

konkret

imkomm
AKADEMIE

**Der Faktor Mensch
als zentrales Element**
Empathische
Standortentwicklung

**Special:
Vordenker*innen**

Elemente der empathischen Standortentwicklung – und gleichzeitig Überblick über diese Ausgabe:

Konsequenz, die wir in allen Projekten sehen: Erfolgreich ist eine Standortentwicklung dann, wenn sie

- **Beteiligung neu denkt.** Ein Beispiel können von der Idee der Bürgerräte abgeleitete, interdisziplinär besetzte Strategiegruppen als Sparringspartner für Kommunalparlamente sein. Gleichzeitig muss Umsetzungsarbeit für die Kommune schnell, einfach, wirkungsvoll (statt „Ideenlieferant“) sein. Beides zeigt der Artikel zur Gemeinde Mögglingen (Entwicklungsbeirat und „Machergruppen“) auf.

- anerkennt, dass **strukturelle Änderungen** in der Zusammenarbeit und auch im organisationalen Aufbau von Einheiten (Verwaltung, Gewerbevereine, usw.) notwendig sind. Das Beispiel der pittoresken hessischen Stadt Rotenburg an der Fulda zeigt bei der Innenstadtentwicklung, wie „Silos“ (wenig korrespondierende Ämter) verwaltungsintern aufgebrochen und somit Grenzen aufgelöst werden können – denn schließlich verschwimmen ja auch die Grenzen zwischen den Zielgruppen („Tourist*innen = Einwohner*innen auf Zeit“). Gleiches zeigt auch das Beispiel Parsberg, eine bemerkenswerte Kleinstadt in Bayern. Und: Aus Beispielen wie Cham (Bayern) und vor allem Überlingen am Bodensee (Baden-Württemberg) haben wir ein Modell für ein modernes Standortmanagement abgeleitet.

- **hoch komplexe Zusammenhänge „übersetzt“** in entscheidungsreife Lösungen und dabei die Grenzen der jeweiligen Lösung klar benennt. Paradebeispiel hierfür sind immer komplexer werdende Fragestellungen, die im Rahmen eines Einzelhandelskonzeptes gelöst werden sollen. Wir zeigen Ihnen Näheres im Artikel zur schwäbischen Stadt Bad Saulgau.

- den **Faktor Mensch** mit Motiven, Emotionen, usw. systematisch(!) und gleichbedeutend zu Standortfaktoren wie Gründungsquote, Erreichbarkeit der Innenstadt, Finanzierungsmöglichkeiten von Projekten, usw. berücksichtigt.



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



ppa. Matthias Prüller
imakomm AKADEMIE GmbH
Gesellschafter
Stadt- und Innenstadtentwicklung
Einzelhandel: Steuerung & Entwicklung
prueller@imakomm-akademie.de



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



Julia Bubbel
imakomm AKADEMIE GmbH
Strategien für Wirtschaftsflächen
und -standorte
bubbel@imakomm-akademie.de

Aus zahlreichen Projekten mit und für Handels- und Gewerbevereine haben wir ein Modell für eine Erarbeitung von Lösungen zur Stärkung oder gar Neuausrichtung dieser Wirtschaftseinheiten erstellt. Dieser „Silo-Gedanke“ ist auch prägend im Artikel zu einer ganzheitlichen Gewerbeflächenentwicklung.

Special: Vordenker*innen!

→ ab Seite 29

Ob Stadt- & Innenstadtentwicklung, Einzelhandelssteuerung und -entwicklung, Marketing für Standorte oder Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte – alle vier Schwerpunkte der imakomm leben wir voller Leidenschaft. Und beschäftigen uns auch abseits von Projekten systematisch mit dem „was könnte in X Jahren sein?“

Und deshalb sind wir wirklich stolz, zu den zentralen Fragen in den vier Schwerpunkten echte Vordenker*innen darin gewonnen zu haben. Hoch kompetent, manchmal provozierend, aber stets überlegenswert, zeigen sie Schlaglichter zur aktuellen und künftigen Standortentwicklung auf. Auch an dieser Stelle ganz herzlichen Dank an:

Dr. Juliane Ribbeck-Lampel (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR))

apl. Prof. Dr. Niko Paech (Universität Siegen)

Hilmar von Lojewski (Beigeordneter und Leiter des Dezernats Stadtentwicklung, Bauen, Wohnen und Verkehr des Deutschen Städtetages und des Städtetages Nordrhein-Westfalens)

Dominic Fischer (Geschäftsführer TourComm)

Rolf Kammann (für den DVWE)



Stadt- und Innenstadtentwicklung

Klimaanpassungsstrategien, Mobilitätswende, menschenzentrierte Digitalisierung, multifunktionale Innenstädte, Betonung von Gemeinschaftsprojekten bei der Stadtentwicklung – keine der aktuellen Herausforderungen (und hierbei handelt es sich um eine absolut lückenhafte Liste!) ist ohne eine Beteiligung der Menschen denkbar. Urban Gardening & Co. sind nicht Trends, sondern nur ein Ausdruck neuer Bedürfnisse und geänderter Strategien der Standortentwicklung.

Die folgenden Artikel betrachten besondere Beispiele aus Baden-Württemberg und Hessen, die eines gemeinsam haben: Besonders betont wird bei der künftigen Standortentwicklung ein Neues Miteinander (Entwicklungsbeirat, Macher-Gruppen, Verschmelzen von Inhalten und Organisationseinheiten).

Mögglingen

Mit Entwicklungsbeirat und Machergruppen geht das Leitbild in die Umsetzung

Es kann losgehen! Ohne Zweifel war es ein langer und intensiver Prozess – Corona-Lockdowns lassen grüßen. Aber was lange währt wird bekanntermaßen endlich gut. Und nun hat Mögglingen es endlich: sein **Leitbild der Kommunalentwicklung** für die kommenden Jahre.

Kein Leitbild für die Schublade

Das Leitbild der Gemeinde Mögglingen (ca. 4.500 Einwohner*innen, Baden-Württemberg) ist letztlich Produkt eines „atmenden“ Prozesses mit einem Mix aus breiter, gezielter und aufsuchender Beteiligung. Und das Ergebnis kann sich sehen lassen: Mögglingen positioniert sich künftig als Gemeinde mit einer nachhaltigen, ganzheitlichen und abgestimmten Planung.

Dabei schreibt sie nicht nur das Thema **Nachhaltigkeit** groß, die künftig bei sämtlichen kommunalpolitischen Entscheidungen berücksichtigt werden soll, sondern setzt ganz bewusst auf das **Mitanpacken** der Bürger*innen bei der Umsetzung des Leitbilds. Besonders wichtig: Das Leitbild ist praxistauglich. Das hat Mögglingen bereits lange vor dem eigentlichen Beschluss bewiesen. So wurden Ziele und Leitlinien, die im Leitbild definiert sind, bei Ansiedlungsanfragen von Unternehmen zwischen Siedlungskörper und Umgehungsstraße (B 29) mit Verweis auf eine „Wachstumsstrategie mit Bedacht“, auf das Ziel „Brachflächen im Innenbereich first“ und fehlender „hoher Arbeitsplatzintensität bei Neuversiegelung“ kritisch beschieden.

6 Schwerpunkte – und eine selbstbewusste Logik „dahinter“

In sechs Schwerpunkten formuliert das Leitbild Mögglingen Ziele für die künftige Gemeindeentwicklung:

- 1 Baulandentwicklung durch eine **behutsame Wachstumsstrategie** mit einem nach Altersgruppen durchmischten Wohnstandort und Anpassung bestehender Gebäudestrukturen und Wohntypen an Wohnbedürfnisse.
- 2 Strategische Weiterentwicklung und **Gestaltung Ortsmitte** unter Einbeziehung der Bürgerschaft.
- 3 Schaffung eines **zukunftsfesten Wirtschaftsstandortes** durch proaktive Begleitung der Gewerbeansässigen vor Ort und behutsame Branchenmixergänzung.
- 4 **Verkehrsentlastung** und Förderung **nachhaltiger Mobilität** durch Modernisierung der Verkehrsinfrastruktur.
- 5 Bedarfsgerechte Sicherung und Ergänzung der **sozialen Infrastruktur** durch Anpassung der Angebote an das Wachstumsziel des Wohnstandorts und der Lebensstile.
- 6 Ausbau, Schaffung und Kommunikation von **Besuchsgründen** durch Einführung von Leuchtturmprojekten.



Alles im Blick: Mögglingen von oben. Die „Ein-Ort-Gemeinde“ hat sich ein Leitbild gegeben, das seine Praxistauglichkeit schon vor dem eigentlichen Beschluss permanent unter Beweis stellt.

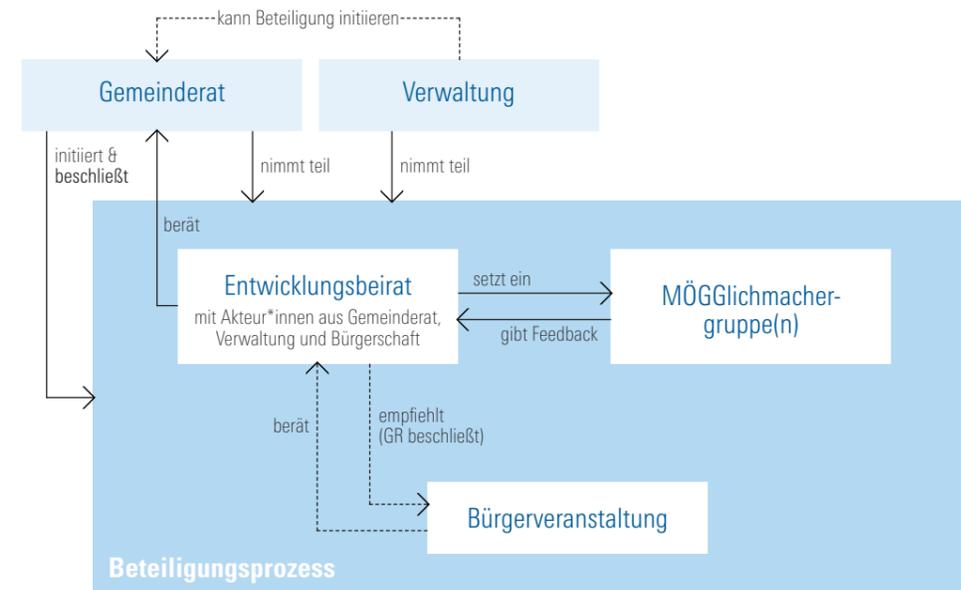
Die Gemeinde Mögglingen geht im Leitbild aber noch einen Schritt weiter. Sie ist sich bewusst, dass selbst Schwerpunkte und Ziele sich wandeln können. Daher wurden grundsätzliche Stoßrichtungen der Gemeindeentwicklung, die auch bei allen Änderungen in der Strategie zu berücksichtigen wären, definiert. So beispielsweise den Ansatz „modernes Dorfleben“, demgemäß stets sowohl urbane als auch ganz bewusst dörfliche Elemente bei Flächenentwicklungen, Gestaltungsmaßnahmen, usw. zu berücksichtigen sind. Oder aber die Logik, eine Gemeinde mit „Selbstbewusstsein und Zentralität in der Region“ zu sein – unabhängig davon, dass eine zentralörtliche Funktion regionalplanerisch nicht vorgesehen ist.

Beteiligungskultur als weitere wichtige „Logik“

Doch wie kann angesichts des Fachkräftemangels und des Investitionsstaus verhindert werden, dass das Leitbild kurzerhand in die Schublade verbannt wird? Mögglingen hat sich bewusst zum Ziel gesetzt, auch über den Leitbildprozess hinaus eine **Beteiligungskultur** zu leben sowie Anreize für das Mitwirken der Akteur*innen vor Ort auszubauen.



Volles Haus beim Beschluss des Leitbildes im Juli 2023.



So kann Beteiligung in Mögglingen künftig aussehen.

Beteiligung mit maximalem Nutzen braucht Spielregeln

Wichtig dabei sind klar definierte Spielregeln auf Seiten aller beteiligten Akteur*innen (also der Verwaltung, der Bürgerschaft und dem Gemeinderat).

- Beteiligung ist **kein „Allheilmittel“** und sollte als Instrument bewusst eingesetzt werden – einfach zu beteiligen, um zu beteiligen, führt in der Regel zu mehr Frust als Zufriedenheit.
- Beteiligung funktioniert nur durch frühzeitige Information, Planung und **Transparenz**.
- Beteiligung braucht der **Zielsetzung** entsprechend angemessene Konzepte.
- Und am wichtigsten: **Erwartungsmanagement**. Beteiligung bedeutet nicht automatisch entscheiden. In der Regel geht es bei informellen Beteiligungen nicht um das Entscheiden, sondern vielmehr um das Informieren, Mitwirken und Mitreden. Der Gemeinderat bleibt dabei stets das entscheidende Gremium. Das Ziel der Beteiligung muss im Vorfeld klar definiert und kommuniziert werden.

Entwicklungsbeirat und Machergruppen in der Demoversion

In Mögglingen werden zur Umsetzung des Leitbildes ganz bewusst zwei unterschiedliche Beteiligungsformate getestet.



Dr. Saskia Goldberg
imakomm AKADEMIE GmbH
Stadt- und Innenstadtentwicklung
goldberg@imakomm-akademie.de



Anneke Manz
imakomm AKADEMIE GmbH
Marketing für Standorte
manz@imakomm-akademie.de



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

1. Der **Entwicklungsbeirat** ist ein permanentes Gremium, besetzt mit etwa 20 Mögglinger*innen. Das Gremium **berät den Gemeinderat** bei langfristigen Fragestellungen und Themen des Leitbildes und kann gleichermaßen weitere Beteiligungsschritte empfehlen. Als kleines Abbild der Gemeindegemeinschaft ist der Entwicklungsbeirat interdisziplinär über unterschiedliche Funktionen in der Gemeindegemeinschaft besetzt (z. B. Jugend, Gewerbetreibende, Kultur) und damit Sparringspartner des Gemeinderats und der Gemeindeverwaltung.

