v.a. diese Top 2:

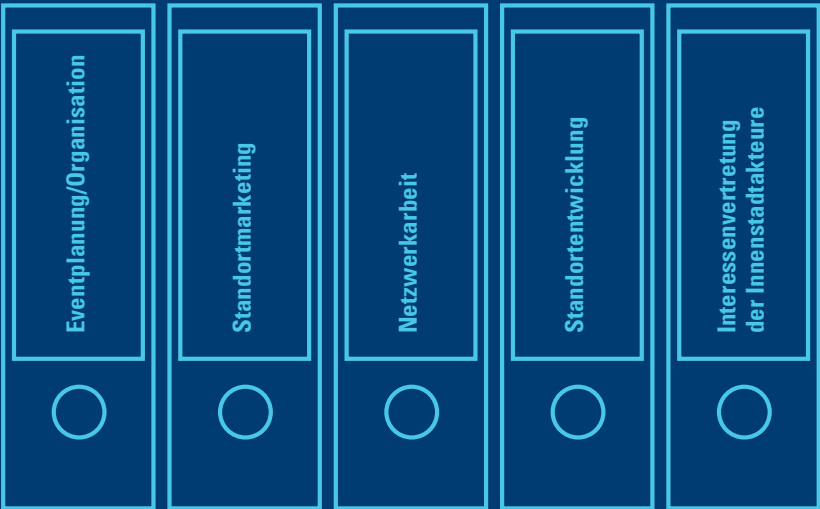
- **Gutscheinsysteme (78,1 %)**
- Kampagnen wie „Heimat shoppen“ sowie Kauf-Lokal usw. (67,8 %)

**7 Partnernetzwerke auf/ausbauen** 64,2 %  
dabei v.a. diese Top 3:

- **Aufbau von/Beteiligung an Netzwerken (66,9 %)**
- Aufbau von/Beteiligung an Strategiekreisen zur Standortentwicklung (59,7 %)
- Kooperation mit Schulen und/oder Bildungseinrichtungen (45,6 %)

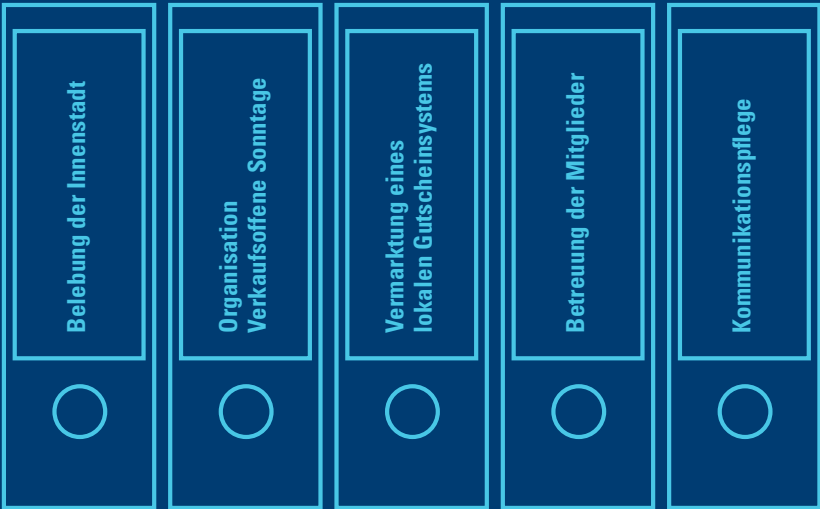
**Interpretationsbeispiel**  
Klar zu erkennen: nichts. Es gibt eben kaum echte Schwerpunkte. Standortgemeinschaften haben ein sehr großes Aufgaben-Portfolio, alles scheint wichtig. Natürlich fokussieren viele Gemeinschaften bestimmte Themen. Doch jene, die das nicht tun, könnten Probleme bekommen – sie bieten evtl. keinen klaren Nutzen, verzetteln sich, drohen, sich selbst zu überlasten.

3.4 Tätigkeiten und Mehrwerte



So vielfältig die Aufgaben, so umfassend sind die Tätigkeiten der Standortgemeinschaften

Doch Vorsicht: Wichtigste Tätigkeit ist die Planung und Durchführung von **Veranstaltungen** – das sagen 24 % aller Standortgemeinschaften. Doch nicht einmal jede zwölfte glaubt, dass darin ein echter Mehrwert für die Standortgemeinschaft liegt! Hier liegen Stellschrauben, um den Nutzen und die Effektivität zu erhöhen!



Wichtigste Tätigkeiten

|                                               |          |
|-----------------------------------------------|----------|
| 1. Eventplanung/-organisation                 | (23,8 %) |
| 2. Standortmarketing                          | (14,7 %) |
| 3. Netzwerkarbeit                             | (11,4 %) |
| 4. Standortentwicklung                        | (8,2 %)  |
| 5. Interessenvertretung für Innenstadtakteure | (5,6 %)  |
| 6. Belebung der Innenstadt                    | (5,6 %)  |
| 7. Organisation Verkaufsoffener Sonntage      | (4,1 %)  |
| 8. Vermarktung eines lokalen Gutscheinsystems | (2,9 %)  |
| 9. Betreuung der Mitglieder                   | (2,6 %)  |
| 10. Kommunikationspflege                      | (2,3 %)  |

Nutzen/Mehrwerte

|                                                         |          |
|---------------------------------------------------------|----------|
| 1. Netzwerken                                           | (10,3 %) |
| 2. Veranstaltungen                                      | (8,3 %)  |
| 3. Teilnahme an diversen Aktionen                       | (5,6 %)  |
| 4. Gutscheinsystem                                      | (4,8 %)  |
| 5. Austausch untereinander                              | (4,7 %)  |
| 6. Informationsvermittlung                              | (4,0 %)  |
| 7. Werbemöglichkeiten                                   | (3,8 %)  |
| 8. Zentrale Ansprechpartner seitens der Stadtverwaltung | (3,6 %)  |
| 9. Kundenfrequenz                                       | (3,4 %)  |
| 10. Vernetzung der Beteiligten/Gemeinschaft             | (2,9 %)  |

Interpretationsbeispiel

Spannend ist der Vergleich der beiden „Spalten“. Idealerweise entspricht die Häufigkeit der Tätigkeit in etwa auch deren Nutzen/Mehrwert. Dies ist nicht immer der Fall! Annähernd scheint die Vermarktung eines lokalen Gutscheinsystems zu passen: 3 % nennen dies als wichtigste Tätigkeit, rund 5 % sehen dies auch als den echten Mehrwert der Standortgemeinschaft an. Erstaunlich ist, dass jede vierte Gemeinschaft die Eventplanung und -durchführung als wichtigste Tätigkeit sieht, doch nur 8 % glauben, das Events auch den zentralen Mehrwert bieten. Ergeben sich bei Überlegungen zu „Ihrer“ Standortgemeinschaft ähnliche Diskrepanzen zwischen „Tätigkeit“ und „Mehrwert dieser Tätigkeit“, zeigen sich Ansatzpunkte für Optimierungen quasi automatisch: von „neues Rahmenprogramm“ bis hin zu „Fallenlassen“ einzelner Tätigkeiten, die Sie selbst als wenig nutzenstiftend ansehen.



3.5 Verkaufsoffene Sonntage



Die mögliche Zahl an Verkaufs-offenen Sonntagen (VOS) wird in keinem der 16 Bundesländer ausgenutzt – aufgrund erheblicher Anforderungen an deren Organisation und der scheinbar rückläufigen Effektivität der Aktionen. Gefragt scheint tendenziell zunehmend ein Mix aus VOS und weiteren ungewöhnlichen Konsummomenten.

Verkaufsoffene Sonntage

| Bundesland             | durchgeführt | gesetzl. möglich |
|------------------------|--------------|------------------|
| Baden-Württemberg      | 2            | 3                |
| Bayern                 | 2            | 4                |
| Berlin                 | 1            | 8                |
| Brandenburg            | 2            | 6                |
| Bremen                 | 2            | 4                |
| Hamburg                | –            | 4                |
| Hessen                 | 2            | 4                |
| Mecklenburg-Vorpommern | 2–3          | 4                |
| Niedersachsen          | 2            | 6                |
| Nordrhein-Westfalen    | 2            | 8                |
| Rheinland-Pfalz        | 2            | 4                |
| Saarland               | 1–2          | 4                |
| Sachsen                | 2            | 4                |
| Sachsen-Anhalt         | 2            | 4                |
| Schleswig-Holstein     | 3            | 4                |
| Thüringen              | 3            | 4                |

Wenn weniger genutzt als rechtlich möglich, dann weil ...

Finanzielle Hürden

Es besteht kein Interesse

Kaum Interesse vom Einzelhandel

Hindernis Gewerkschaften

Wenig Kunden

Fehlendes Personal

**Interpretationsbeispiel**  
Die mögliche Zahl an Verkaufsoffenen Sonntagen wird in keinem der 16 Bundesländer ausgenutzt! Das erstaunt nicht wirklich, wenn die Gründe dahinter betrachtet werden: 3 wesentliche Gründe liegen in der immer schwierigeren Umsetzung eines Verkaufsoffenen Sonntages. Genannt werden hierbei Widerstände („Hindernis Gewerkschaften“), finanzielle Hürden und fehlendes Personal in den Betrieben. 3 weitere wesentliche Gründe scheinen aber auch in der Frage nach der Effektivität Verkaufsoffener Sonntage zu liegen. Dies wird umschrieben mit „kein Interesse generell, kaum Interesse von Seiten des Einzelhandels und wenig Kunden“. Das Instrument Verkaufsoffener Sonntag wird in der Praxis tatsächlich vermehrt durch Nacht-Shopping-Aktionen und Ähnliches ergänzt. Wichtig bleibt es aber allemal.