2. Die **MÖGGlichmacher**-Gruppen oder auch Einzelpersonen beschäftigen sich hingegen situativ mit der **Umsetzung** von konkreten Projekten bzw. Maßnahmen des Leitbildes. Sie sind dabei in ihrer Größe und Verbindlichkeit variabel, sodass alle Bürger*innen die Möglichkeit haben, entsprechend ihren individuell zur Verfügung stehenden Kapazitäten mit anzupacken. Dazu steht den MÖGGlichmacher*innen entsprechend der Haushaltslage ein jährliches Umsetzungsbudget zur Verfügung. Zusätzlich können Projekte über **Co-Finanzierungen** durch beispielsweise private Akteur*innen, Sponsor*innen, oder Vereine umgesetzt werden.

Damit geht Mögglingen voran als eine der kleineren Gemeinden in Baden-Württemberg, die Bürger*innen **langfristig und strukturiert über formal zwingende Formate hinaus bei der Gemeindeentwicklung beteiligen** möchte. Angesichts wachsender kommunaler Pflichtaufgaben bei gleichzeitig klammer finanzieller Lage und Fachkräftemangel wird Gemeindeentwicklung anderes künftig nicht mehr funktionieren.

Rotenburg an der Fulda

Verschmelzen von Tourismusmarketing und Innenstadtentwicklung



Das malerische Fachwerkensemble in Rotenburg an der Fulda kann sich sehen lassen.

Dass Tourismusmarketing und Innenstadtentwicklung gerade in touristisch starken Destinationen Hand in Hand gehen, zeigt das aktuell laufende Projekt der imakomm in Rotenburg an der Fulda (Hessen) mit seinen rund 14.000 Einwohner*innen im mittleren Fuldataal. Neben zahlreichen Projekten der Marketing- und Entwicklungsgesellschaft Rotenburg (MER), wie etwa der Umgestaltung des Fuldaufers, wird in den nächsten Jahren mit dem geplanten „Highwalk-Rotenburg“ eine der längsten Hängebrücken Deutschlands und damit ein absolutes Leuchtturmprojekt in der Region realisiert. Die Innenstadt Rotenburgs, stark geprägt von einem malerischen und zu großen Teilen denkmalgeschützten Fachwerkbestand, zeigt beim näheren Betrachten jedoch: **Auch touristisch starke Standorte haben mit aktuellen Transformationsprozessen umfangreiche Herausforderungen zu meistern. Nur dann können sie touristisches Potenzial auch in Wert setzen.** Ein Werkstattbericht.

Zentrale Frage: Wie können wir touristische Potenziale bei der Innenstadt-Transformation nutzen?

Gefördert durch das Bundesprogramm „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ (ZIZ) des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen erstellt die imakomm aktuell ein Innenstadtkonzept. Zentrale Fragestellungen hierbei:

- Wie können die touristischen Frequenzen der weitestgehend dezentralen touristischen Attraktionen für die Innenstadt genutzt werden?
- Welche innerstädtischen Lagen können zukünftig noch als Handelsstandorte dienen?
- Welche Nutzungen machen in der Innenstadt überhaupt noch Sinn bzw. sind realistisch?
- Wie können auch die privaten Akteur*innen nicht nur während der Konzeptionsphase, sondern vor allem dauerhaft in die Umsetzung eingebunden werden?

„Rotenburg WIN“ – eine Strategie für die künftige Innenstadtentwicklung

Auf Basis zahlreicher vertraulicher Gespräche, Projektgruppensitzungen aber auch öffentlichen Veranstaltungen, gepaart mit einer kompakten Expertise der imakomm zu Entwicklungspotenzialen, wurde eine Strategie für die künftige Innenstadtentwicklung erarbeitet.

Wohlfühlatmosphäre – Identität – Neues Miteinander.

Mit diesen Schwerpunkten soll die Innenstadt Rotenburgs künftig gewinnen!

1. Wohlfühlatmosphäre:

Das Bummeln in Alt- und Neustadt soll auch mit lückenhaftem Handelsbesatz – in dieser Stadtgröße quasi logisch – attraktiv sein. Mit **neuen und alternativen Nutzungen abseits des klassischen Einzelhandels**, wie etwa kleinteiligen Angeboten im Bereich der Beherbergung und Gastronomie, einer **starken Erreichbarkeit** besonders für Fahrradfahrer*innen und dem **Auf- und Ausbau von zusätzlichen innerstädtischen Besuchsräumen** soll dies ermöglicht werden. Weitere Ziele liegen in der **Stabilisierung und Qualitätssicherung der ansässigen Betriebe** und im **Ausbau von Kopplungen** zwischen den einzelnen touristischen Standortlagen und der Alt- und Neustadt. Nur dann gelingt die Zusammenführung der dezentral verorteten touristischen Destinationen.

2. Identität:

„**Familienfreundlichkeit**“, „**Natur und Wasser**“ sowie „**(Fahrrad-)Tourismus**“ statt „**Fachwerk**“ und „**Einkaufen**“. Mit großen und attraktiven innenstadtnahen Grünflächen, der die Innenstadt in Alt- und Neustadt aufteilenden Fulda und den hier entlang verlaufenden überregional bekannten Fahr-



Mit dem laufenden Umgestaltungsprozess wird die Fulda zum greif-, und spürbaren Erlebnis mitten in der Innenstadt und damit zum absoluten Besuchermagneten.

radwegen positioniert sich Rotenburg künftig speziell für Fahrradtourist*innen und junge Familien. Die genannten Positionierungselemente sollen zukünftig als Querschnittsthemen wie ein roter bzw. besser gesagt blauer Faden allgegenwärtig sicht-, spür- und erlebbar sein. Also weg von austauschbaren und nur schwer auch langfristig zu haltenden Werbeversprechen hin zu Positionierungen auf Basis von Wettbewerbsvorteilen.

3. Neues Miteinander:

Die Maßnahmen hinter den Schwerpunkten und Leitplanken im Rahmen der Strategie für die Innenstadtentwicklung können dabei jedoch nicht allein von Stadtverwaltung oder MER bearbeitet werden. Damit sich auch private Akteur*innen, wie Händler*innen, Gastronomen, Kulturtreibende oder auch engagierte Bürger*innen aktiv in die Umsetzung einbringen können, wurde ein **„Neues Miteinander“** erarbeitet. Dieses sieht beispielsweise ein interdisziplinär besetztes und die Umsetzung der Strategie überwachendes „Strategieforum“ vor. Zudem wird ein für alle interessierten und engagierten Personen offen stehender „Innenstadtbeirat“ vorgesehen, in dem Projekte schlichtweg „gemacht“ werden.

Laufender Stadumbauprozess – es bewegt sich bereits einiges. Beispiel Umgestaltung des Fuldaufers

Um die Innenstadt zukunftsfähig aufzustellen, wurde diese bereits im Jahr 2017 in das Städtebauförderprogramm „Stadtbau in Hessen“ aufgenommen. Im Zuge dessen konnten Stadtverwaltung und MER seitdem bereits zahlreiche Projekte anstoßen und umsetzen, welche der nun erarbeiteten Strategie in großen Teilen bereits entsprechen. Eines dieser Projekte, welches das Erscheinungsbild der Innenstadt Rotenburgs maßgeblich beeinflussen wird und mit den zentralen Aspekten der Strategie konform geht, ist die Umgestaltung des Fuldaufers. Die bereits 2023 beginnende Umgestaltung sieht dabei beispielsweise eine neue und verbesserte Wegführung des Radverkehrs, moderne Kundeninfrastruktur, Sitzbereiche in direkter Ufernähe oder etwa die Reaktivierung des Fulda-Altarms vor. Fahrradtourismus, Erlebbarkeit der Fulda und das Thema Wasser werden also bereits hervorragend aufgegriffen.

Gemeinsam mit der imakomm entsteht nun aber auch der nötige Rahmen, der die Vielzahl an parallel laufenden Prozessen in einer ganzheitlichen Strategie für die künftige Innenstadtentwicklung vereint.



ppa. Matthias Prüller
imakomm AKADEMIE GmbH
Gesellschafter
Einzelhandel: Steuerung & Entwicklung
prueller@imakomm-akademie.de



Felix Ziegler
imakomm AKADEMIE GmbH
Innenstadtentwicklung
ziegler@imakomm-akademie.de



Annika Dressler
imakomm AKADEMIE GmbH
Einzelhandel: Steuerung & Entwicklung
dressler@imakomm-akademie.de



Maurice Riesche
Marketing und Entwicklungsgesellschaft Rotenburg an der Fulda (MER)
Stadtplanung
maurice.riesche@mer-rotenburg.de



Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung

Moderne Einzelhandelskonzepte gehen schon länger weit über rein planungsrechtliche und städtebauliche Analysen und Empfehlungen hinaus. Das muss so sein – denn Handel geht ja ebenso weit über Handel hinaus. Beispiel 1: Multifunktionale Flächen und Store-Konzepte beinhalten Freizeitangebote, Gastronomieflächen und vieles mehr. Und Kombi nutzungen (Beispiel 2) sind ein weiterer Trend, Beispiel: Schnittblumen und Kosmetikartikel (hier ein Beispiel aus München) in einem Store.

Das folgende Beispiel aus Baden-Württemberg zeigt Elemente eines modernen Einzelhandelskonzeptes.

Bad Saulgau Einzelhandelskonzept +

Die Stadt Bad Saulgau (Mittelzentrum in der Region Bodensee-Oberschwaben, Baden-Württemberg, mit ca. 17.500 Einwohner*innen) steuert seit Jahren erfolgreich Einzelhandelsansiedlungen über ihr Einzelhandelskonzept. In diesem Jahr stand nun die Fortschreibung des Einzelhandelskonzeptes aus dem Jahr 2013 an, welches wir als imakomm erarbeiten durften. Der Beschluss nach Vorlage des Konzeptes 2023 wurde vom Stadtrat einstimmig beschlossen.

Komplexität von Einzelhandelsregelungen nimmt zu – die Notwendigkeit verständlicher Entscheidungsregeln damit auch

Im Rahmen der Erarbeitung einzelner planungsrechtlicher Regelungen zur Steuerung von Einzelhandelsvorhaben nimmt die Komplexität der Regelungen immer mehr zu. Dies liegt u.a. auch an gerichtlich nie abschließend zu definierenden Ausnahmetatbeständen, die generalisierend auf jeden Einzelfall vor Ort übertragen werden könnten. Gleichzeitig zeigen viele Sortimente im stationären Einzelhandel Marktsättigungstendenzen auf – durch hohe Marktanteile im Online-Bereich bzw. durch flächendeckende Angebote offline und somit klarem Verdrängungswettbewerb auf der Fläche. Zudem „verwischen“ klare Sortimentsgrenzen bzw. entstehende Kombinationen von Sortimenten (Blumenladen und Weinlokal), deren planungsrechtliche Regelung diffiziler wird.

Dies gilt auch für erfolgreiche Einzelhandelskonzepte wie in Bad Saulgau. Auch hier nimmt die Komplexität einzelner Regelungen zu, da nur dann auch Sonderfälle im Sinne der erwünschten strategischen Ausrichtung „pro Innenstadt“ mit einer zeitgleichen Stärkung des gesamten Einzelhandelsstandortes gesteuert werden können.

Dabei gilt es, zentrale Inhalte nicht nur für Fachmänner und -frauen aus der Stadtplanung und Wirtschaftsförderung auszuarbeiten, sondern auch für „Laien“ transparent kommunizieren zu können. Nur dann finden die Regelungen auch bei kommunalpolitischen Entscheidungen Anwendung. Im Rahmen von Prüfschemata kann hier verständlich aufgezeigt werden, welche Nutzung in welcher Größe wo möglich ist. Dies ist insbesondere für Projektentwickler*innen und Immobilieneigentümer*innen im Sinne von Planungssicherheit von großer Relevanz.

Die Kunst: Verständlichkeit komplexer Themen auch für Fachfremde.



Prüfschemata zur Nachvollziehbarkeit komplexer planungsrechtlicher Regelungen – Übersicht zu konkret darzustellenden Fallmöglichkeiten mit unterschiedlichen Bewertungsanforderungen



Pop-Up-Store-Konzept als Element eines aktiven Nutzungsmanagement als gemeinsame Initiative der Stadt Bad Saulgau und der Werbegemeinschaft „Unser Bad Saulgau e.V.“

Mit zunehmender Komplexität steigt auch der „Übersetzungs- und Beteiligungsbedarf“ bei Einzelhandelskonzepten

Neben den Grundelementen der planungsrechtlichen Steuerung im Rahmen des Einzelhandelskonzeptes ist es zusätzlich notwendig, über das Planungsrecht hinaus zu denken, damit zentrale Zielsetzungen überhaupt erreicht werden können. Dabei gilt es nicht nur, städtebauliche Planungen mit funktional realistischen Standortentwicklungen abzustimmen und eng zu verzahnen, sondern auch betroffene Akteur*innen (aus Handel, Gastronomie, Dienstleistung, Immobilien) frühzeitig in den Prozess einzubinden, damit zur Umsetzung eine ausreichende Akzeptanz vorhanden ist. Nur so entsteht Akzeptanz. Nur so werden unnötige, aus Unwissenheit entstehende Störfeuer vermieden.



ppa. Matthias Prüller
imakomm AKADEMIE GmbH
Gesellschafter
Stadt- und Innenstadtentwicklung
Einzelhandel: Steuerung & Entwicklung
prueller@imakomm-akademie.de



Annika Dressler
imakomm AKADEMIE GmbH
Einzelhandel: Steuerung & Entwicklung
dressler@imakomm-akademie.de

Akzeptanz strategischer Leitlinien durch persönliche Einbindung.

Akzeptanz der Regelungen auch nur, wenn klare „To dos“ und Rahmenbedingungen hierfür ehrlich benannt werden – im Konzept!

Zusätzlich ist auch zwingend, notwendige Grundsatzentscheidungen der politischen Mandatsträger auf Basis des Einzelhandelskonzeptes noch vor dessen Beschluss klar zu benennen.

Dies kann beispielsweise die Notwendigkeit von Investitionen der Stadt in Schlüsselimmobilien umfassen, wenn nur dann eine effektive Innenstadtentwicklung überhaupt möglich, weil steuerbar ist. Es kann aber auch klare Aussagen im Konzept zu notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen umfassen, denn Steuerung braucht Ressourcen, gerade auch für ein aktives Nutzungsmanagement.

Denn: Wird ein entsprechender Auftrag an die Stadtverwaltung nicht erteilt, bleibt die Handlungsfähigkeit eingeschränkt. Der zeitliche Rahmen einer Vorhaben Umsetzung wird erheblich ausgeweitet. Notwendige Vorgespräche mit Eigentümer*innen bleiben häufig zu vage (schwieriger Rahmen für einen notwendigen Vertrauensbasis = Gefahr einer zu schnellen Eskalation bei Problemen mangels zwischenmenschlicher Beziehung). Im Umkehrschluss ist die Gefahr groß, dass potenzielle Investor*innen frühzeitig aussteigen.

Marketing für Standorte

Eine Menge los im (Innen-)Stadtmarketing! Nur zwei Beispiele: Tourist*innen werden als Einwohner*innen auf Zeit verstanden, also verschwimmen administrative Grenzen zwischen Tourismus- und Stadtmarketing. Den kommunalen Sparringspartner*innen – Gewerbevereine, Wirtschaftsvereinigungen, usw. – geht die Puste aus, also müssen Lösungen gefunden werden, wie diese, ggf. in modifizierter Form, dauerhaft gestärkt werden können.

Die folgenden Artikel zeigen spannende Ansätze eines modernen (Innen)Stadtmarketings aus Bayern. Und zahlreiche Projekte der imakomm für und mit Gewerbevereinigungen haben zu einem ganz neuen Ansatz geführt, der endlich den Faktor Mensch als Erfolgsfaktor anerkennt und bei der Lösungssuche systematisch berücksichtigt.

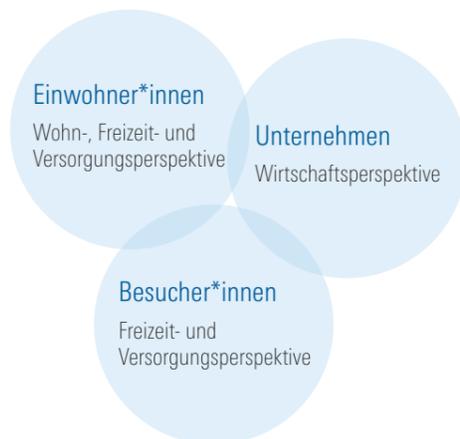


„Modernes Standortmanagement“ als Dach einer erfolgreichen Standortentwicklung Neuer Ansatz!

Einwohner*innen, Besucher*innen und Unternehmen – so definierte bereits im Jahr 2001 Prof. Thomas Bieger in einem scheinbar (!) simplen Modell die drei ganz zentralen Zielgruppen der Standortentwicklung. Damit scheinen die Zielgruppen für ein (Innen)Stadtmarketing, ein Tourismusmarketing und die Wirtschaftsförderung ebenfalls klar. Doch die Praxis zeigt: Die Grenzen verschwimmen immer mehr. Also erfolgt zunehmend eine intensive Abstimmung zwischen den Ressorts. Doch auch dies scheint nicht weitreichend genug. Immer häufiger dürfen wir als imakomm gemeinsam mit Kommunen ein noch weitergehendes Standortmanagement erarbeiten und etablieren.

Verwaltungseinheiten nicht selten als Silos ohne intensive Verzahnung

Mit Blick auf nachstehende Grafik werden im Modell die inhaltlichen Berührungspunkte zwischen den marketingorientierten Bereichen der Standortentwicklung sichtbar. Gleichwohl zeigt die kommunale Praxis, dass die hinter diesen Bereichen stehenden Organisationseinheiten oftmals strukturell voneinander getrennt und ohne übergeordnete Gesamtstrategie agieren.



Kommunen mit beispielsweise einer eigenen Abteilung Stadtmarketing, einer gesonderten Einheit für das Tourismus- und/oder Kulturmarketing sowie einer eigenständigen Wirtschaftsförderung sind beileibe keine Seltenheit. Schlechterdings agieren diese Einheiten am Ende sogar in ihren eigenen „Silos“, ohne dass es (beispielsweise mittels Jour fixe) zur strukturierten Abstimmung und damit einer Verzahnung von Botschaften, Inhalten und Maßnahmen kommt – obwohl alle kommunalen Einheiten am Ende doch das gleiche Ziel verfolgen, nämlich eine erfolgreiche Entwicklung des Gesamtstandorts.

Für die Kund*innen sind interne Strukturen und Schnittstellen egal. Wichtig sind ihm/ihr gute Angebote, klare Botschaften, Service.



Wer denn jetzt? Kümert sich das Tourismusmarketing um Möglichkeiten des Co-workings oder des „Arbeitens im Urlaub“ für die Gäste des Standortes oder übergibt es diese Aufgabe an die Wirtschaftsförderung? Und ist es Aufgabe des Stadtmarketings, Angebote wie einen Lesegarten für „die eigene Bevölkerung“ zu etablieren, oder kümmert sich die Stadtentwicklung darum? Oder ist dies sogar für das Umland – bei Ergänzung des Gartens um Gastronomie, usw. – auch ein Teilbereich des Tourismusmarketings? Scheinbar akademische Fragen, die in der konkreten Umsetzung zu Emotionen, „Silo-Denken“, Kompetenzstreitigkeiten führen können.

Stadtmarketingorganisationen selbst wünschen sich eine viel stärkere Verzahnung von (Innen)Stadtmarketing, Tourismus und Wirtschaftsförderung

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der teilweise disruptiven Einschnitte der letzten Jahre (u.a. Corona-Pandemie, Energiekrise) zeigen sich inzwischen zunehmende Tendenzen hin zur intensiveren, weil notwendigen Verzahnung kommunaler Vermarktungsbereiche.

Konkret sichtbar wird dieser sich verändernde Zugang an ein modernes Miteinander von (Innen)Stadtmarketing, Tourismus-/Kulturmarketing und Wirtschaftsförderung, das konsequenterweise als Standortmanagement bezeichnet werden müsste, auch an den Ergebnissen der imakomm-bcsd-Umfrage „Stadtmarketing im Profil“ (2022):

- Über **85 %** der befragten Stadtmarketingorganisationen geben an, dass Betriebe vor Ort (Einzelhandel, Gastgewerbe), Einwohner*innen am Standort und Tourist*innen/Besucher*innen die (Kern-)Zielgruppen ihres Stadtmarketings bilden.
- IST-Zustand der Verzahnung: Ein tieferer Blick in die Ergebnisse zeigt speziell für die Schnittstelle von Stadtmarketing und Tourismus, dass sich **73 %** der Stadtmarketing-Organisationen bereits heute mit Aufgaben des Tourismusmarketings befassen; 60 % der befragten Stadtmarketingorganisationen sind zudem (mit) in Aufgaben aus dem Bereich der Wirtschaftsförderung eingebunden.
- SOLL-Zustand der Verzahnung: Perspektivisch wollen sich sogar **92 %** der befragten Stadtmarketing-Organisationen mit touristischen Aufgaben befassen, ein Plus von 19 Prozentpunkten. Mit Aufgaben aus dem originären Feld der Wirtschaftsförderung wollen sich künftig 75 % der befragten Stadtmarketing-Organisationen befassen (+ 15 Prozentpunkte).

Modernes Standortmanagement: Wenn Zielgruppen verschmelzen, rücken die kommunalen Marketingbereiche stärker zusammen

Wenn Tourist*innen während ihres Aufenthalts vor Ort „Einheimische auf Zeit“ sein möchten, sind sie dann vor dem eigentlichen Aufenthalt noch Zielgruppe des Tourismusmarketings, vor Ort selbst aber dann schon Zielgruppe des Stadtmarketings?



Die Zielgruppen der einzelnen kommunalen Marketingbereiche verschmelzen zunehmend – mit Konsequenzen für eine noch intensivere Zusammenarbeit der kommunalen Marketing-Einheiten. Zwei Beispiele:

1. Wenn Tourist*innen während ihres Aufenthalts vor Ort „Einheimische auf Zeit“ sein möchten, sind sie dann im Sinne der Customer Journey vor dem eigentlichen Aufenthalt noch Zielgruppe des Tourismusmarketings, vor Ort selbst aber dann schon Zielgruppe des Stadtmarketings?
2. Mit welchen weichen Standortfaktoren im Sinne des Tourismusmarketings kann eine Wirtschaftsförderung für einen Standort werben, um diesen in Zeiten des stetig schwerer werdenden Ringens um Fachkräfte für Unternehmen attraktiv zu positionieren?

Zentrale Elemente eines modernen Standortmanagements (Praxiserfahrungen und Gedanken)

Die Intensität der Abstimmungen zwischen den kommunalen Marketingbereichen muss zunehmen. Doch auch dies scheint nicht weitreichend genug. Immer häufiger dürfen wir als imakomm gemeinsam mit Kommunen ein noch weitergehendes Standortmanagement erarbeiten und etablieren, welches u.a. folgende zentrale Elemente umfasst:

1. „Jemand muss den Hut aufhaben und entscheiden dürfen“: Eine effektive und effiziente (!) Zielgruppenansprache und Standortentwicklung scheint nur dann zu gelingen, wenn natürlich eine intensive Abstimmung der Marketingeinheiten operativ besteht, v.a. aber für strategische Entscheidungen (Jahresmotto? Generelle Botschaften? usw.) eine Einheit den „Lead“ übernimmt. Dies ist alles andere als leicht, denn Weisungsbefugnis besteht oftmals nicht. Es müssen Regelungen definiert werden, wann die strategisch führende Einheit tatsächlich entscheiden kann, in welchem Maße dies dann auf das Operative in den einzelnen Einheiten Einfluss nehmen darf, usw. Wichtig: Es scheint Erfolgsfaktor zu sein, strategische Ebene und operative eben gerade nicht voneinander zu trennen.
2. „Projekte müssen **interdisziplinärer** werden“: Ähnlich wie bei Stadtentwicklungskonzepten, in denen Querschnittsthemen (zum Beispiel Nachhaltigkeit) definiert werden und die dann in den Maßnahmen zu berücksichtigen sind, gehen Kommunen dies auch beim Standortmanagement vermehrt an. Hat ein und dieselbe Zielgruppe „mehrere Hüte auf“ (Beispiel: Tourist*in = Einwohner*in auf Zeit), müssen mehr Projekte in den einzelnen Marketingeinheiten umgesetzt werden, die das aufgreifen. Interdisziplinarität wird bei begrenzten Mittel sogar zum Auswahlkriterium effektiver Maßnahmen – insbesondere jene Maßnahmen, die in diesem Sinne gestaltet sind, werden umgesetzt.
3. „Reduktion von Botschaften wichtiger denn je“: Verschmelzung, interdisziplinärer – das schreit förmlich nach ganz vielen Botschaften. Das Gegenteil ist der Fall: Durch ein Verschmelzen von Zielgruppen wird in der Gesamtstrategie eine bewusste **Reduktion von inhaltlichen (Kern-)Botschaften** wichtig, um kein diffuses, weil „überladenes“ Bild entstehen zu lassen. Eine wichtige Aufgabe der Einheit, die den Lead übernimmt.
4. „Interdisziplinäre Teams in der Zusammenarbeit mit Privaten“: Gilt der Abbau von „Silos“ für verwaltungsinterne Einheiten, ist dies genauso wichtig bei der Zusammenarbeit mit privaten Akteur*innen. So entstehen Gruppen, in denen Immobilieneigentümer*innen mit Kommunalpolitiker*innen, Jugendlichen und Einzelhändler*innen über neue Projekte in der Innenstadt diskutieren und diese umsetzen.



Schlaglichter aus einem Praxisbeispiel: „Stadt- und Tourismusmarketing Überlingen“

Von Herbst 2022 bis Sommer 2023 durfte die imakomm den Standort Überlingen (ca. 23.000 Einwohner*innen, Baden-Württemberg) bei der Erarbeitung des **Strategiekonzepts Stadtmarketing und Tourismus Überlingen 2030** begleiten.

Die Besonderheiten an diesem Projekt schon zu Beginn:

1. Bereits heute sind in Überlingen das Stadtmarketing und das Tourismusmarketing unter dem Dach der Überlingen Marketing und Tourismus GmbH (ÜMT) vereint.
2. Von der Ausschreibung für das Projekt bis zu dessen Abschluss war neben der ÜMT auch die städtische Wirtschaftsförderung stets eng in den gesamten Prozess mit eingebunden, um inhaltliche Schnittstellen auch tatsächlich gemeinsam erkennen zu können und somit die Grundlage für eine Gesamtstrategie im Sinne eines modernen Standortmanagements zu bilden.

Die Vorgehensweise im Sinne eines modernen Standortmanagements:

Die Erarbeitung des Konzeptes war von einem Methodenmix aus analysierenden Formaten (u.a. statistische Analysen, Wettbewerbscheck im regionalen Umland) sowie aktivierenden Beteiligungsformaten (u.a. Unternehmens- und Bevölkerungsumfrage, Durchführung einer „Ideenwerkstatt“) gekennzeichnet.