3.6 Regionale Unterschiede nach Bundesländern





## 4 Viele Macher: Das Miteinander von Gewerbevereinen, Kommune und Stadtmarketing



### 4.1 Akteure und das Miteinander



## Breites Spektrum der Akteure

Neben Standortgemeinschaften prägen v.a. die **Kommune** selbst, kommunale GmbHs, **Handels- und Gewerbevereine**, Stadtmarketingvereine und Straßen-/Quartiersgemeinschaften das Bild der Akteure.

## 28 % sind Einzelkämpfer

Mehr als jede vierte Standortgemeinschaft weiß oder vermutet zumindest, dass es neben ihr **keine weiteren relevanten Akteure** am Standort gibt.

## Gutes Miteinander

Das Miteinander von Standortgemeinschaften und Kommunalpolitik, Verwaltung, Stadtmarketing, (Ober)Bürgermeister sowie IHK wird mehrheitlich mit den **Schulnoten 1 & 2** bewertet.

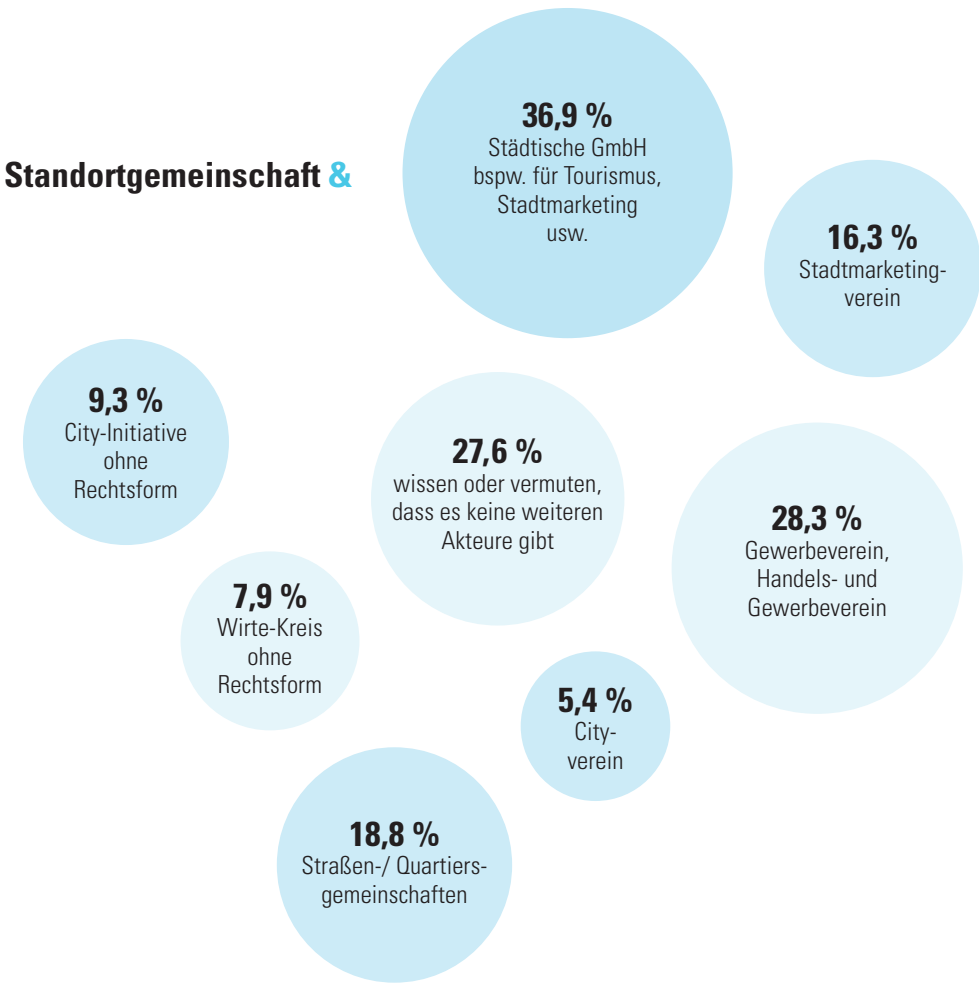
## Note 1 für WiFö, Stadtmarketing und IHK

**Bestnoten** für das Zusammenspiel von Standortgemeinschaften und Wirtschaftsförderung (WiFö), Stadtmarketing sowie dem IHK-Kammerbezirk.



Akteure und das Miteinander

Neben der Standortgemeinschaft (als Verein, GmbH, usw.) gibt es folgende weitere Akteure

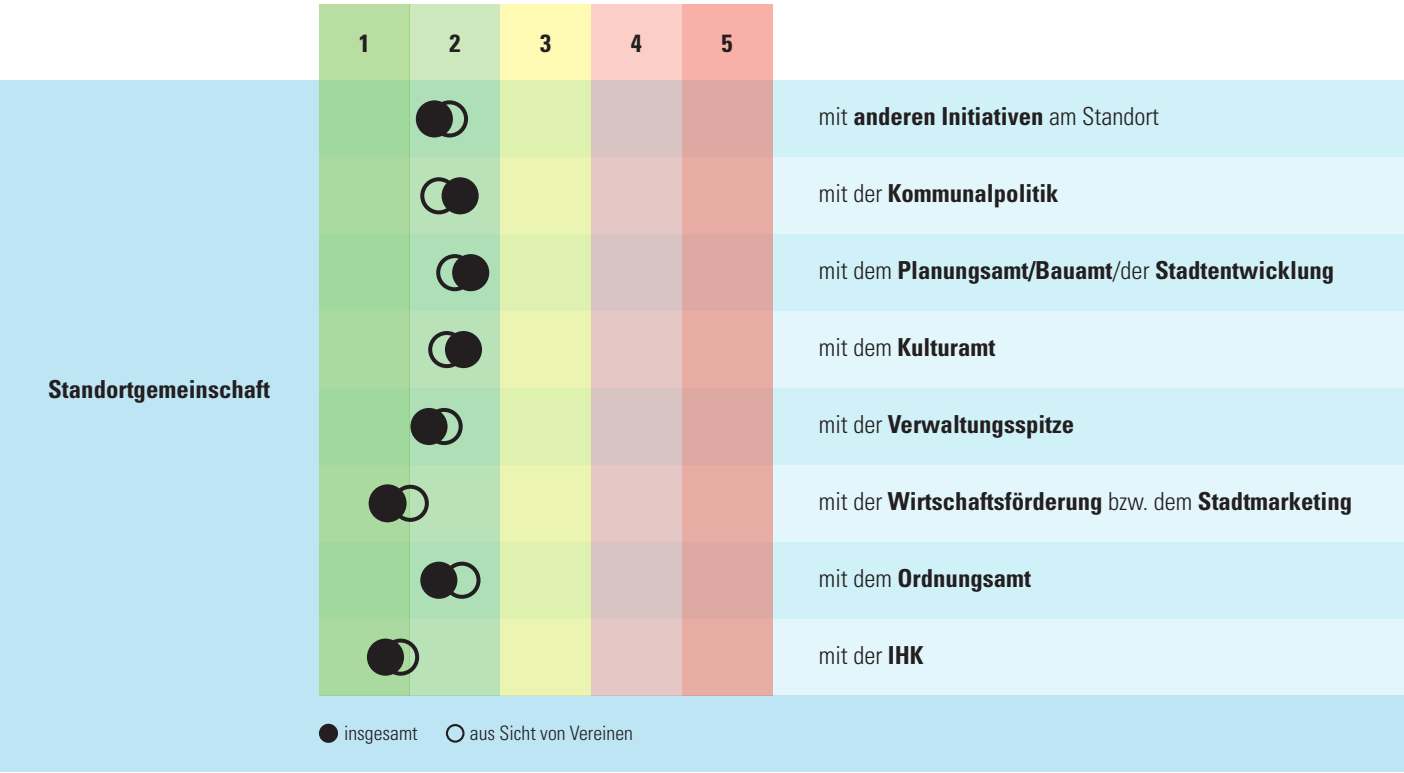


Interpretationsbeispiel

Gefragt nach weiteren Akteuren am Standort, die es zusätzlich zur Standortgemeinschaft gibt, lässt sich keine pauschale Aussage treffen, welcher oder gar wie viele Akteure es neben der Arbeit von Standortgemeinschaften üblicherweise gibt. Soll heißen: Die typische Akteurskonstellation an einem Standort gibt es nicht. Viel wichtiger scheint es, im Konzert der vorhandenen Akteure angesichts sich ggf. überschneidender Themen miteinander zu definieren, was von wem in welchem Umfang und welcher Tiefe bearbeitet wird. Ebenso wichtig ist dabei eine klare Absprache, wie mögliche Schnittstellen zwischen den Akteuren am Standort ausgestaltet sind. Letztlich überlagert somit ein gut funktionierendes Miteinander (im Sinne der Qualität) die Frage nach der reinen Zahl an mitwirkenden Akteuren (im Sinne der Quantität).

Akteure und das Miteinander

Bewertung des Miteinanders mit ausgewählten Akteuren (1 = sehr gut, 5 = sehr schlecht)



Interpretationsbeispiel

Fragt man Standortgemeinschaften, wie sie das Miteinander mit ausgewählten Akteuren am Standort bewerten, erhalten alle Akteure die Note 1 oder 2, egal ob Verwaltung, Verwaltungsspitze, Wirtschaftsförderung bzw. Stadtmarketing. Gleiches gilt für die Zusammenarbeit mit anderen Initiativen am Standort und mit der jeweiligen IHK. Das Zusammenspiel mit Wirtschaftsförderung/Stadtmarketing und mit der IHK bekommt sogar die Note 1 attestiert. Übrigens: Mit Blick auf unterschiedliche Rechtsformen sind die Ergebnisse sehr stabil, d.h. die Werte speziell für Vereine unterscheiden sich nur marginal von den insgesamten Werten aller Standortgemeinschaften. Das gute Miteinander hängt also nicht von der Rechtsform ab.



4.2 Standortgemeinschaft und Kommune



# Finanzielle Unterstützung

63 % der Standortgemeinschaften erhalten seitens der Kommune finanzielle Unterstützung.

# Keine Unterstützung nötig?

Erstaunlich: Knapp **jede zehnte** Standortgemeinschaft sagt, dass sie keine Unterstützung durch die Kommune bekommt und diese auch nicht nötig sei.

# Sachleistungen

Weniger als **jede dritte** Standortgemeinschaft erhält von der Kommune Sachleistungen.

# Politischer Rückhalt

Nur rund **jede fünfte** Standortgemeinschaft gibt an, Unterstützung seitens der Politik zu bekommen.

# Personelle Unterstützung

Unterstützung in Form von Personalleistungen erhalten **mehr als 4 von 10** Standortgemeinschaften.

## Standortgemeinschaft und Kommune

Welche Form der Unterstützung durch die Kommune Standortgemeinschaften erhalten

| Unterstützungsleistungen | JA, Geldleistungen | JA, Sachleistungen | JA, in Form von Personal | NEIN, aber polit. Unterstützung | NEIN, wäre aber wünschenswert | NEIN, und ist auch nicht nötig |
|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------------|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| weniger als 5.000 EW     | 11,1 %             | 11,1 %             | 55,6 %                   | 44,4 %                          | 0,0 %                         | 10,0 %                         |
| 5.000 bis < 20.000 EW    | 59,4 %             | 38,6 %             | 50,5 %                   | 14,9 %                          | 1,7 %                         | 11,1 %                         |
| 20.000 bis < 1000.000 EW | 68,2 %             | 28,0 %             | 40,2 %                   | 21,5 %                          | 0,9 %                         | 6,1 %                          |
| 100.000 und mehr EW      | 69,0 %             | 7,1 %              | 23,8 %                   | 26,2 %                          | 4,1 %                         | 8,2 %                          |
| Gesamt/Durchschnitt      | 62,9 %             | 28,2 %             | 42,1 %                   | 20,5 %                          | 1,7 %                         | 8,6 %                          |

| Unterstützungsleistungen | JA, Geldleistungen | JA, Sachleistungen | JA, in Form von Personal | NEIN, aber polit. Unterstützung | NEIN, wäre aber wünschenswert | NEIN, und ist auch nicht nötig |
|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------------|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Gewerbevereine           | 62,2 %             | 27,6%              | 41,9 %                   | 20,7 %                          | 1,6 %                         | 9,0 %                          |

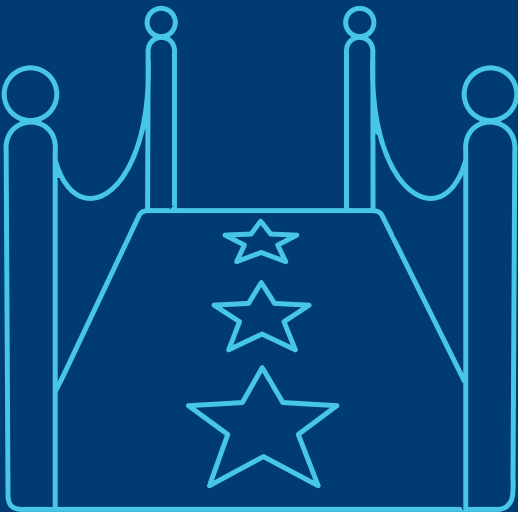
### Interpretationsbeispiel

Wir haben Standortgemeinschaften darum gebeten anzugeben, welche Form(en) der Unterstützung sie von ihrer Kommune erhalten. Neben dem Studium der blanken Zahlen lohnt hier ein genauerer Blick in die Ergebnisse, denn diese unterscheiden sich nach Standort*größen*. Für Vertreter von Standortgemeinschaften in kleinen Kommunen heißt das: Bei vergleichsweise kleinen kommunalen Budgets nehmen die politische Unterstützung wie auch die Unterstützung in Form von kommunalem Personal eine umso wichtigere Rolle ein – insbesondere in Zeiten, in denen kommunale Budgets tendenziell schrumpfen. Konsequenz für Standortgemeinschaften: Sie müssen sich künftig viel stärker positionieren, ihre Wichtigkeit für den Standort und seine Belebung gegenüber Verwaltung und Politik sichtbar machen. Umgekehrt verhält es sich an größeren Standorten. Hier steht für die Standortgemeinschaften vor allem die Akquise kommunaler Gelder als Unterstützungsleistung im Vordergrund. Auffällig zudem: Knapp jede zehnte Standortgemeinschaft sagt, dass sie derzeit keine direkte Unterstützung bekommt und dies auch nicht nötig ist.

4.3 Optimierungspotenzial

Forderung nach Unterstützung

Finanziell, personell und konkret im Stadtteil – Standortgemeinschaften **fordern insgesamt mehr** Unterstützung.



Ruf nach mehr Vernetzung

Standortgemeinschaften wünschen sich mehr Vernetzung untereinander und damit auch **Erfahrungsaustausch**.

Zentrum und Stadtteil

Gerade in größeren Kommunen sollten **nicht nur die Zentren** unterstützt und gestärkt werden, sondern auch die Stadtteile.

Optimierungspotenzial

Welche Verbesserungsbedarfe Standortgemeinschaften bei unterschiedlichen Akteuren konkret sehen

|                                                                    |                                                             |                                                                          |                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| mit <b>anderen Initiativen</b> am Standort                         | 1. Vernetzung der Gemeinschaften lokal und regional stärken | 2. Fehlende Initiativen von anderen Akteuren (Dienstleistung, Industrie) | 3. Weniger Kirchturmdenken bei kleinen Akteuren                     |
| mit der <b>Kommunalpolitik</b>                                     | 1. Anbindung an kommunale Themen da, Wirksamkeit gering     | 2. Wirtschaftslage durch Kommunalpolitik stärken                         |                                                                     |
| mit dem <b>Planungsamt/Bauamt/</b> der Stadtentwicklung            | 1. Finanzielle Unterstützung                                | 2. Gezielte Unterstützung in den Stadtteilen statt nur im Zentrum        | 3. Fehlende Kommunikation mit dem Bauamt                            |
| mit dem <b>Kulturamt</b>                                           |                                                             |                                                                          |                                                                     |
| mit der <b>Verwaltungsspitze</b>                                   | 1. Leistungsdefizite bei Verwaltung und Politik             | 2. Mehr Dialog der Stadtverwaltung mit Unternehmen möglich               | 3. Pessimistische Verwaltungshaltung erschwert Handelsunterstützung |
| mit der <b>Wirtschaftsförderung</b> bzw. dem <b>Stadtmarketing</b> | 1. Mehr Personal im Citymanagement erforderlich             | 2. Besseres Verständnis der Tourismusbranche                             | 3. Koordination zentraler Bereiche                                  |
| mit dem <b>Ordnungsamt</b>                                         | 1. Unterstützung erschwert durch Auflagen des Ordnungsamts  | 2. Kooperative Zusammenarbeit fehlt                                      |                                                                     |
| mit der <b>IHK</b>                                                 | 1. Mehr Unterstützung erforderlich                          | 2. Stärkere Präsenz, kostenneutrale Leistungen für Mitglieder            | 3. Bindeglied zwischen Gemeinschaften (klein bis groß)              |

Interpretationsbeispiel

Auch wenn die teilnehmenden Standortgemeinschaften die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren als (sehr) gut einstufen – Verbesserungspotenzial sehen sie dennoch. Zum einen fordern sie mehr Unterstützung (finanziell, personell), zum anderen mehr Vernetzung. Beim Thema Vernetzung wird sowohl ein verstärkter Austausch mit anderen Initiativen am Standort gesucht. Dieser Austausch sollte branchenübergreifend und teilweise sogar interkommunal sein. Gerade dort, wo eine Standortgemeinschaft der einzige relevante Akteur ist, kann beispielsweise die IHK eine Bühne bieten, etwa in Form von regelmäßigen Erfa-Runden für Standortgemeinschaften im Kammerbezirk. Die Erfahrung zeigt: Solche Formate werden gut angenommen, Gemeinschaften sind froh über derartige Netzwerkmöglichkeiten und den Erfahrungsaustausch.