Beispiele für Elemente eines modernen Standortmanagements in Überlingen:

- Wesentliches Ergebnis der künftigen Strategie ist eine klare Positionierung mit einem übergeordneten Querschnittsthema (Gesundheit) sowie drei weiteren zentralen Kernthemen (Regionalität erleben, Stadt am See, Grüne Oasen), für welche von der imakomm in einem Folgeschritt auch ein konkreter Maßnahmenkatalog erarbeitet wurde.
- Der „Lead“ liegt bei der ÜMT in Abstimmung mit der Wirtschaftsförderung.
- Zudem soll für das künftige „Neue Miteinander“ in Überlingen (geführt von der ÜMT) unter dem Titel „Die ÜBERleger“ ein Runder Tisch installiert werden, welcher bewusst interdisziplinär zusammengesetzt ist und in seiner Funktion als Ideengeber langfristig Perspektiven für die künftige Vermarktung Überlingens mit erarbeiten soll.



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



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



ppa. Matthias Prüller
imakomm AKADEMIE GmbH
Gesellschafter
Stadt- und Innenstadtentwicklung
Einzelhandel: Steuerung & Entwicklung
prueller@imakomm-akademie.de



Julia Bubbel
imakomm AKADEMIE GmbH
Strategien für Wirtschaftsflächen
und-standorte
bubbel@imakomm-akademie.de

Ran an die Stärkung oder Neuausrichtung von Gewerbevereinigungen Ein neues Vorgehen aus der Praxis Neuer Ansatz!

Gewerbevereinigungen (Handels- und Gewerbevereine, Interessensgemeinschaften, City-Vereine, usw.) sind schon immer wichtige Sparringspartner*innen für Kommunen bei der Standortentwicklung. Dies gilt auch bei der Transformation der Innenstädte. Diese vor allem ehrenamtlich getragenen Einheiten beklagten schon immer eine scheinbar abnehmende Aktivität von Mitgliedern sowie fehlende finanzielle Ressourcen bei steigender Zahl an Aufgaben. Doch nun – in Zeiten der polycrisis (Klimawandel, Inflation, Fachkräftemangel, usw.) – führen viele Mitgliedsbetriebe existenzielle Kämpfe. Und die „alten Probleme“ der Vereinigungen werden erdrückend. Eine Lösung wird aber selten gefunden. Umso wertvoller sind die vielen Impulse aus zahlreichen Veranstaltungen mit Gewerbevereinigungen in den vergangenen rund zwölf Monaten. Und daraus hat sich ein Erfolg versprechender Ansatz zur systematischen Ableitung einer Stärkung oder gar Neuausrichtung von Vereinigungen entwickelt. Ein Werkstattbericht.

Erdrückende Herausforderungen

Die meist ehrenamtlich organisierten Einheiten beklagen häufig zentrale Herausforderungen, die immer häufiger zur Sinnfrage der Vereinigung führen. Beispiele:

- „Wir haben zwar viele Mitglieder, aber schon immer zu wenig Aktive. Das wird schlimmer. Mittlerweile können wir sogar einzelne Posten im Vorstand nicht besetzen“.
- „Bei den ganzen Maßnahmen, dem moderaten Jahresbeitrag und dem Problem, Umlagen für Aktionen durchzubekommen, haben wir chronisch zu wenig finanzielle Ressourcen.“
- „Betriebe geben auf. Logisch, dass wir nun auch einen Rückgang der Zahl an Mitgliedern haben.“
- „Bei den etablierten Maßnahmen machen immer Weniger mit. Und die Frequenz der Kunden nimmt dabei auch ab.“

Nur Gejammer? Mitnichten, denn allein die imakomm-bcsd-Studie „Stadtmarketing im Profil“ vom November 2022 bestätigt dies. Sie hat herausgearbeitet, dass jeweils rund 70 % der (teilweise auch hauptamtlich geführten) Einheiten sowohl ein „fehlendes Engagement“ als auch eine „strukturelle Unterbesetzung“ zu den top 5 Kernproblemen des örtlichen Stadtmarketings zählen.

Schlechtes Teamwork ist, wenn aus einer To-do-Liste eine Tu-du-Liste wird.

Stefan Orac



Ähnlich wie bei Kommunalverwaltungen, in denen Stellen mangels Bewerbungen teilweise vakant bleiben, haben auch Unternehmen mit Fachkräftemangel zu kämpfen. Dies wird auch für Kund*innen spürbar. Es bedeutet aber auch: Bisherige Maßnahmen, die von Gewerbevereinigungen üblicherweise angewandt wurden (Verkaufsoffene Sonntage, usw.) lösen nicht mehr die zehrenden Probleme der Betriebe. Und Zeiten von „wir als Kommune setzen den gestalterischen Rahmen, aktiv werden müssen Handel und Gastronomie dann schon selbst“ sind ebenfalls passé. Neue Lösungen müssen her und Gewerbevereinigungen ihre bisherige Ausrichtung überdenken.

Lichtblicke mit schnellen Maßnahmen

Sind Gewerbevereinigungen also ein Auslaufmodell? Ohne Änderungen bei Inhalten und Strukturen leider ja. Doch Änderungen sind möglich. In den letzten zwölf Monaten durfte die imakomm mit rund 90 Gewerbevereinigungen im Rahmen von Workshops beispielsweise für den Hessischen Industrie- und Handelskammertag, die saarländische IHK, Kommunen wie Bad Schussenried, Fellbach, Wurmlingen, usw. intensive Austausche pflegen und gemeinsam an Lösungen arbeiten.

Entstanden sind viele Good-Practice-Beispiele nach dem Motto „so konnten wir unseren Verein in den vergangenen 2–3 Jahren (also seit Corona) explizit stärken“. Die Ansätze sind erstaunlich vielfältig. Sie scheinen gleichwohl „kleinere“/schnellere Ansätze zu repräsentieren und umfassen beispielsweise

- ein professionelles Zeitmanagement bei Sitzungen: monatliche (dafür kürzere) Treffen im Vorstand und/oder in Arbeitsgruppen,
- den Ausbau von Kontakten mit anderen Vereinen/Kooperationen,
- die Steigerung von Nutzen, beispielsweise in Form von „Business erlaubt“: die Vereinigung organisiert gegenseitige Besuche der Firmen, im Rahmen derer Produkte/Leistungen vorgestellt werden,
- die persönliche Direktansprache jüngerer, engagierter Personen für eine Mitgliedschaft.



Es ist angerichtet: Impression aus Saarbrücken, kurz vor Beginn des Workshops der IHK Saarland zum Thema „Gewerbevereine fit für die Zukunft“. Dabei wurden mit Vertreter*innen von Gewerbevereinigungen zahlreiche schnelle, aber auch strategische Ansätze für die Stärkung und auch Neuausrichtung der Einheiten diskutiert. Mehr „Erfahrung“ geht nicht! Dank an alle Teilnehmenden für einen vor Ideen und ehrlichem Austausch nur so sprühenden Format.

Nachhaltige Stärkung oder gar Neuausrichtung aber schwierig, da ein systematisches Hinterfragen tatsächlicher Gründe für die Herausforderungen meist ausbleibt

Wenn Spinnen vereint weben,
können sie einen Löwen fesseln.

Äthiopisches Sprichwort

Manch „schneller“ Ansatz scheint aber die Grundprobleme nicht ausreichend und dauerhaft zu lösen. Zwei ausgewählte Erkenntnisse:

- „Früher war es selbstverständlich, sich im Gewerbeverein zu engagieren. Heute nicht mehr“. Dieser Satz kommt häufig. Die Selbstverständlichkeit des Engagements bzw. die Erkenntnis, dass nur gemeinsam ein Standort gestärkt werden kann, scheint abhanden zu kommen. Statt gemeinsam einen Löwen zu fangen, scheint mangels intrinsischer Motivation eher nur das eigene Business gesehen zu werden – weil allein dieses schon aufzehrend ist. Das ist festzustellen, auch zu beklagen, aber bei Satzungen und Ansprachen, die allein auf „Gemeinschaftsgefühl“, „Netzwerk für unseren Standort“ setzen, eben nicht zu ändern. Direktansprache neuer Mitglieder*innen sind gut, lösen aber die Frage nach dem Nutzen („Was bringt mir das, bei euch mitzumachen?, ich weiß doch schon jetzt nicht mehr, wo mir der Kopf steht“) nicht.

- Vielmehr stecken hinter Lethargie, mangelnder Zahl an Mitgliedern, usw. weitere Gründe. Mit „Stärken-Schwächen“-Ansätzen sind diese jedoch kaum zu erkennen. Die Imakomm hat mit großem Vergnügen in wirklich kreativen Workshops und Meetings mit Händler*innen, Gastronom*innen, Dienstleister*innen, Handwerker*innen usw. quasi „durch und während der Projektarbeit“ ein Modell entwickeln dürfen, welches versucht, die wahren Gründe systematisch zu eruieren und aus diesen Lösungen abzuleiten.

Das Vorgehen: 4 kompakte Schritte

Grundsätzliche Erkenntnis ist, dass bei den meisten Versuchen, einen Gewerbeverein „wiederzubeleben“, der Faktor Mensch viel zu wenig Berücksichtigung findet. Gesucht wird meist nach neuen Aktionen/Events für Endkund*innen als Neuaufstellung des Vereins, obwohl doch Lethargie innerhalb der Einheit (des Vereins, der Interessensgemeinschaft, usw.) herrscht. Ebenso findet die Berücksichtigung oder gar Aufarbeitung oft kaum formulierter Emotionen untereinander („beim früheren Vorstand wurde mehr durchgegriffen“, usw.) nicht statt. Gerade jene bzw. der Faktor Mensch mit seinen Motiven, unausgesprochenen Ansprüchen, Bedenken usw. sind es aber, die „hinter“ Sichtbarem wie Lethargie, Austritt aus dem Verein usw. stehen.

Vier Schritte scheinen vor diesem Hintergrund sinnvoll zu sein (siehe Grafik auf der Doppelseite 20/21):

1. Grundprobleme als Ziele benennen.

Gemeint ist, zu Beginn des Änderungsprozesses beispielsweise in einem Kick-off-Workshop mit dem Vereinsvorstand das berühmt-berüchtigte „Auskotzen“ zuzulassen und die Quintessenz daraus als Grundprobleme des Vereins festzuhalten. Zwingend sollten diese aber unmittelbar dann als Ziele umformuliert werden (statt „ein riesiges Problem ist v. a. die Lethargie bei den Mitgliedern“ in ein „die Lethargie bei den Mitgliedern dauerhaft beseitigen“).

2. Tatsächliche Gründe analysieren.

Annahme (und in der Praxis bestätigt) ist, dass eine Definition von Maßnahmen auf Basis der Grundprobleme nicht zielführend ist, da „hinter“ den Grundproblemen tiefergehende Ursachen liegen. So zeigt sich beispielsweise, dass eine Lethargie oftmals aus der fehlenden Kongruenz von Satzung, Mitgliederstruktur und Jahresprogramm herrührt.

Konkret: Nicht selten definiert die Satzung die Einheit als Wirtschaftsvereinigung für Handwerk, Handel, Dienstleistungen usw. mit den Aufgaben beispiels-

weise, Netzwerke zwischen diesen herzustellen, einen Austausch mit Politik und Verwaltung sicherzustellen und einen Beitrag zur Attraktivitätssteigerung des Wirtschaftsstandortes im Interesse der Mitglieder zu leisten. Die Mitgliederstruktur umfasst dann zu 50 % „Nicht-Einzelhändler*innen“ im gesamten Stadtgebiet. Das Jahresprogramm besteht seit vielen Jahren aber aus drei Verkaufsoffenen Sonntagen in der Innenstadt sowie einer eigentlich alle zwei Jahre stattfindenden Leistungsschau, die aber aus verschiedenen Gründen jüngst abgesagt wurde. Ergebnis: Die Satzung (Ziel und Aufgabe der Einheit und für viele Beitrittsgrund) wird nicht in Gänze erfüllt, Erwartungen/Bedürfnisse von 50 % der Mitglieder können mit dem Jahresprogramm nicht bedient werden. Der Nutzen für 50 % der Betriebe bleibt in diesem Beispiel vier Jahre aus.

In der Analyse werden über Einzelgespräche, Auswertungen von Satzung, Jahresprogrammen sowie Beitragsordnung, usw. kompakte Erkenntnisse gesammelt zu acht verschiedenen Bereichen, die relevant sind für die Weiterentwicklung der Einheit.

3. „Treiber“ definieren als Basis für effektive Maßnahmen.

Aus der Analyse ergäben sich automatisch schon Ideen, wie Herausforderungen angegangen werden könnten. Es entstünde eine große Maßnahmenliste. Das soll vermieden werden – denn Zeit ist ja eben gerade ein „Grundproblem“. Daher werden aus den Analyseerkenntnissen jene herausgearbeitet, deren Lösung besonders viel Wirkung zeigen dürften – sogenannte „Treiber“. Dazu werden jene Ergebnisse gesucht, deren Lösung quasi „parallel“ viele weitere Herausforderungen mittel- oder unmittelbar ebenfalls lösen würde. Dies erfolgt gemeinsam in einem Strategie-Workshop. In der Regel wird es sich dabei auch um jene Herausforderungen handeln, die gemeinsam von möglichst allen Beteiligten als „zentrale“ Herausforderungen benannt werden.

4. Über Beseitigung von Hindernissen bei den Treibern zum Maßnahmen-Programm.

Zu den „Treibern“ werden erste Ideen zur Lösung abgeleitet. Keine Lösung dürfte „problemlos“ umsetzbar sein. Hemmnisse für die Maßnahmen werden also definiert und deren Abbau bereits bei der Ausformulierung der Maßnahme mit berücksichtigt.