## 5 Lösungen 1: Konkrete Ansatzpunkte zur Stärkung der Standortgemeinschaften

### 5.1 Herausforderungen



## Wenige machen viel

Mehr als jede zweite Standortgemeinschaft beklagt **Passivität unter den Beteiligten** und dass nur wenige Akteure den Großteil der Arbeit schultern. Die Belastungsgrenzen sind erreicht!

## Vorstand – wer macht's?

Über 25% geben an, dass **Nachfolgen** im Vorstand kaum gelingen und die bislang Aktiven sich aus Altersgründen zurückziehen möchten.

## Struktureller und demografischer Wandel

Zwei miteinander in Wechselbeziehung stehende **Herausforderungen**, die jede dritte bis vierte Standortgemeinschaft sieht.

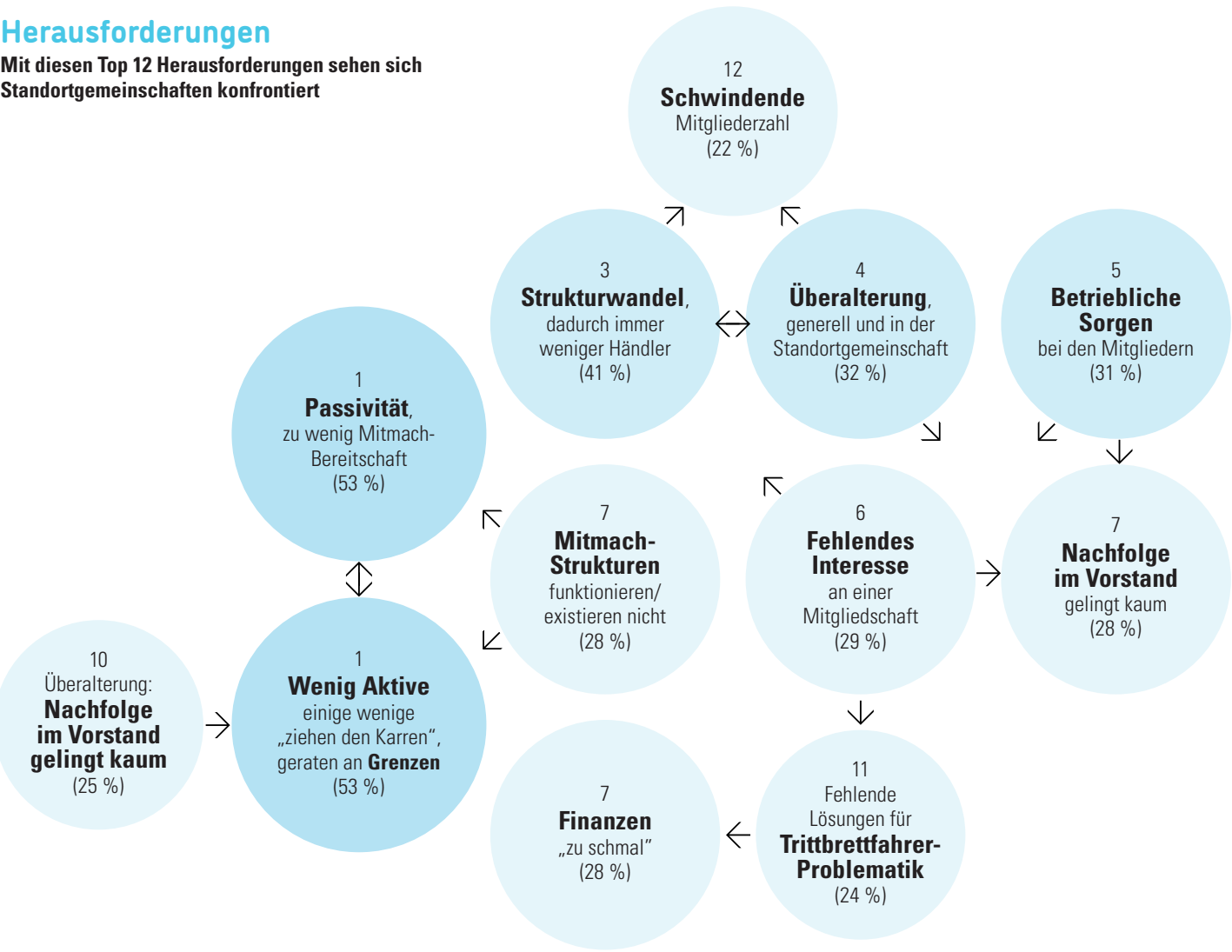
## Unzureichende Beteiligung

**Hausgemacht:** Jede vierte Standortgemeinschaft hat keine oder nicht (mehr) funktionierende Mitmach-Strukturen



Herausforderungen

Mit diesen Top 12 Herausforderungen sehen sich Standortgemeinschaften konfrontiert



Interpretationsbeispiel

Standortgemeinschaften stehen einem breiten Bündel an Herausforderungen gegenüber. Diese sind erheblich. Zudem bedingen sich die Herausforderungen teilweise gegenseitig. Man kann es allerdings auch positiver betrachten: Das Finden von Antworten auf einzelne Herausforderungen kann auch zur Lösung weiterer Herausforderungen beitragen. Beispiele:

- (1) Fehlende oder nicht (mehr) funktionierende Mitmach-Strukturen, also bspw. vereinsinterne Arbeitskreise, Projektgruppen, usw.: Allein schon die Neuformatierung solcher Mitmach-Strukturen kann die Mitmachbereitschaft steigern und dafür sorgen, dass Aufgaben wieder auf mehr Schultern verteilt werden, also nicht nur einige wenige den sprichwörtlichen Karren ziehen.
- (2) Überalterung in der Standortgemeinschaft bei gleichzeitig schwindenden Mitgliederzahlen: Durch die Ansprache von verstärkt jüngeren Generationen gewinnen Sie nicht nur neue Beteiligte und weiten möglicherweise das Branchenspektrum aus. Bestenfalls gelingt es, diese neue Generation perspektivisch auch an Vorstandstätigkeiten heranzuführen und so die Nachfolge in der Führungsebene zu bewerkstelligen. Suchen Sie als Standortgemeinschaft die für Sie passenden Antworten auf Herausforderungen und versuchen Sie dabei, Synergieeffekte zu identifizieren und zu heben!

5.2 Good-Practice-Beispiele

Kreative Ansätze

Standortgemeinschaften sind enorm kreativ und finden genau zu ihrem/dem Standort passende Lösungen.

Herausforderung trifft Lösung:

Ja, Standortgemeinschaften benennen Herausforderungen. Gleichzeitig liefert der Kompass aber auch viele konkrete Ansatzpunkte dafür, wie diese gelöst werden können. 406 gute Ansätze liegen dem Kompass zugrunde!

Individualität und Übertragbarkeit

Teilweise sind Lösungsansätze höchst individuell, funktionieren also nur am betreffenden Standort. In vielen Fällen können Grundideen aber auch auf andere Standorte (abgeändert) übertragen werden.



**Lösungen  
aus der  
Praxis**

### Fehlende Aktivität/ Effektivität

15 von 406 Nennungen = **4 %**

- Ausbau Kooperation mit Vereinen, bspw. gemeinsame Veranstaltungen wie Vereinstag, Kooperation mit einem Innenstadt-Verein, Mitteldeutsche Regionalkonferenz, usw.
- Kooperation zwischen BIDs
- Ausbau interkommunale Kooperation, bspw. mit HGV der Nachbarkommune, mit umliegenden City-Vereinen, usw.
- Aufgabenportfolio ausbauen – hin zu Stadtmarketingverein
- Ausbau hin zu Koordinations-Plattform für eine kooperative Stadtentwicklung
- Fusion mit anderen Vereinen

### Abnehmende Kaufkraft, Kaufkraft-Bindung erhöhen

69 von 406 Nennungen = **17 %**

- Einführung digitale Kundenkarte bzw. Upgrade physische zu digitaler Kundenkarte
- Stadtgeld-Ansatz, Gutscheinsysteme (auch physisch)
- Aktionen wie „Wir von hier“, „Heimat-Shoppen“, usw.
- Gutscheinsystem explizit um Arbeitgeber-Gutscheine erweitert
- Umfassende City-Card inkl. (sozialer) Events usw.

### Passivität/Lethargie/ wenig Mitmachbereitschaft

57 von 406 Nennungen = **14 %**

- Mehr Netzwerkveranstaltungen – „Business“ explizit ermöglichen, Formate bspw.: „Händlerhock“, „Synergietreffen“, Unternehmerforum, usw.
- Services/Aktionen zum Thema Fach-/Arbeitskräfte bzw. deren Akquise, Formate bspw.: „Job Erkundungsabend“, Ausbildungsmesse, usw.
- Sichtbarkeit der Standortgemeinschaft und deren Mitglieder nach außen erhöhen, Formate bspw.: Social-Media-Aktivitäten und Reels, moderne Leistungsschauen, usw.
- Lebendigkeit im Netzwerk erhöhen, u.a. durch barrierearme Kommunikation
- Mitglieder der Gemeinschaft gezielt mit Aufgaben betrauen, bspw. in Form von Experten, Ausrichter von Sitzungen, usw.