Acht „Pins“ als Orientierung

Teilaspekte, die zur Lösung der Grundprobleme berücksichtigt werden müssen, haben im Schaubild die Form von Bowling-Kegeln – Pins. Die acht Pins (siehe auch Grafik auf Seite 22) helfen bei der Analyse und der Lösungserarbeitung:

- **Setting (Pin 1):** Eigentlich die relevanten Standortfaktoren. Sie sind wichtig zur Erklärung von Herausforderungen, können von der Gewerbe-

vereinigung selbst aber kaum beeinflusst werden: Eine Fokussierung bei Lösungen hierauf ist meist wenig zielführend. Interessanterweise diskutieren Gewerbevereinigungen aber häufig gerade über die Änderung dieser Faktoren.

- **Pins 2 bis 5:** Hier geht es tatsächlich um die eigentliche Einheit – den Gewerbeverein, die Interessensgemeinschaft, den City-Verein, usw. Zu hinterfragen ist der Mehrwert des bisherigen Jahresprogramms (**Mehrwert für Kunden**). Analysiert wird beispielsweise, ob im Jahresverlauf gleichmäßig Aktionen stattfinden, welche Aktionen etabliert und mit gleichbleibendem Zuspruch kundenseitig sind. Bei der Analyse der aktuellen **Stärken/Strukturen der Einheit** soll festgestellt werden, ob die Arbeit professionell erfolgt oder wenig Verbindlichkeit im Miteinander besteht, ob das Jahresprogramm zur Mitgliederstruktur passt, ob ein geringer Jahresbeitrag durch aufwändig zu organisierende Umlagen ausgeglichen werden muss, usw. Bei der Betrachtung von **Mind-Set und Emotionen** – der meist sträflich vernachlässigte Ursachenbereich – können Maßnahmen erheblich positive Wirkungen erzielen, sind aber oftmals von der Einheit nur schwer „steuerbar“. Die lokale Mentalität hat Einfluss, ist aber nur langfristig gestaltbar. Andererseits kann die Lösung des „gordischen Knotens“ gelingen, wenn Streitigkeiten und Emotionen zwischen Multiplikatoren im Verein als Ursache aufgedeckt und angesprochen werden. Ebenso selten wird die **Resilienz der Einheit** berücksichtigt, also die Fragen, ob sichergestellt ist, dass sich die Vereinigung auch künftig weiterentwickelt, neue Impulse aufnimmt (statt „das haben wir immer schon so gemacht“) und hierfür Strukturen bestehen (fachfremder Beirat, regelmäßiger Austausch mit anderen Vereinen, usw.).

- Die **Pins 6 und 7** blicken über den Tellerrand der Einheit hinaus. Wie stark und wirkungsvoll beispielsweise der Gewerbeverein agieren kann, hängt auch vom Miteinander mit der Kommune und damit der **Stärke/den Strukturen eines gemeinsamen Marketings** ab. Beispiele: Bestehen auf Seiten der Kommune überhaupt klare Zuständigkeiten und ausreichend Ressourcen bei den Facetten Innenstadtmaking, Wirtschaftsförderung, usw.? Welches Standing hat das kommunale Marketing innerhalb der Verwaltung und damit wie zielführend sind Austauschformate auf operativer Ebene? Der Themenkomplex **„Schlummernde Möglichkeiten“** weitet die Analyse noch weiter. Hierbei sind Fragen nach zusätzlichen Akteur*innen zu stellen und die Frage, warum diese bisher nicht aktiv sind.

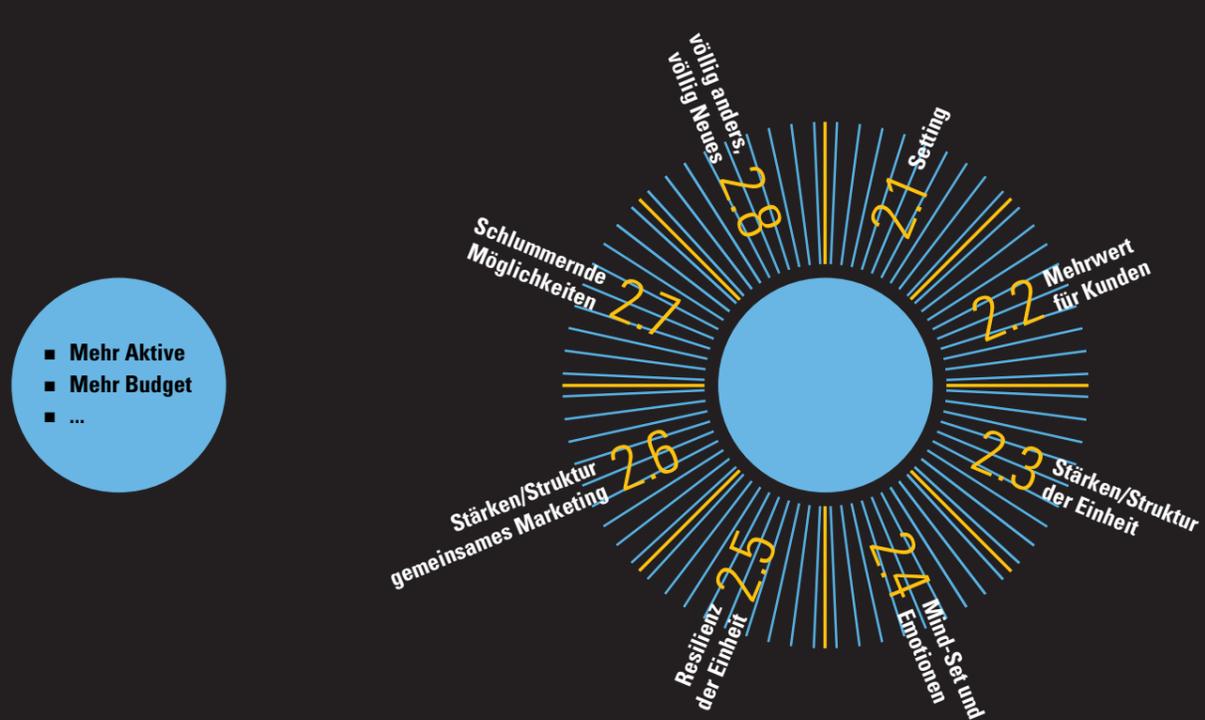
- **Pin 8 – „völlig anders, völlig Neues“** trägt der Tatsache, dass neue Lösungen für die Einheit mit den üblichen Methoden („Vorstandsklausur und SWOT-Profil“) kaum kreiert werden dürften, Rechnung. Ganz bewusst wird also in der Analyse Unerwartetem, Innovativem Raum gelassen. Dies kann „erzwingen“ werden, indem gänzlich neue Methodiken bei Kick-off und v.a. Strategie-Workshop im Rahmen von Schritt 3 angewandt werden. Insofern handelt es sich hierbei um den „Methodik-Pin“, der zu Innovationen führen soll.

Schritt
1
Grundprobleme
als Ziele benennen

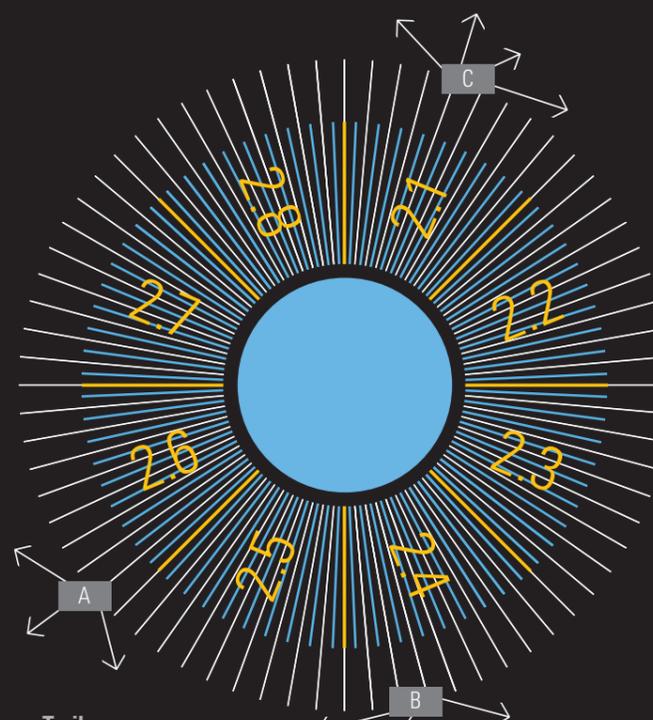
Schritt
2
Tatsächliche Gründe
analysieren

Schritt
3
„Treiber“ definieren als Basis
für effektive Maßnahmen

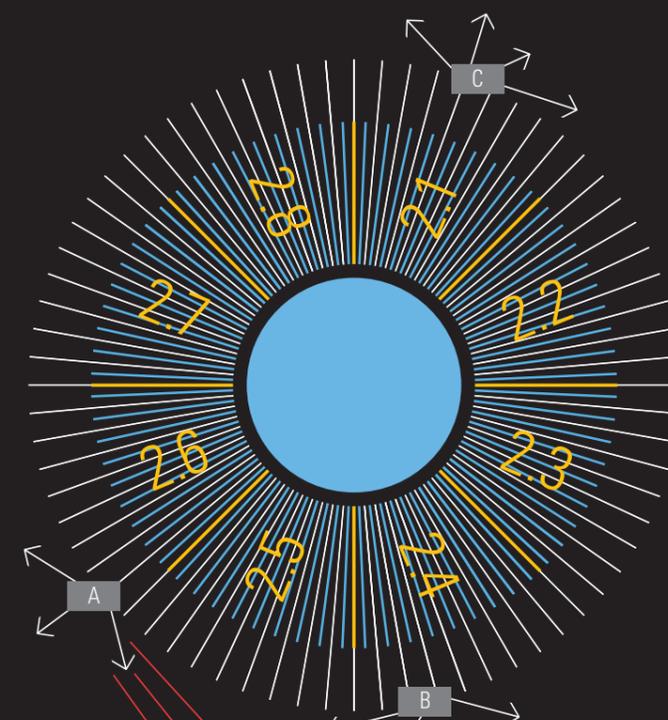
Schritt
4
Über Beseitigung von Hindernissen bei
den Treibern zum Maßnahmenprogramm



- Mehr Aktive
- Mehr Budget
- ...



Treiber
A Fehlende klare Regeln im (erweiterten) Vorstand haben zu Enttäuschungen, Misstrauen und Dominanz Einzelner geführt → Klare Strukturen sowie professionelle Arbeitsweise fehlen



- Maßnahmenprogramm**
- M1 Entwurf einer prägnanten Geschäftsordnung
 - M2 Einzelgespräche – wieder Mitmachbereitschaft?
 - M3 Mitgliederversammlung – Aufbruch

Kick-off: Benennung von Grundproblemen, Umformulierung in Ziele

Systematisch Fakten, Emotionen usw. zusammentragen über

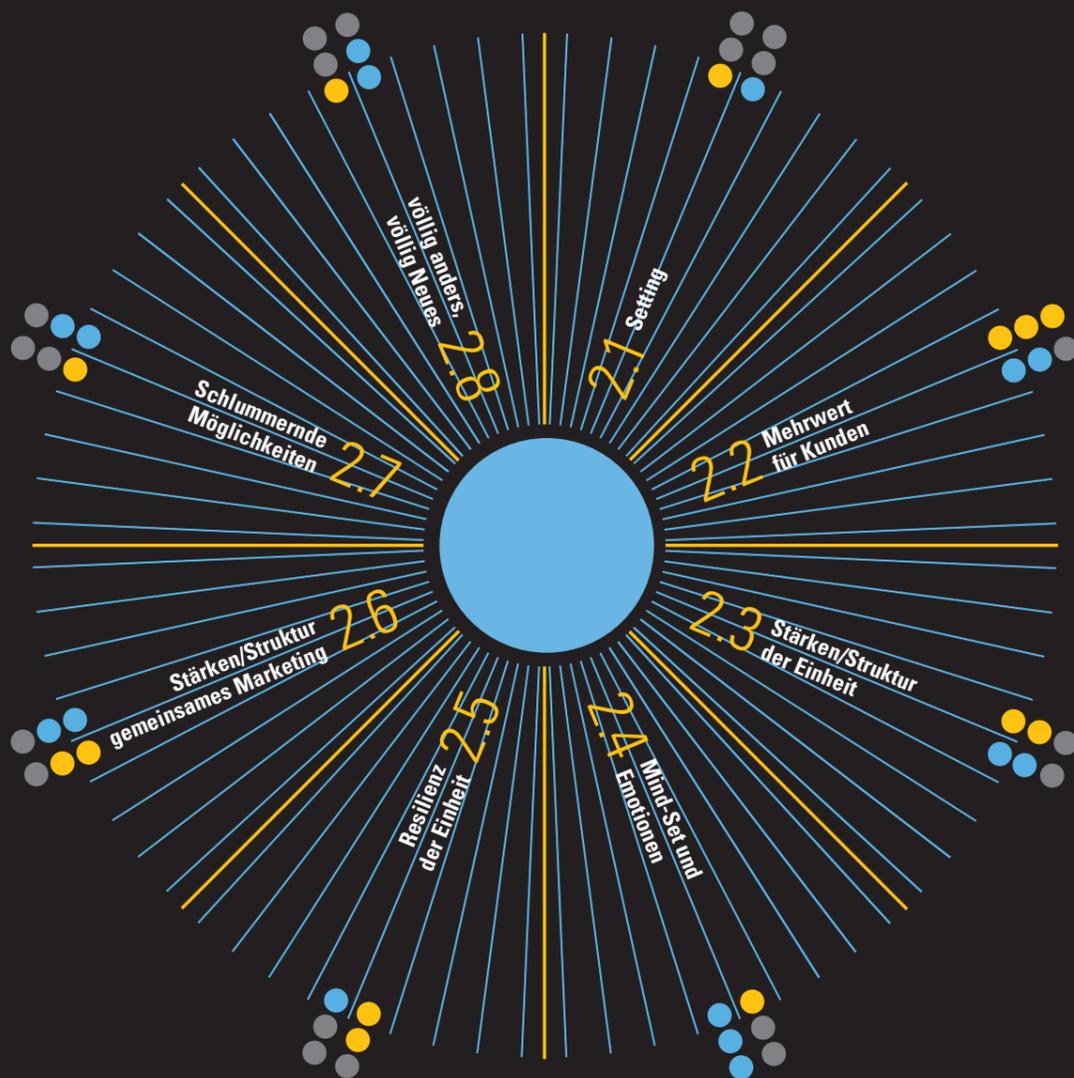
- vertrauliche Einzelgespräche
- Einbindung aller Mitglieder
- Gespräche mit Nicht-Mitgliedern

Analyseergebnisse zusammenführen und jene herausarbeiten, die „Treiberwirkung“ haben (= besonders effektiv sind), bspw.