### Vakanzen im Vorstand/ keine Nachfolge im Vorstand

22 von 406 Nennungen = **5 %**

- Einführung hauptamtliche Geschäftsführung bzw. Schaffung von (Teilzeit-)Mitarbeiterstellen
- Neubesetzung des Vorstands mit Jüngeren im Rahmen gezielter Ansprache, dadurch Einzug Digitalisierung
- Neustrukturierung des Vorstands, auch Maßnahmen zur Neuverteilung von Aufgaben und/oder klarerer Aufgabenabgrenzung
- Vereinfachung von Prozessen durch eine Verwaltungs-/ Mitglieder-Software

### Schwindende Betriebszahlen: Stärkung Branchenmix

10 von 406 Nennungen = **2 %**

- Gezielte Formate zur Akquise neuer Mitglieder, bspw. „Netzwerkforum“ auch für Nicht-Mitglieder
- Pop-up-Stores in der Innenstadt (Nutzung gewerblich oder als Meetingraum, Bürgertreff, ...)
- Pop-up-Stores nach Förderende von Standortgemeinschaft übernommen
- Leerstandsmanagement: Standortgemeinschaft mit aktivem Part, bspw. City-Galerie
- Leerstandsmanagement: Zwischennutzungen/Kaschierung organisieren

### Schwindende finanzielle Basis: Finanzstabilisierung

4 von 406 Nennungen = **1 %**

- Vorausschauende Planungen, um Beiträge stabil zu halten
- Gezielte/intensive/direkte Ansprache von Sponsoringpartnern
- Gezielte/direkte Lobbyarbeit zur Sicherung von Geldflüssen
- Citymanagement-Stelle auf Zeit: Entfristung als attraktives Ziel für Geldgeber
- Finanzierung Citymanagement durch finanzielle Beteiligung der Mitglieder



## Lösungen aus der Praxis

### Miteinander mit Kommune und weiteren Akteuren

23 von 406 Nennungen = **6 %**

- Verstärkung der Kooperation zwischen Kommune und Standortgemeinschaft
- Gezielte Verbesserung der Zusammenarbeit mit der Politik, Kommunen, anderen Standortgemeinschaften
- Gewerbevereinigung als Expertenrat bei Stadtentwicklungsfragen für die Kommune
- Netzwerktreffen mit unterschiedlichsten Akteuren, bspw. in Form einer „Zentrums-Tour“
- Neujahrsempfang gemeinsam mit der Kommune (Verwaltung, Politik)

### Rückgang der Mitgliederzahlen

7 von 406 Nennungen = **2 %**

- Direkte Ansprache von Betrieben, auch Definition einer Aufgabe hierfür im Vorstand
- Veranstaltungen auch für Nicht-Mitglieder (möglichweise im Kurzeventcharakter zur Präsentation des Vereins)
- Willkommens-Angebote für neue Betriebe, um diese als Mitglieder zu werben, Aktive Begrüßung neuer Mitglieder (Goodies)
- Werbekampagne für die Mitgliedschaft auf Social-Media

### Professionalisierung im Veranstaltungsmanagement

29 von 406 Nennungen = **7 %**

- Neue Veranstaltungskonzepte/-formate, bspw. „schön hier“, usw.
- Rahmenprogramm von bestehenden Veranstaltungen ändern
- Einführung bewusst von kleinen Veranstaltungen/„Miko-Events“, ggf. bezogen auf einen Teilraum der Innenstadt, teilweise auch Gemeinwohlökonomie-Ansatz
- Jahreszeitlich orientierte Veranstaltungen, bspw. Märkte, Zielgruppenausrichtung
- Bewusst Fokus auf Qualität/qualitätsvolle Veranstaltungen

### Neupositionierung der Standortgemeinschaft

35 von 406 Nennungen = **9 %**

- Neues Werbekonzept & professionelle Online-Kommunikation nach außen, neue Website, Social-Media, auch Standortmagazin (statt Zeitungswerbung)
- Markenbildung, auch als Maskottchen, Lead bei Imageprozess für Stadtteil
- Kulturelles Engagement erhöhen, z.B. Unterstützung von örtlichen Festspielen
- Besonderes Engagement bei städtebaulichen Projekten, Parkraum-Änderungen, Ko-Finanzierung der Innenstadtbeschilderung
- Soziales Engagement erhöhen

### Leerstandsmanagement

- Füllung von leeren Schaufenstern mit lokalen Themen/Werbung (Marktsonntage, Veranstaltungen, ...), regelmäßige Aktualisierung

### Verkehrsmanagement

- Schaffung eines attraktiven Parkplatzangebots (Attraktivitätssteigerung)

### Professionalisierung der Standortgemeinschaft

- Professionalisierung durch institutionalisierte Geschäftsstelle und Geschäftsführung
- Professionelle (Online-) Kommunikation



## Lösungen aus der Praxis

Das läuft aktuell in den  
Standortgemeinschaften richtig gut ...

**Networking**  
Mitgliederakquise  
**Vorstandsteamwork**  
Informationsaustausch  
**Zusammenarbeit insgesamt**  
**Gutscheinsystem**  
Kommunikation untereinander  
**Networking**  
Kooperation mit der Stadt  
**Handlungsbereitschaft**  
Initiativen und Veranstaltungen  
Generationswechsel  
**Teamwork**  
regelmäßiges Treffen  
Werbung und Öffentlichkeitsarbeit  
Informationsaustausch  
**digitale Präsenz**



Herausforderung: Vakanzen im Vorstand/keine Nachfolge im Vorstand  
Lösung: Einbindung von kooptierten Vorstandsmitgliedern, die für unterschiedliche Ressorts sprechen  
Beispiel aus: Stadtmarketing Nibelungenstadt Worms e.V., ca. 87.000 EW, Rheinland-Pfalz  
Hier: Symbolbild



Herausforderung: Fehlender Nutzen einer Mitgliedschaft  
Lösung: Transformation hin zu einem gemeinnützigen Verein, der „mehr“ als nur Gewerbe macht und auch den Themen einer multifunktionalen Zentren-Entwicklung gerecht wird; Nebeneffekt: Erweiterung der Vorstandschaft von 3 auf 13 Mitglieder, teils auch durch kooptierte Vorstände  
Beispiel aus: Indivuell e.V., ca. 31.000 EW im Stadtteil Düsseldorf-Eller, NRW  
Das Bild zeigt den Indivuell Infopoint, der gemeinsam mit dem Zentrenmanagement eröffnet wurde. Dort kommen Verein und Zentrenmanagement persönlich mit allen Bürgern, Vereinen und Gewerbetreibenden ins Gespräch.



Herausforderung: Fehlender Nutzen einer Mitgliedschaft  
Lösung: Schaffung eines konkreten Mehrwerts im Sinne eines eigenen „Produkts Unternehmensbesuche“, zusammen mit der Kommune  
Beispiel aus: Gewerbeverein Ottweiler e.V., ca. 14.000 EW, Saarland  
Das Bild zeigt einen Teil der Vorstandsmitglieder



Herausforderung: Finanzielle Basis  
Lösung: Gemeinsame Finanzierung einer Stelle „Innenstadtkoordination“ von Stadtmarketing und Innenstadtverein via zweckgebundenem Mitgliedsbeitrag (zusätzlich zum regulären Beitrag)  
Beispiel aus: Verein Greifswalder Innenstadt e.V., ca. 60.000 EW, Mecklenburg-Vorpommern  
Das Bild zeigt Ramona Wolf, Innenstadt-Koordinatorin der Greifswald Marketing GmbH



Herausforderung: Überalterung/schwindende Zahl an Mitwirkenden  
Lösung: Direktansprache von ehemals Mitwirkenden sowie neuen Mitgliedern und im Gespräch Aufzeigen des konkreten Nutzens  
Beispiel aus: Parsberger Unternehmer Gemeinschaft e.V., ca. 8.000 EW, Bayern  
Das Bild zeigt eine Impression aus Parsberg: das Wahrzeichen der Stadt, die Burg Parsberg



## 6 Lösungen 2: Gesamt-Strategien zur Stärkung der Standortgemeinschaften

### 6.1 Zukunftsaussichten



## Glas eher halbvoll

Es überwiegen **positive Zukunftsaussichten** – Mittelwert von 56 %. Achtung: Dieser Wert dürfte auch auf methodische Verzerrungen zurückzuführen sein. Standortgemeinschaften, die in einer erheblichen Krise stecken, dürften sich tendenziell eher weniger beteiligt haben.

## Aussichten in Großstädten tendenziell besser

In Großstädten beurteilen Standortgemeinschaften Ihre Zukunftsaussichten tendenziell **leicht besser** als an kleinen Standorten.

## Ein Muster deutet sich an

Tendenziell scheint zu gelten: **wirtschaftliche Stärke** der Region/des Standortes, Innovationsfähigkeit und Vernetzung sind entscheidende Faktoren für eine positive Zukunftseinschätzung der Standortgemeinschaften.