- jene, die viele weitere Herausforderungen beeinflussen,
- in Verbindung mit jenen, die immer wieder bzw. häufig genannt werden

Maßnahmenideen zu den zu lösenden Herausforderungen mit Treiberwirkung, dann

- Hemmnisse bei der Umsetzung von Maßnahmen definieren und als Lösung in Maßnahme „einbauen“
- Höchstens mit 2–3 Maßnahmen im ersten Halbjahr starten



2.1 Setting

- Medianalter
- Kaufkraft/EW
- Gründungsquote
- Wettbewerbsumfeld
- ...

2.2 Mehrwert für Kunden

- Aktionen im Verlauf des Jahres
- Etablierungsgrad
- Frequenzen
- ...

2.3 Stärken/Struktur der Einheit

- Kongruenz Satzung, Mitgliederstruktur und Maßnahmen
- Mitmach-Strukturen
- Verbindlichkeitsgrad
- ...

2.4 Mind-Set und Emotionen

- Emotionalität zwischen Entscheider*innen
- Grad der „Abschieberitis“
- Verbundenheitsgefühl mit Kommune
- Lokale Mentalität
- ...

2.5 Resilienz der Einheit

- Funktionen
- Institutionalisierte Lernfähigkeit
- Krisenplan
- Nachhaltigkeit der Finanzierung
- ...

2.6 Stärken/Struktur gemeinsames Marketing

- Ressourcen personell/finanziell Kommune
- Institutionalisierte Abstimmungsformate Kommune-Einheit
- Stärke kommunales Stadtmarketing in Verwaltung und Politik
- ...

2.7 Schlummernde Möglichkeiten

- Würde mitmachen, aber ...“
- Junge Unternehmer*innen
- Vereine
- Leidenschaftliche Bürger*innen
- ...

2.8 völlig anders, völlig Neues

- Methodik anwenden, um auf gänzlich Neues zu kommen!
- ...

● ● ● beeinflussbar
● ● ● schnelle Wirkung

Fazit: Das Neue am imakomm-Vorgehen

Keine Theorie, sondern: Die Erfahrungen der vielen Gewerbevereine, Interessensgemeinschaften, ehrenamtlich tätigen City- und Stadtmarketing-Organisationen haben wir abstrahiert und zu diesem Vorgehen und den konkreten Faktoren, die berücksichtigt werden müssen, verknüpft. Das Vorgehen ist bereits praxiserprobt, wird von uns aber dennoch weiterentwickelt.

Das Neue daran im Vergleich zu üblichen Ansätzen:

- **Systematische Vorgehensweise** als Orientierung bei der Suche nach Lösungen, die ganz bewusst auf übliche Instrumente (SWOT-Profil usw.) verzichtet – damit aber auch von einem kreativen Vorgehen abhängt.

- **Explizit Berücksichtigung des Faktors Mensch** und dessen Motive als Ansatz für die Lösungsfindung; damit auch Anerkennung dessen zentraler Bedeutung für erfolgreiche Events, ein professionelles Miteinander, usw.

- **„Hinter die scheinbaren Grundprobleme schauen“** als ein weiterer Ansatz, schlichtweg aus der Erkenntnis heraus, dass Lethargie nicht Zeitgeist ist, sondern selbst wiederum ganz unterschiedliche Gründe haben kann.

- Betonung der Wichtigkeit von **Strukturen** für den Erfolg von Einheiten.

- Die Systematik „zwingt“ auch, **out-of-the-box** zu denken.

- Bewusste **Vermischung operativer und strategischer Maßnahmen**.



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



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



Felix Ziegler
imakomm AKADEMIE GmbH
Marketing für Standorte
ziegler@imakomm-akademie.de



Anneke Manz
imakomm AKADEMIE GmbH
Marketing für Standorte
manz@imakomm-akademie.de



Dr. Saskia Goldberg
imakomm AKADEMIE GmbH
Stadt- und Innenstadtentwicklung
goldberg@imakomm-akademie.de

Stadtmarketingkonzept Parsberg

Erarbeitung einer klaren Positionierung sowie eines Split-Modells zur Umsetzung

Die Stadt Parsberg (ca. 7.500 Einwohner*innen, Bayern) ist eine, im ausschließlich positiven Sinne, eher atypische Kommune des ländlichen Raumes: jung, dynamisch, voller Potenziale. Typisch ist sie für viele Kommunen wiederum dergestalt, dass die Potenziale noch viel mehr genutzt werden könnten. In einem gemeinsamen Projekt von Stadt, Gewerbevereinigung PUG und imakomm wurde eine klare inhaltliche Positionierung sowie ein neues – strategisches und operatives – Miteinander erarbeitet. Schlaglichter aus diesem spannenden Stadtmarketingprojekt.

Fülle an Potenzialen – bisher aber zu wenig genutzt

Die **Potenziale** der Kleinstadt sind mannigfaltig: eine junge Bevölkerung (Altersschnitt: 41,9 Jahre; Gesamt-Bayern: 44,0 Jahre), der Technologie Campus Parsberg Lupburg als gemeinsame Außenstelle der Technischen Hochschule Deggendorf und der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg sowie ein städtisch finanziertes Digitales Gründerzentrum als Inkubator für Start-Ups und Plattform für Wissenstransfer.

Bemerkenswert ist zudem eine ausgeprägte soziale Infrastruktur, die unter anderem von mehreren Einrichtungen zur Kinderbetreuung über eine Grundschule bis hin zu Mittel- und Realschule sowie Gymnasium reicht. Für die Standortgröße besonders ist zudem das ansässige Bezirkskrankenhaus und ein aktuell im Bau befindliches Gesundheitszentrum; sind größere Investitionen im Gesundheitsbereich gerade im ländlichen Raum doch inzwischen eher eine Seltenheit geworden.

Mit Elementen zur Naherholung im Grünen, der über der Innenstadt thronenden Burg Parsberg und dem als Tagungsort nutzbaren Burgsaal inklusive Übernachtungsmöglichkeiten bei Kooperationsbetrieben bestehen zudem Elemente im touristischen Bereich, sowohl für private Besucher*innen als auch im Business-Bereich.

Gleichwohl wurde unter Gesichtspunkten der kommunalen Vermarktung dieses positive Licht (zu) lange **unter den eigenen Scheffel gestellt**, denn eine klare Positionierung lag zum Start des Projektes ebenso wenig vor wie eine konsistente Gesamtvermarktung der einzelnen Angebote. Genau hier setzte das „Praxisorientierte Stadtmarketingkonzept Parsberg“ an, das zudem auch auf eine klare Ausarbeitung von erforderlichen Strukturen und eine Definition von (Nicht-)Zuständigkeiten abzielte.

Der Projektansatz: schnell in Lösungen denken, dabei dennoch strategische Fragestellungen lösen

In verschiedenen **Dialogformaten** (beispielsweise interdisziplinär besetzte Projektgruppe, Expertenrunden, Einzelgespräche) wurden zunächst die wesent-

lichen Elemente einer inhaltlichen Positionierung im Sinne von „Wofür steht Parsberg?“ herausgearbeitet. Ergebnis dieses iterativen Prozesses: „Die Burgstadt Parsberg: Innovativ. Zukunftsgerichtet.“

Auf diesem Selbstverständnis gründen vier Schwerpunktthemen der künftigen inhaltlichen Ausrichtung, mit denen im Sinne eines **modernen Standortmanagements** (siehe gesonderter Beitrag zu diesem Thema in diesem Heft) die drei kommunalen Stakeholdergruppen Einwohner*innen, Besucher*innen und Unternehmer*innen angesprochen werden sollen. Diese lauten:

1. Geschichte(n),
2. WIR in Parsberg,
3. Standort mit Zukunft, sowie
4. Gelebte Innovation.

Die Reduktion auf nur vier Schwerpunktthemen erfolgte dabei bewusst, um durch klare **Schlüsselbotschaften** ein möglichst klares, nicht überladenes Bild vom Standort Parsberg kommunizieren zu können. Ein hierauf aufbauender, im Projektverlauf von den Parsberger Akteur*innen und imakomm erarbeiteter Maßnahmenkatalog soll zur tatsächlichen Lebendigkeit der Schwerpunktthemen beitragen.

Parallel und untrennbar zu den Inhalten: Entwicklung der Umsetzungsstrukturen und eines „Neuen Miteinanders“

Für die Implementierung des Stadtmarketingkonzeptes war auch eine Auseinandersetzung mit strukturellen Fragen erforderlich, sowohl mit Blick auf strategische Komponenten des Parsberger Stadtmarketings als auch die Umsetzung von Maßnahmen.

Aufgebaut werden konnte hierbei auf der im Projekt durchgeführten Unternehmensbefragung, in der über dreiviertel aller Betriebe angaben, dass private Akteur*innen zusammen (!) mit der Stadt für Strategie und Umsetzung des Stadtmarketings verantwortlich sein sollten.

Resultat ist ein **Split-Modell**, bei dem der Gewerbeverein „Parsberger Unternahmergemeinschaft“ (PUG) für die Umsetzung von Maßnahmen zuständig ist, und die strategische Komponente auf mehrere Schultern verteilt wird. Konkret finanziert die Stadt Parsberg der PUG eine Büroleitung (50 % Stelle), die ausschließlich für die Umsetzung von Maßnahmen sowie die administrative Vereinsarbeit zuständig ist.

Für die strategischen Fragen wird ein **Runder Tisch Stadtmarketing** ins Leben gerufen, bestehend aus zehn festen Teilnehmer*innen (u.a. Verwaltung, PUG, Gewerbe, Tourismus, Campus, Gründerzentrum) mit „Stellvertretercha-



Die über der Innenstadt thronende Burg ist das von weitem sichtbare Wahrzeichen Parsbergs, im Vordergrund zu sehen das moderne Tagungszentrum.

akter“ und entsprechender Standortkompetenz. Zudem wird ein **Expertenpool** gebildet, aus dem punktuell Akteur*innen mit hinzugezogen werden können, zum Beispiel ein*e Vertreter*in für die Belange von Senior*innen, wenn es in einer Sitzung explizit um diese Thematik geht. Dieses Gremium kommt auf Einladung der Stadt im quartalsweisen Turnus zusammen und hat, um einen niederschweligen Charakter zu wahren, bewusst keine Rechtsform. Über diesen Runden Tisch hinaus ist bei generellen strategischen Fragen zum Thema Stadtmarketing der Bürgermeister der Stadt Parsberg als erster Ansprechpartner definiert.



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



Felix Ziegler
imakomm AKADEMIE GmbH
Marketing für Standorte
ziegler@imakomm-akademie.de



Teresa Hafner
imakomm AKADEMIE GmbH
Strategien für Wirtschaftsflächen
und -standorte
hafner@imakomm-akademie.de



Josef Bauer
Bürgermeister
Stadt Parsberg
bauer@parsberg.de

Klare definierte Umsetzungsphasen inklusive Evaluation

Im Rahmen eines **2-Phasen-Modells** ist vorgesehen, dass die imakomm in einer ersten, zwölf Monate dauernden Phase der Büroleitung auf Zuruf als Sparringspartner zur Seite steht und als Moderator für den Runden Tisch fungiert. Eine von Verwaltung, PUG und imakomm vorzunehmende Evaluation gegen Ende von Phase 1 lässt Spielraum für Anpassungen im Modell (beispielsweise beim Stundenanteil der Büroleitung) und läutet gleichzeitig den Übertritt in Phase 2 ein.

Die imakomm freut sich, die Stadt Parsberg und damit einen spannenden, dynamischen Standort in Umsetzungsphase 1 weiterhin begleiten zu dürfen!

Strategien für Wirtschaftsflächen und Standorte

Viel los beim (Innen)Stadtmarketing? Das gilt mindestens genauso massiv für Strategien von Wirtschaftsstandorten und deren Flächenentwicklung: Nicht nur zu wenig oder ungeeignete Flächen hemmen eine Kommunalentwicklung, sondern auch fehlende Fachkräfte. Also enthalten Wirtschaftsflächenkonzepte selbstverständlich mittlerweile auch Analysen und Lösungen für die bedarfsgerechte Stärkung der Betreuungs- und Bildungsinfrastruktur (Bild: Stadtteil Dewangen, Aalen) als direkt gestaltbaren Standortfaktor für Fachkräfte. Folgerichtig müssen auch verwaltungsinterne „Silos“ aufgebrochen und eine Infrastruktur- und Flächenentwicklung (natürlich innen vor außen!) ganzheitlich erfolgen.