## Strukturelle Unterschiede erkennbar

**Abweichungen** zwischen den einzelnen Bundesländern sind erkennbar und können auf strukturelle Unterschiede zurückgeführt werden.

### Interpretationsbeispiel

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Standortgemeinschaften bei einer Quote von 56 % (auf einer Skala von 0 % = sehr pessimistisch bis 100 % = sehr optimistisch) mehrheitlich leicht positiv in die Zukunft blicken. Das sprichwörtliche Glas ist also „eher halbvoll als halbleer“. Vorsicht! Hier zeigt sich eine methodische Verzerrung: Geantwortet haben tendenziell eher jene Standortgemeinschaften, die überhaupt noch aktiv sind. Jene, die zumindest emotional aufgegeben haben, dürften in den Datensätzen unterrepräsentiert sein. Der Wert in Sachen Zukunftsaussichten dürfte für ganz Deutschland eher pessimistischer ausfallen. Dennoch: Ein tieferer Blick in die Daten zeigt, dass Standortgemeinschaften aus wirtschaftlich schwächeren und dünner besiedelten Bundesländern (z. B. Sachsen-Anhalt, Brandenburg) tendenziell pessimistischer in die Zukunft blicken als in wirtschaftsstarken oder dichter besiedelten Ländern (z. B. Bayern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen). Vor allem in strukturschwachen Flächenländern scheint die Unsicherheit über künftige Entwicklungsmöglichkeiten groß zu sein – etwa aufgrund des demografischen Wandels und geringerer Investitionskraft. In den wirtschaftlich diversifizierten und industriell geprägten Ländern überwiegt dagegen eine vorsichtige Zuversicht, die auf stabile Strukturen, aber auch auf Transformationsdruck hindeutet. Auffällig zudem: kleinere und wirtschaftlich gut vernetzte Länder wie Thüringen zeigen sich besonders positiv, was auf funktionierende regionale Kooperationen und eine höhere Anpassungsfähigkeit schließen lässt. Zudem beurteilen vor allem Standortgemeinschaften aus Großstädten (also mit mehr als 100.000 Einwohnern) ihre Zukunftsaussichten besonders positiv (Quote hier 65 %). Insgesamt scheint sich ein Muster anzudeuten, wonach wirtschaftliche Stärke, Innovationsfähigkeit und Vernetzung entscheidende Faktoren für eine positive Zukunftseinschätzung der Standortgemeinschaften sind.



6.2 Strategien

# „Mehr oder weniger“?

Die Zukunftsstrategien sind unterschiedlich.  
Vier grundlegende Ansätze kristallisieren sich heraus:

## 1 „Schrumpfung“

Konzentration auf wenige Inhalte und Effizienzsteigerungen.  
Dies gilt eher bei kleineren Standorten (v.a. Gemeinden).

## 2 Ergänzungen bei den bestehenden Aufgaben

Dies scheint ein Ansatz eher in Kleinstädten zu sein.

## 3 „Wachsen“

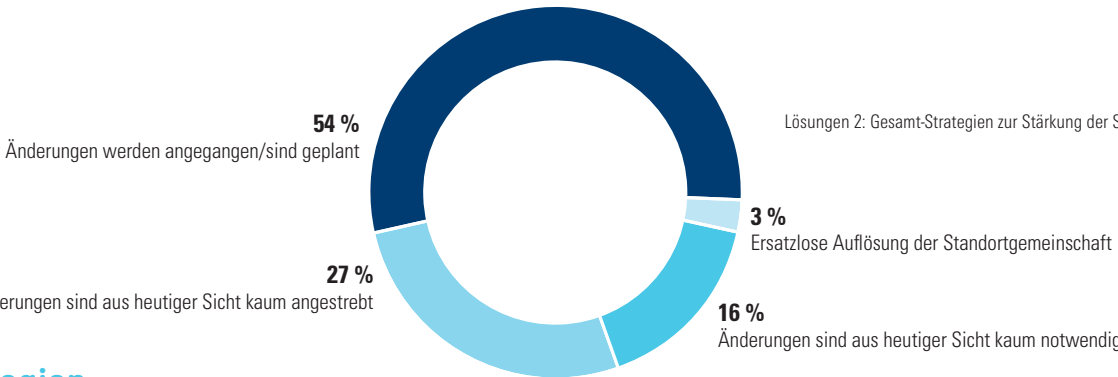
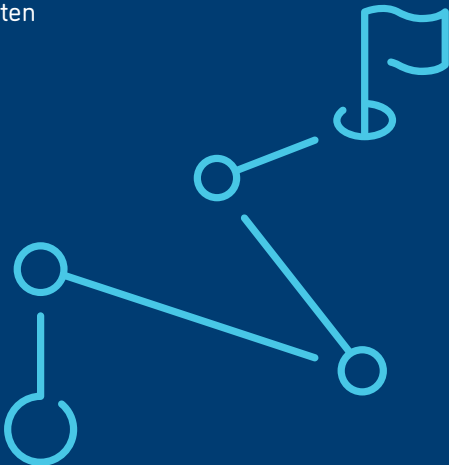
Ausweitung des Aufgabenportfolios und der Mitgliederbasis.  
Eine Strategie tendenziell v.a. in Mittelstädten.

## 4 Änderungen in der Finanzstruktur

Diese Strategie wählen Standortgemeinschaften eher in Großstädten.

# Die Realität

Eine Kombination von zwei oder mehr Strategien.



Lösungen 2: Gesamt-Strategien zur Stärkung der Standortgemeinschaften

## Strategien

Welche strategischen Ansätze Standortgemeinschaften verfolgen

| Strategischer Ansatz                   | %    | Ansatz 1                                  | Ansatz 2                          | Ansatz 3                         |
|----------------------------------------|------|-------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Konzentration: weniger Aufgaben        | 11,9 | Events/ Veranstaltungen                   | Marketing und Werbung             | Quartiers- & Standortentwicklung |
| Ausweitung von Aufgaben                | 20,0 | weitere Projekte und Events               | Betreuung von Social Media        | Mitgliederakquise und Netzwerken |
| Interne Änderungen                     | 15,9 | personelle Umstrukturierung des Vorstands | Aufgabenverteilung auf Mitglieder | Verjüngung des Vorstands         |
| Änderungen bei Finanzstruktur          | 18,5 | Änderung der Beitrags- & Finanzstruktur   | Zuschüsse durch Kommune           | Mitgliederakquise                |
| Ausweitung Mitgliederbasis             | 21,5 | Industrie                                 | Handwerk                          | überregionale Einbeziehung       |
| Professionalisierung: Hauptamt         | 10,7 |                                           |                                   |                                  |
| Änderung der Rechtsform                | 1,9  |                                           |                                   |                                  |
| Einfügen in Größeres, bestehen bleiben | 10,7 |                                           |                                   |                                  |
| Überführung in Größeres, auflösen      | 6,7  |                                           |                                   |                                  |
| Sonstiges                              | 9,6  | weitere Vereinsgründungen                 | mehr und neue Projekte            | Personalausbau                   |

### Interpretationsbeispiel

Ausweitung der Mitgliederbasis – das ist unter denjenigen Standortgemeinschaften, die strategische Änderungen angehen (wollen), der am meisten verfolgte Ansatz. Spannend ist hierbei zu sehen, dass dabei auch auf eine thematische Ausweitung abgezielt wird, etwa durch Akquise von Industrie- oder auch Handwerksbetrieben. Effekte eines Mitgliederwachstums sind mehr finanzielle Mittel, aber auch mehr potenzielle Mitstreiter in der operativen Arbeit, perspektivisch auch neue mögliche Vorstandsmitglieder. Diese Synergieeffekte scheinen eine Erklärung zu sein, wieso primär dieser Ansatz verfolgt wird. Interessant ist zudem die Diskrepanz zwischen Ausweitung und Reduktion von Aufgaben: Jede zehnte Standortgemeinschaft gibt zwar an, die Aufgaben reduzieren (und sich dadurch wohl auch konzentrieren) zu wollen; allerdings sagen doppelt so viele Standortgemeinschaften, dass sie ihre Aufgaben ausweiten wollen, möglicherweise um den (bestehenden sowie potenziellen) Mitstreitern zusätzliche Mehrwerte bieten zu können. Auch interne Veränderungen werden angestrebt, etwa in Form einer Umstrukturierung und/oder Verjüngung des Vorstands, der Verteilung von Aufgaben an Mitglieder sowie auch mit Blick auf Änderungen in der Beitrags- und Finanzstruktur der Gemeinschaften. Was sich festhalten lässt: Den einen strategischen Ansatz scheint es nicht zu geben. Vielmehr gilt es, sich unterschiedlicher Hebel im Maschinenraum einerseits (also intern) und „an Deck“ andererseits (sprich auf operativer Ebene bei den Aufgaben) zu bedienen.

6.3 Regionale Unterschiede & Auffälligkeiten

# Aufgabenergänzung im Nordwesten?

Standortgemeinschaften in nordwestlich gelegenen Ländern streben primär eine **Ergänzung** ihres Aufgabenspektrums an.

# „Starke Westländer“: Stabilität oder Stillstand?

Vor allem in vermeintlich wirtschaftlich starken Bundesländern im Westen werden häufiger **keine Veränderungen** angestrebt.