Das folgende Beispiel gibt kurze Einblicke in ein entsprechendes Coachingprogramm der imakomm für eine ganzheitliche Wirtschaftsflächenentwicklung.

Herrenberg „Seminar“ zur Wirtschaftsflächenentwicklung auf allen thematischen Ebenen Neuer Ansatz!

Die zukunftsfähige Aufstellung eines Wirtschaftsstandortes stellt für viele Kommunen eine große Herausforderung dar. Dies ist nicht erst seit jüngsten krisenhaften Ereignissen wie Pandemie, Energiekrise und dem nachhaltigen Umgang mit der Ressource Fläche gegeben, zeigt sich aber nochmals verstärkt. Die Rahmenbedingungen für die Flächenentwicklung, die notwendigen Schritte in der Bauleitplanung, aber auch Zielgruppen, Bürgerbeteiligung und die Einordnung von Bedarfen von innen und auch von außen sind nur ein Auszug aus den komplexen Fragestellungen und Themen, die sich für Kommunen bei Entscheidungen zur strategischen Entwicklung als Wirtschaftsstandort ergeben.

Standortentwicklung: komplexer denn je

Die Standortentwicklung umfasst viele Facetten – von der grundlegenden Strategie, wie und wo sich der Wirtschaftsstandort entwickeln soll, über die Frage, welche Flächen und Infrastrukturangebote in welcher Ausprägung benötigt werden, bis hin zum Flächenrecyclen und zur Vermarktung neuer Flächen und deren Vergabe.

Die Entwicklung von Wirtschaftsstandorten sowie speziell auch von -flächen ist komplexer denn je. Das notwendige Hintergrundwissen zu den damit in Verbindung stehenden Themen ist eine wichtige Arbeitsgrundlage bei der Wirtschaftsförderung, selbst wenn nicht alle planungsrechtlichen Abläufe in ihrer Verantwortung liegen, sondern viele Ämter entsprechend eingebunden sind und aktiv zusammenarbeiten (sollten).

Nichtsdestotrotz ist eine kommunale Wirtschaftsförderung in den Gesamtprozess auch der Flächenentwicklung eingebunden, auch und gerade bei der Stärkung und Nachbelegung von Flächen im Bestand. Gleiches gilt auch für den Austausch bei diesen Fragestellungen mit den örtlichen Betrieben.

Umfassende Betrachtung von Flächenentwicklung in kompaktem „Tagesseminar“

Vor diesem Hintergrund und aufgrund individueller Fragestellungen bei der Wirtschaftsförderung der Stadt Herrenberg (ca. 33.000 Einwohner*innen, Baden-Württemberg) entstand die Idee zu einem „Seminar“, welches nicht nur reiner Vortrag sein sollte, sondern vor allem die Bearbeitung spezifischer Fra-



gestellungen bei der Flächenentwicklung aus ökonomischer, planungsrechtlicher (Stadt- und Raumplanung) sowie städtebaulicher Sicht zum Inhalt haben sollte.

Um die unterschiedlichen Sichtweisen und individuellen Herausforderungen gleichermaßen und tiefgehend zu berücksichtigen, wurden von imakomm zusammen mit dem Planungsbüro mQuadrat aus Bad Boll Grundlagen und spezifische Daten zur Vor-Ort-Situation vorbereitet und moderiert.

Mehrwert des „Arbeitsseminars“: Alle Sichtweisen vereinen und individuelle Fragestellungen ganzheitlich beantworten

Es zeigte sich schnell, dass der breite und grundlegende Blick auf die Flächenentwicklung das Verständnis für Herausforderungen hierbei erhöhte. Insbesondere aber die Beantwortung der individuellen Fragestellungen gaben dem Seminar einen Mehrwert.

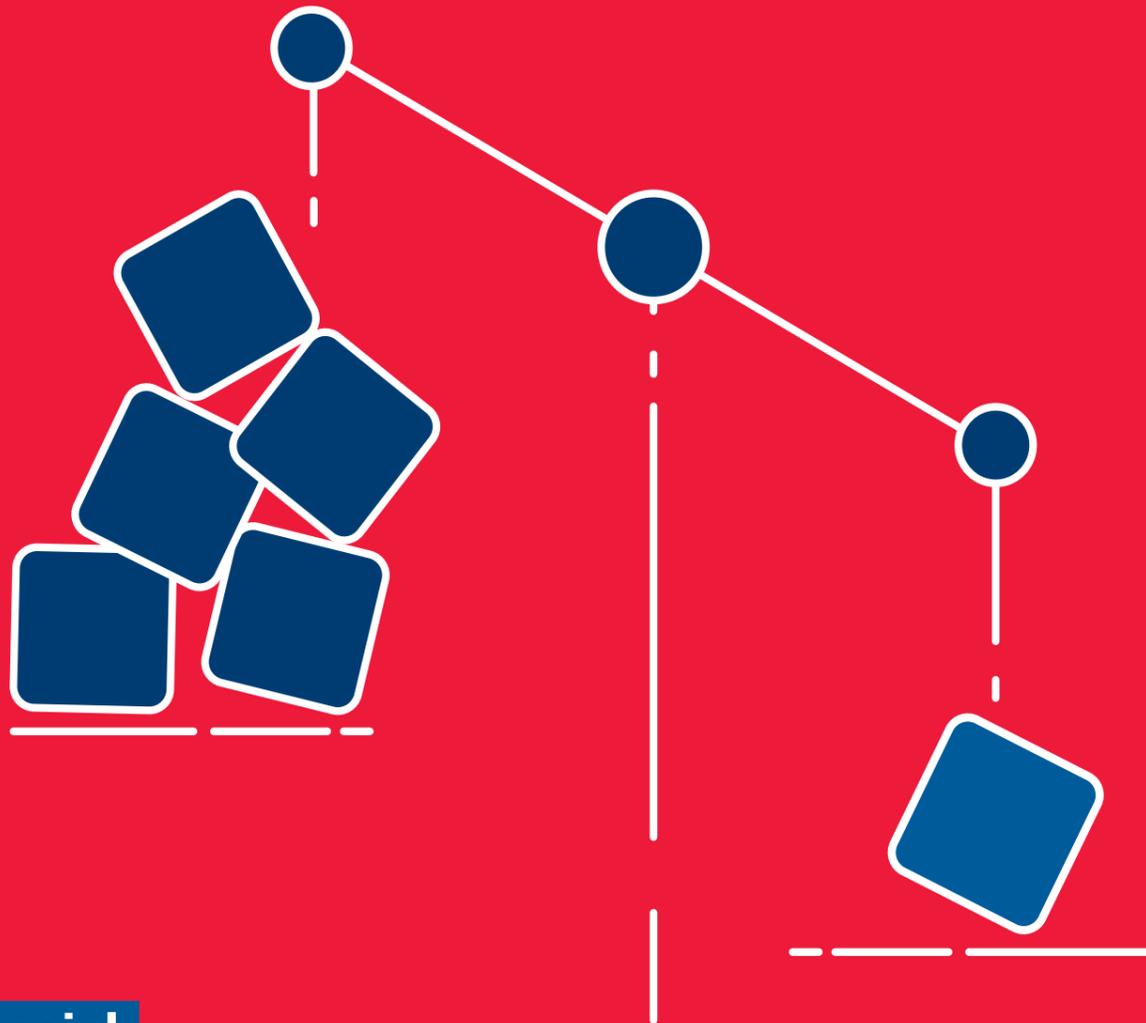
Und klar: Die Inhalte waren mehr als tagesfüllend – ein zweiter Seminartag wäre problemlos füllbar!



Manfred Mezger
Dipl.-Ing. (FH)
Freier Stadtplaner
Geschäftsführer mquadrat
Kommunikative Stadtentwicklung
manfred-mezger@m-quadrat.cc



Julia Bubbel
imakomm AKADEMIE GmbH
Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte
bubbel@imakomm-akademie.de



Special: Vordenker*innen

Das ist wirklich bereichernd: gänzlich neue Betrachtungsweisen, revolutionäre Gedanken, Blicke nach vorne – das liefern im Folgenden unsere „Vordenker*innen“. Wir sind sehr stolz, folgende Personen für Beiträge gewonnen zu haben:

Dr. Juliane Ribbeck-Lampel (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR))

apl. Prof. Dr. Niko Paech (Universität Siegen)

Hilmar von Lojewski (Beigeordneter und Leiter des Dezernats Stadtentwicklung, Bauen, Wohnen und Verkehr des Deutschen Städtetages und des Städtetages Nordrhein-Westfalens)

Mike Adams (Geschäftsführer TourComm)

Rolf Kammann (für den DVWE)

Dynamiken der Innenstadtentwicklung

Mit Blick zurück nach vorn gedacht?

Die Covid-19-Pandemie hat mit ihren massiven Einschränkungen die Bedeutung einer umfassenden, zukunftsgerichteten und nachhaltigen Innenstadtentwicklung nicht nur medial, sondern vor allem auch wirtschaftlich und gesellschaftspolitisch (erneut) in den Betrachtungsfokus gerückt. Positionspapiere, Streitgespräche und Debatten sowie Förderprogramme auf Bundes- und Landesebene oder auch die Gründung neuer Netzwerke und Beiräte sind nur einige der Aktivitäten, die in den vergangenen drei Jahren zur Stärkung der Innenstädte und als direkte Folge der Krisensituation initiiert wurden. Dabei handelt es sich keinesfalls um neuartige oder gar erstmalige Diskussionen und Aushandlungen zu Gestalt, Nutzung und Funktionsmischung in Innenstädten. Innenstadtentwicklung ist ein „Dauerthema“, wie ein Blick auf die Titelseiten deutschsprachiger Themenhefte zu Stadt- und Raumentwicklung nahelegt.

2014

RaumPlanung

„**Einzelhandel und Stadt**“

Fokus Fachmarktzentren, Shopping Center, Onlinehandel

2017

SRL Zeitschrift PLANERIN

„**Stadt und Handel**“

Fokus Smart Retail, Onlinehandel, innerstädtische Einkaufslagen

2019

RaumPlanung

„**Onlinehandel und Raumentwicklung**“

Fokus Onlinehandel in Stadt und Land

2020

Brand Eins

„**HANDEL**“

Fokus Konsum- und Innenstadtentwicklung

2022

Informationen zur Raumentwicklung

„**Innenstädte transformieren!**“

Fokus innerstädtische Transformationsbedarfe, Nutzungsmischung, Akteursallianzen

2023

SRL Zeitschrift PLANERIN

„**Perspektive Innenstadt**“

Fokus Nutzungs- und Akteursvielfalt, gelebte Beispiele

2023

DVAG Zeitschrift STANDORT

„**Zukunft der Innenstädte**“ (in Veröffentlichung)

Fokus Einzelhandel, Immobilien, Standorte und Stadtentwicklung

Blick zurück als wichtige Basis für künftige Innenstadtstrategien

Was sich im Zeitverlauf verändert hat, sind die thematischen Auseinandersetzungen und Schwerpunktsetzungen, die zugleich Ausdruck der jeweiligen Entwicklungshintergründe sind. Die Übersicht der Hefttitel ist dafür zugleich eine schlaglichtartige Zusammenfassung der Diskussionsrichtungen rund um die Innenstadtentwicklung der letzten Jahre: von einem Fokus auf den Einzelhandel in der (Innen-)Stadt, zu einer stärkeren Perspektive auf den Wettbewerb zwischen stationärem und Onlinehandel, hin zu Auseinandersetzungen um innerstädtische Nutzungs- und Funktionsvielfalt.

Die Triebkräfte der Veränderungen sind dabei vielfältig und erstrecken sich von Standortfragen („Grüne Wiese“), zu veränderten Wettbewerbssituationen (Onlinehandel), über Fragen von Mobilität- und Konsumverhalten, hin zu multiplen Krisen, wie der Covid-19-Pandemie, der weltumspannenden Klima- und Energiekrise, Kriegsgeschehen, Materialengpässen und vielen Weiteren.

Geprägt waren und sind die Diskussionen jeweils von der Frage nach Zukunft von Innenstadt und deren künftiger Bedeutung. Die fachlichen Debatten und wissenschaftlichen Auseinandersetzungen münden regelmäßig in strategische Empfehlungen und Leitlinien für künftige Entwicklungen.

Welche Entwicklungen die Innenstädte durchlebt haben, welche Rahmenbedingungen diese zugleich prägten und wie darauf reagiert wurde, sind im Rückblick zugleich aber auch für die Zukunft relevante Fragen. Dieser spannende Verschnitt aus zeithistorischer Einordnung von Innenstadtentwicklung, den daran angeknüpften wissenschaftlichen und praxisfokussierten Diskussionen sowie den strategischeren Ableitungen und konkreten Bedarfen, kann eine wichtige Erfahrungsgrundlage für die Diskussion um eine Innenstadtentwicklung der Gegenwart und Zukunft sein.

Innenstadtentwicklung ist Dauerthema. Was sich im Zeitverlauf verändert hat, sind die thematischen Schwerpunktsetzungen – von stationärem innerstädtischen Einzelhandel versus Grüne Wiese, über Onlinehandel bis hin zum Thema innerstädtischer Nutzungs- und Funktionsvielfalt.

Bedarf einer wissenschaftlichen und zugleich Praxis fokussierten Auseinandersetzung

Dazu mit Wissenschaftlern und Praktikern in den Austausch zu treten sowie die vielfältigen Dokumente, rund um diese Fragestellungen auszuwerten und in Verbindung zu setzen, haben sich zwei Wissenschaftlerinnen angenommen. **Prof. Dr. Silke Weidner (BTU Cottbus-Senftenberg) und Dr. Juliane Ribbeck-Lampel (BBSR)** stellen in einem kürzlich erscheinenden Fachbeitrag gegenüber, welche Themen die Ansätze zur Innenstadtentwicklung in den vergangenen 15 Jahren prägten. Der Beitrag arbeitet Ansprüche und Haltungen zur Innenstadtentwicklung chronologisch auf und stellt die Themenzyklen der Innenstadtgestaltung und -steuerung übersichtsartig dar. Dazu wurden als Auftakt vier strategische Leitdokumente aus dem Betrachtungszeitraum 2008 bis 2021 in einer ersten Empirphase inhaltsanalytisch ausgewertet und ihre Schwerpunktsetzungen vergleichend gegenübergestellt. Die Datenbasis und der Umfang der zu analysierenden Dokumente wird sukzessive ausgeweitet.