# Wachstum und Anpassung im Osten?

Standortgemeinschaften in ostdeutschen Bundesländern wollen vor allem **wachsen** und ihre Aufgaben ausweiten.

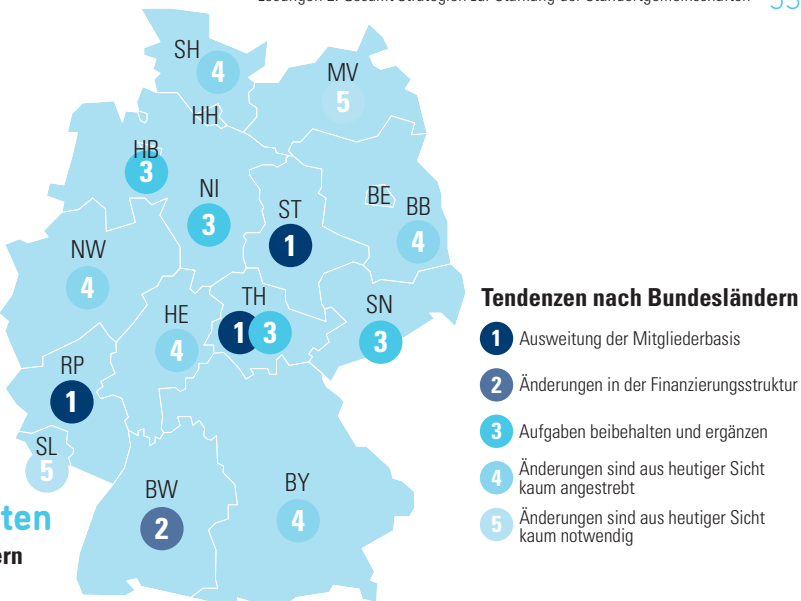


# Alles ok in „peripheren“ Ländern?

In den eher peripher gelegenen Bundesländern geben Standortgemeinschaften v.a. an, dass **keine Änderungen** erforderlich sind.

## Regionale Unterschiede & Auffälligkeiten

Differenzierung der strategischen Ansätze nach Bundesländern



| Bundesland             | Top-1 Nennung (häufigste)                      | Weitere Nennungen (Auswahl)                         |
|------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Baden-Württemberg      | Änderung Finanzstruktur                        | Professionalisierung Hauptamt                       |
| Bayern                 | Änderungen kaum angestrebt                     | Änderungen kaum notwendig                           |
| Brandenburg            | Änderungen kaum angestrebt                     | Aufgaben reduzieren/auf wenige konzentrieren        |
| Bremen                 | Aufgaben beibehalten & ergänzen                | Eingliederung in größeres, Änderung in Gemeinschaft |
| Hessen                 | Änderung kaum angestrebt                       | Professionalisierung, Änderung kaum notwendig       |
| Mecklenburg-Vorpommern | Änderung kaum notwendig                        | Änderung Finanzstruktur, Ausweitung Mitgliederbasis |
| Niedersachsen          | Aufgaben beibehalten & ergänzen                | Änderung kaum angestrebt                            |
| Nordrhein-Westfalen    | Änderung kaum angestrebt                       | Änderung Finanzstruktur                             |
| Rheinland-Pfalz        | Ausweitung Mitgliederbasis                     | Änderung kaum angestrebt                            |
| Saarland               | Änderung kaum notwendig                        | Aufgaben beibehalten und ergänzen                   |
| Sachsen                | Aufgaben beibehalten & ergänzen                | Änderung kaum angestrebt                            |
| Sachsen-Anhalt         | Ausweitung Mitgliederbasis                     | Aufgaben reduzieren/auf wenige konzentrieren        |
| Thüringen              | Ausweitung MB, Aufgaben beibehalten & ergänzen | Änderung Finanzstruktur                             |

### Interpretationsbeispiel

Insgesamt scheinen viele Standortgemeinschaften in Deutschland ihre aktuelle Arbeit fortsetzen und nur gezielt verbessern bzw. weiterentwickeln zu wollen. Ein vertiefter Blick in die Daten zeigt: In wirtschaftlich starken Bundesländern wie Bayern, Hessen oder NRW stehen Stabilität und die Professionalisierung von Strukturen im Mittelpunkt. In Ostdeutschland – etwa in Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt – möchten viele Standortgemeinschaften hingegen wachsen, neue Mitglieder gewinnen und ihre Aufgaben anpassen. In kleineren Ländern wie dem Saarland und Mecklenburg-Vorpommern sehen die Standortgemeinschaften kaum Veränderungsbedarf, eventuell weil bereits in der Vergangenheit eine Transformation vollzogen wurde (etwa im Saarland). Insgesamt könnte eine Interpretation sein: Je stabiler die wirtschaftliche Lage, desto mehr scheinen Standortgemeinschaften auf Konstanz zu setzen – je stärker der Wandel, desto aktiver gestalten Standortgemeinschaften hingegen ihre Zukunft.



# 7 Standortgemeinschaften der Zukunft – die Interpretation von imakomm. Neun Thesen und grundsätzliche Empfehlungen

## Schwerpunkte statt „das haben wir immer schon (so) gemacht“

Standortgemeinschaften schultern viele Aufgaben – von Veranstaltungen/Events über Kommunikation bis hin zu Netzwerkmanagement. Alle scheinen wichtig. Eine klare Priorisierung scheint aber zu wenig vorgenommen zu werden. Allein schon aus diesem Grund kommt es zu einer Überforderung der Akteure. Zudem schwinden die finanziellen Ressourcen bei jeder vierten Gemeinschaft. Ohne Definition von Schwerpunkten – und viel schwieriger: von Nicht-Schwerpunkten – wird eine Standortgemeinschaft bei dieser Komplexität an Aufgaben über kurz oder lang scheitern. Gehen Sie das an! Prüfen Sie beispielsweise, ob mehr Netzwerken („Business erlauben“), das Thema Fach- und Arbeitskräfte und/oder mehr professionelle Sichtbarkeit der Standortgemeinschaft und deren Mitwirkenden, Ansätze sein könnten. 14 % aller Good-Practice-Beispiele zielen auf solche Ansätze ab.

## Fehlende Deckungsgleiche von Mitgliederstruktur und Jahresprogramm – das Nutzenproblem angehen

Nur 15 % aller Beteiligten an einer Standortgemeinschaft scheinen sich aktiv einzubringen. Hauptgründe: Zeitprobleme und fehlender Nutzen eines Engagements. Bei Letzterem liegt ein großer Veränderungshebel, denn: Die Standortgemeinschaften übernehmen ein Bündel an Aufgaben und zuvorderst Veranstaltungen – doch nicht einmal jede zwölfte Standortgemeinschaft schätzt, dass bei Veranstaltungen ein echter Mehrwert für die Mitwirkenden liegt. Dies wiederum dürfte auch an der heterogenen Struktur der Mitwirkenden liegen – von Händlern (27 %) über Dienstleister (11 %), Gastronomen (8 %) bis zu Immobilien-Eigentümern (5 %). Salopp formuliert: „Sitzen nur 50 % der Mitglieder in der Innenstadt und sind im Übrigen 30 % Handwerker, Industrie und Sonstige, dann wird ein Jahresprogramm von hauptsächlich Verkaufsoffenen Sonntagen und Weihnachtsaktionen in der Innenstadt für viele schlichtweg keinen Mehrwert haben“. Passen Sie Ihr Jahresprogramm der tatsächlichen Mitgliederstruktur an!

Prüfen Sie überdies, inwiefern Umschichtungen bei Ihrer Ausgabenstruktur (knapp vier von zehn Euro gehen durchschnittlich allein in Veranstaltungen) zu einem anderen Jahresprogramm führen können – einem Programm, das mehr Personen in Ihrer (meist heterogenen) Struktur an Mitwirkenden einen Nutzen bietet. Dies wird allein schon deshalb nötig, weil 21 % Ihrer Einnahmen im Schnitt kommunale Gelder sind – und diese drohen zurückzugehen.

## Weg von Vereinsmeierei hin zu effizienten Strukturen

Neben der Passivität vieler Mitwirkenden in einer Standortgemeinschaft („Lethargie“) ist die Tatsache, dass die Aktiven an Belastungsgrenzen stoßen, das zentrale Problem. Neben Ansätzen für mehr Nutzen für die Mitwirkenden und damit Anreizen zum „Mit-Anpacken“ liegt in einer effizienteren Arbeitsweise von Vorstandschaft und Arbeitsgruppen der Schlüssel zur Entlastung. Beispiele: Sitzungsprotokolle werden zu Ergebnisprotokollen, die schon während des Meetings für alle sichtbar verfasst und mit Ende des Meetings verschickt werden, statt „Ämter“ werden „Rollen“ verteilt – Schlüsselaufgaben wie Mitgliederakquise, Betreuung der Mitglieder, digitale Kommunikation usw. werden auf Teams (Vorstandsmitglied + eine weitere Person) verteilt. Rund 5 % aller Good-Practice-Beispiele gehen gezielt effizientere Strukturen an.

1

2

3

„Von Boomern zu Gen Z“: Andere Arbeitsweisen sind Voraussetzung für einen Generationenwechsel in der Standortgemeinschaft. Ansonsten sterben diese an Altersschwäche.

Jede zweite Standortgemeinschaft ist eine Gen X- oder sogar Boomer-Gemeinschaft – das Durchschnittsalter liegt dort über 50 Jahre. Und jede dritte Gemeinschaft hat echte Herausforderungen wegen Überalterung. Doch die Good-Practice-Beispiele zeigen: Junge Menschen wollen sich einbringen. Allerdings passen viele Arbeitsweisen der Standortgemeinschaften häufig nicht (mehr) zur Lebens- und Arbeitsweise der heute 20 bis 45-Jährigen (Gen Y/Millennials und Gen Z).

Unabhängig von der Rechtsform der Standortgemeinschaft (Verein, GmbH, usw.) muss beispielsweise gelten:

- Suchen Sie nach flexiblen Engagement-Modellen (statt Dauerverpflichtung in einem Arbeitskreis),
- greifen Sie vermeintliche „Work-Life-Balance-Einstellungen“ auf und werden Sie schneller (statt langen Vorstands- oder Arbeitskreissitzungen mit unkonkreter Agenda und zeitlichem Verzug),
- kommunizieren Sie intern und nach außen viel digitaler (statt langatmigem Newsletter und Gemeinschaftsanzeigen in der Print-Ausgabe der Tageszeitung),
- durchforsten Sie Ihre „typischen“ Aktionen nach mehr Sinnstiftung bspw. durch einen gesellschaftlichen Mehrwert für die Mitmachenden (statt „es geht doch um den Standort“).

Mach dich relevant – strategische Rolle am Standort stärken = „raus aus der Veranstaltungsfalle“

Standortgemeinschaften halten die Innenstädte und Quartiere am Leben. Sie sind v.a. operativ tätig: Knapp vier von fünf nennen Veranstaltungen/Events die größte Aufgabe, die Event-Organisation ist somit wichtigste Tätigkeit. Für diese Belebungsansätze am Standort unterstützt die Kommune in vielen Fällen auch – bspw. mit Zuschüssen oder aber personeller Unterstützung.

Doch angesichts der zentralen Herausforderungen – beispielsweise nennt fast jede dritte Standortgemeinschaft hier betriebliche (!) Sorgen bei den Mitwirkenden, vier von zehn begreifen den Strukturwandel in der Wirtschaft als eine zentrale Herausforderung – müssen die Standortgemeinschaften strategischer arbeiten. Prüfen Sie, wie Sie in eine stärkere Rolle als Know-how-Träger für Wirtschaftsfragen in der Verwaltung und der Kommunalpolitik kommen, beispielsweise als dauerhafter Expertenrat bei allen Wirtschaftsfragen oder bei der Stadtentwicklung am Standort, der vor investiven Entscheidungen gehört wird. Lassen Sie sich diese Rolle legitimieren, also vom Kommunalparlament als solches auch bestätigen. Das ist viel mehr als Lobbyarbeit! Standortgemeinschaften müssen an grundsätzlichen Fragen der Stadt- und Standortentwicklung partizipieren und Kollaborateur (statt „Motz-Zwerg“ oder „Interessens-Klitsche“) durch konstruktives Einbringen werden. Sie müssen in der Stadtpolitik eine Rolle spielen! Übrigens: 15 % aller Good-Practice-Beispiele zielen genau auf diesen strategischen Ansatz ab.

Mach dich sichtbar – Relevanz entsteht auch durch Wahrnehmung

Die Digitalisierung ist Querschnittsthema bei vielen Good-Practice-Beispielen: Für mehr Effizienz in der Vorstandsarbeit haben einzelne Standortgemeinschaften eine Verwaltungs-/Mitglieder-Software eingeführt, die meisten Nennungen erhält der Umbau bestehender Gutscheinsysteme als digitale Karten und Apps. Die Digitalisierung muss aber auch v.a. für die Kommunikation der Standortgemeinschaften gelten. Klassische Veranstaltungen scheinen an Relevanz zu verlieren – Geschichten über Produkte, Menschen, Standorte hingegen werden wichtiger. Sollen v.a. jüngere Zielgruppen für die Mitwirkenden der Standortgemeinschaft erreicht werden, muss gelten: „weniger klassische Veranstaltungen, dafür mehr Content-Produktion“ für digitale Kanäle.

Echte Partnerschaft nur bei echter Daseinsberechtigung

Nicht selten existieren mehrere „Standortgemeinschaften“ nebeneinander: Städtische Stadtmarketing-GmbH, Gewerbeverein, Stadtmarketingverein, Wirte-Kreis, usw. Zwar scheint die Zusammenarbeit untereinander erstaunlich gut zu funktionieren. Gleichwohl bestehen aber auch Optimierungspotenziale – generell in einer stärkeren Vernetzung und einem „mehr Miteinander“. Und jede neunte Standortgemeinschaft plant in den kommenden Jahren auch ein formales Einfügen (gemeinsamer Stadtmarketingverein usw.) in ein Großes Ganzes, eine Fusion. Das bedeutet aber auch: Jene Standortgemeinschaften, welche dies nicht planen, müssen um ihre Position kämpfen – ein „Bauchladen“ bzw. fehlende Schwerpunkte lassen die Daseinsberechtigung schwinden. Das wäre fatal, sorgen doch die Standortgemeinschaften für Belebung in Quartieren, der Innenstadt und am Wirtschaftsstandort insgesamt. Definieren Sie also Ihre Schwerpunkte und damit Ihre Aufgaben auch unter Berücksichtigung „der anderen“.

Professionalisierung von Strukturen – Effizienzpotenziale heben für mehr Effekte trotz Finanznot

Kommunen und Standortgemeinschaften sitzen in einem Boot. Eine Lösung für mehr Effektivität und Effizienz kann nicht in der Forderung nach einem „Kümmerer“, der von der Kommune zu bezahlen sei, liegen. Hinzu kommt, dass die Kommunen selbst ganz erhebliche finanzielle Herausforderungen haben – nicht nur konjunkturell, sondern v.a. strukturell bedingt. Gleichwohl bedarf es der Standortgemeinschaft als belebendes Element am Standort. Doch genau dieses derzeitige Aufgabenportfolio in vielen Standortgemeinschaften ist ehrenamtlich nicht mehr leistbar. Es bedarf mehr personeller (und finanzieller) Ressourcen.

Die Lösung muss mehrere Facetten haben:

1. Jede Standortgemeinschaft ist gut beraten, zunächst ihr eigenes Aufgabenportfolio im Verbund mit weiteren Akteuren zu überarbeiten sowie nach Effizienzpotenzialen in der Arbeitsweise zu suchen, um Aktive zu entlasten.
2. Parallel müssen auch Kommunen nach Effizienzpotenzialen bei Stadtmarketingaufgaben im „Konzern Stadt“ (Ämter; Eigenbetriebe, städtische Töchtergesellschaften) suchen. Diese liegen nicht selten in der organisatorischen Bündelung von Aufgaben und Kompetenzen sowie Änderungen von (Abstimmungs-)Prozessen, allein schon beispielsweise bei der Planung, Organisation, Genehmigung, Kommunikation, Durchführung und Abrechnung von Events und Märkten.
3. Parallel muss dann eine neue/modifizierte Arbeitsteilung zwischen Kommune und Standortgemeinschaft(en) definiert werden: Wer macht was? Wie koordinieren wir gemeinsam?
4. Teile der „gehobenen“ Effizienzpotenziale können dann in ein neues Finanzierungsmodell fließen, bei dem – trotz Finanznot einer Kommune – evtl. sogar erhöhte Zuschüsse an die dann ebenfalls effizientere und effektivere Standortgemeinschaft weitergegeben werden können – oder aber für die Finanzierung von personellen Ressourcen zur Verfügung stehen.

„Darf’s ein bisschen mehr/weniger sein?“ – finde deine eigene Strategie

Das vielleicht erstaunlichste Ergebnis aus imakomm-Sicht: Einigkeit besteht bei den Herausforderungen der Standortgemeinschaften. Beim Umgang damit und somit bei den künftigen Strategien hingegen nicht. Vier grundlegende Ansätze kristallisieren sich heraus:

1. Konzentration der Inhalte und interne Effizienzsteigerungen – eher kleinere Standorte (Gemeinden) wählen diese Strategie
2. Ergänzungen bei den Aufgaben (mehr Qualität im Rahmenprogramm usw.) – dies scheint bei Kleinstädten ein Ansatz zu sein
3. Ausweitung von Aufgaben und der Mitgliederbasis – diese Strategie wählen tendenziell Mittelstädte
4. Änderungen in der Finanzstruktur – dies scheint ein Ansatz v.a. in Großstädten zu sein





Moderne Innenstadt- und Einzelhandelsentwicklung  
Marketing für Standorte  
Kommunalentwicklung und Partizipation  
Standort- und Entwicklungsstrategien Wirtschaft und Wohnen

imakomm  
AKADEMIE

**Kompetenz  
Seriosität  
Leidenschaft  
Frischer Wind**



**imakomm-akademie.de**  
[xing.com/companies/imakommakademie](https://xing.com/companies/imakommakademie)  
[facebook.com/imakommakademie](https://facebook.com/imakommakademie)  
[linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh](https://linkedin.com/company/imakomm-akademie-gmbh)