Was über die Jahre und Entwicklungen hinweg jedoch sehr ähnlich, wenn nicht sogar gleichlautend formuliert wurde, sind die Wünsche und Anforderungen, die an Innenstädte gestellt werden, nämlich: **nutzungsgemischte, lebenswerte Innenstädte für alle Altersgruppen zu schaffen.**



Dr. Juliane Ribbeck-Lampel
Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), Cottbus
Referentin Regionale Strukturpolitik, Raumentwicklungsförderung
juliane.ribbeck-lampel@bbr.bund.de

Dieses erste der Betrachtung, die als **explorative Phase** einer umfassenden Auseinandersetzung vorgeschaltet ist, verdeutlicht für den kurzen Betrachtungszeitraum bereits, dass sich die Rand- und Rahmenbedingungen von Stadtentwicklung generell und Innenstadtentwicklung im Besonderen erheblich verändert haben. Was über die Jahre und Entwicklungen hinweg jedoch sehr ähnlich, wenn nicht sogar gleichlautend formuliert wurde, sind die Wünsche und Anforderungen, die an Innenstädte gestellt werden. Gefordert werden Orte zum soziokulturellen Austausch, Räume für Erlebnisse und Events, lokale und regionale Angebote in einem breiten Branchenmix im Einzelhandel, gute Erreichbarkeit sowie (digitale) Vernetzung. Kurzum: **nutzungsgemischte, lebenswerte Innenstädte für alle Altersgruppen.**

Neben der (formalen) Auswertung hat vor allem der Austausch mit Stadtentwickler*innen, Planenden und Wissenschaftler*innen zur Frage der zukunftsgerichteten Innenstadtentwicklung verdeutlicht, dass die Erfahrungs- und Wissensschätze aus der Vergangenheit gehoben werden müssen. Die Idee, mithilfe strukturierter Auswertungen aus dem „Blick zurück“ für die Zukunft zu lernen, wurde vielfältig begrüßt und unterstützt, indem beispielweise Archive durchsucht und Dokumente für die weitere Analyse zur Verfügung gestellt wurden.

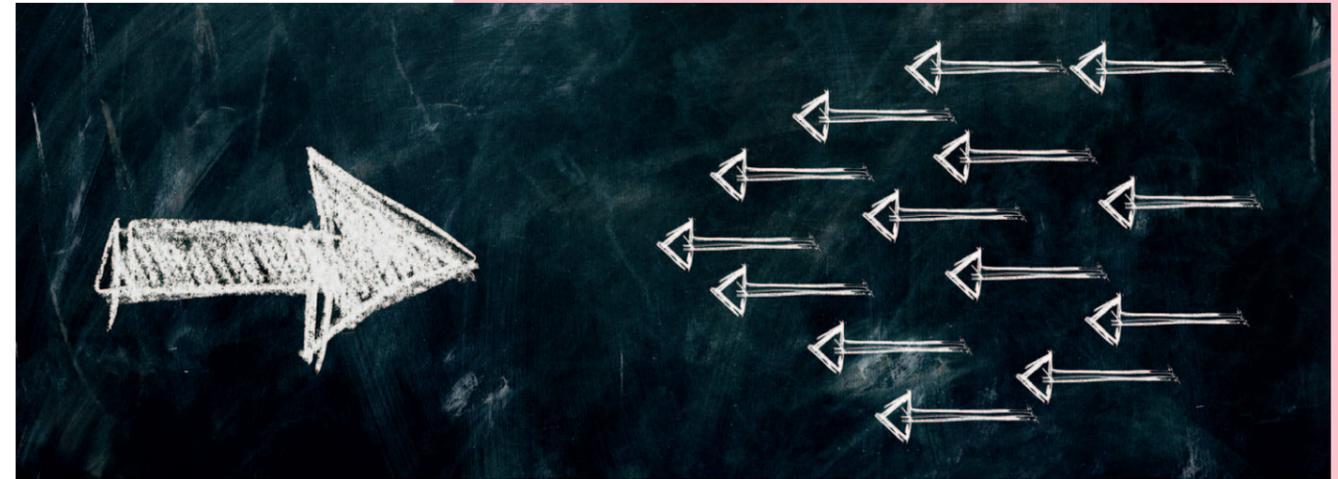
Der Beitrag stellt dabei den Beginn einer umfassenderen Auseinandersetzung mit der Thematik dar und dient der Erprobung sowie der Diskussion zur weiteren Ausgestaltung des Vorgehens. An diesen Auftakt schließt sich eine strukturierte Auswertung einer Vielzahl an Grundlegenden Dokumenten, politischen Strategiepapieren, Pressemeldungen und Forschungsberichten zur Entwicklung von Innenstädten im historischen Rückblick an. Ziel ist es, die Forderungen an Innenstädte im jeweiligen Zeitbezug zu kontextualisieren und zu reflektieren.

In Kürze erscheint die Gegenüberstellung „Von Leitfunktionen, Nutzungsmischung, Krisen und Chancen – Neuartigkeit von Problemstellungen, Zielformulierungen und Lösungsansätzen für die Innenstadtentwicklung“ in der DVAG Zeitschrift für Angewandte Geographie STANDORT 2023.

Zur Person

Dr. Juliane Ribbeck-Lampel ist Referentin für „Regionale Strukturpolitik, Raumentwicklungsförderung“ am Kompetenzzentrum Regionalentwicklung des BBSR. Zuvor war die promovierte Stadt- und Regionalplanerin in Lehre und der Forschung am Fachgebiet Stadtmanagement der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg (BTU) sowie in der kommunalen Beratung tätig. In der Arbeit am BBSR beschäftigt sie sich mit Themen integrierter Stadtentwicklungsplanung und raumbezogenen Fragen im Strukturwandel der Braunkohlereviere.

Die Wirtschaft ohne Wachstum beginnt an kommunalen Lernorten



Wachstumsdämmerung: Vom hoffnungslosen Scheitern aller Entkopplungsversuche

Solange jede Nachhaltigkeitsstrategie unter einem Wachstumsvorbehalt steht, ist eine ökologische Entlastung nicht nur utopisch, sondern eher das Gegenteil realistisch.

Ehrgeizige Versuche, das moderne Konsum- und Mobilitätssystem mittels technischer Innovationen von ökologischen Schäden zu entkoppeln, schlugen nicht nur fehl, sondern führten punktuell sogar zu einer Verschlimmbesserung (vgl. Kümmel/Lindenberger/Paech 2018). Während die Nebenwirkungen grüner Innovationen – allem voran die sogenannte „Energiewende“ – in der wissenschaftlichen und politischen Debatte bagatellisiert werden, wird deren Effektivität hymnisch überbewertet. Ein nicht minder prägnantes Beispiel bietet der Wohnkomplex. Die hier vermuteten Energieeinsparpotenziale haben während der vergangenen Jahrzehnte bemerkenswerte Technologieentwicklungen und rege Investitionsaktivitäten entfacht. Laut Antwort der Bundesregierung auf eine „Kleine Anfrage“ im Jahr 2020 belief sich das Investitionsvolumen für die energetische Gebäudesanierung von 2010 bis 2018 auf 497 Mrd. Euro, also etwa eine halbe Billion Euro¹. Die Treibhausgasemissionen des Gebäudebereichs seien in diesem Zeitraum, so ist im selben Dokument nachzulesen, um 21 % gesunken, was sich angesichts einer derart monströsen Investitionssumme ohnehin eher bescheiden ausnimmt. Überdies hat eine Untersuchung des DIW ergeben, dass sich selbst diese Reduktion, wenn die Daten temperaturbereinigt werden, tatsächlich nur auf 2,6 % beläuft². Mit anderen Worten: Nicht technologischer Fortschritt, sondern warme Winter haben die Emissionen gesenkt.

Würden außerdem alle relevanten Rebound-Effekte berücksichtigt, insbesondere untersucht, wie viel zusätzliche Ausgaben für Konsum, Mobilität und die Schaffung neuen Wohnraums über den Einkommensmultiplikator dieser gigantischen Investition induziert wurden und die damit einhergehenden zusätzlichen Emissionen der 2,6 %-Reduktion gegenübergestellt, dürfte sich ein grünes Wachstumsdesaster offenbaren. Wäre in der gleichen Zeit erstens kein zusätzlicher Wohnraum entstanden und zweitens in anderen Sektoren im Umfang der Klimaschutzinvestition weniger investiert worden, um einen wachstumsneutralen Strukturwandel anstatt eine Strukturaufblähung auszulösen, hätte die Sanierung erfolgreich verlaufen können. Aber solange jede Nachhaltigkeitsstrategie unter einem Wachstumsvorbehalt steht, ist eine ökologische Entlastung nicht nur utopisch, sondern eher das Gegenteil realistisch.

Postwachstumsstrategien

Der Abschied vom Wachstumsdogma würde bedeuten, das globalisierte Industriemodell so weit zurückzubauen, dass die irdische Tragkapazität erhalten bleibt und die damit zu vereinbarende Umweltbeanspruchung auf ca. 7,8 Mrd. Menschen, die versorgt werden müssen, gleich verteilt wird. Bezogen auf den Klimawandel hieße dies laut Umweltbundesamt, dass jedes Individuum pro Jahr durchschnittlich mit ca. einer Tonne an CO₂-Äquivalenten auszukommen hätte. Der mitteleuropäische Durchschnitt liegt bei knapp 12 Tonnen. Dieses zivilisatorische Großvorhaben, für das keine historische Parallele existiert, wird entlang dreier Umsetzungsszenarien diskutiert:

1. erstens als geplante, makroökonomisch zu steuernde Strategie, die durch Anreizsysteme und politische Rahmensetzungen zu etablieren wäre,
2. zweitens als unvermeidliches Reaktionsmuster auf schicksalhaft hereinbrechende Krisen,
3. drittens als Dynamik autonomer Aufbrüche, die sich zunächst in Nischen und Reallaboren bewähren, um darauf folgend von weiteren Teilen der Gesellschaft übernommen zu werden.

¹ https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Parlamentarische-Anfragen/2020/09/19-21967.pdf?__blob=publicationFile&v=6

² DIW (2020): Wärmemonitor 2019: Klimaziele bei Wohngebäuden trotz sinkender CO₂-Emissionen derzeit außer Reichweite. DIW-Wochenbericht 20 (https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.799881).

Die erste Variante erscheint insofern naheliegend, als sie kompatibel mit altergebrachten liberalen, grünen und links-intellektuellen Politikvorstellungen ist. Allerdings verinnerlicht sie einen naiven Steuerungsoptimismus, der sich spätestens dann in Wohlgefallen auflöst, wenn er mit der inzwischen erreichten Komplexität globalisierter und digitalisierter Volkswirtschaften konfrontiert wird: Wer steuert hier wen? Außerdem ignoriert die Hoffnung auf eine zentral zu implementierende Strategie folgendes: Insofern eine ökologische Entkopplung des lieb gewonnenen Mobilitäts- und Konsumparadieses unmöglich ist, müsste eine wirksame Postwachstumspolitik der Wählermehrheit prägnante Reduktionsleistungen abverlangen. Aber genügsame Lebensführungen, erst recht die damit korrespondierenden Versorgungsumstellungen zu praktizieren, ist keine Frage der Einsicht oder des bekundeten Wollens, sondern des eingeübten Könnens und der Belastbarkeit: Keine Flugreisen, kein (eigenes) Auto, nicht überall Internet, maßvoller Wohnraum anstelle neuer Häuser, weniger (oder kein) Fleisch, keine Kunststoffverpackungen, reparierte Textilien und Möbel, keine eigene Waschmaschine und Bohrmaschine, kein Coffee to go, zehn Jahre alte Computer, nicht jeden Tag ins Restaurant gehen können etc. – wer wählt eine Politik, die einem dies zumutet? Sicher nur jene, die bereits so leben.

Urbane Subsistenz

Soziale Stabilität in einer Postwachstumsökonomie bedeutet zuvorderst, die nach einer schrittweisen Reduktion des Verkehrs- und Produktionsvolumens verbliebene Erwerbsarbeit so zu verteilen, dass weiterhin Vollbeschäftigung herrscht, wengleich auf **Halbtagsbasis**. Die damit einhergehende Einkommensverringerung wäre durch ergänzende **Subsistenzleistungen** auszugleichen:

1. erstens durch Nutzungsdauerverlängerung,
2. zweitens eigene Produktion und
3. drittens Gemeinschaftsnutzung.

Neben kooperativen Nachbarschaften und lokalen Netzwerken erweisen sich **verdichtete Formen des gemeinschaftlichen Wohnens** als geeignete Ansatzpunkte. Letztere können den oft hohen Einkommensanteil für Mieten mildern, weil sie den Bedarf an eigener Wohnfläche reduzieren. Dazu tragen auch Maßnahmen zur **optimierten Wohnraumausnutzung** bei (vgl. Fuhrhop 2019). Außerdem lassen sie sich **genossenschaftlich** organisieren, was abermals Kosteneinsparungen bedeuten kann. Die Züricher Genossenschaft „Kalkbreite“, das „Miethäuser-Syndikat“, Ökodörfer wie etwa „Schloss Tempelhof“, das Oldenburger Projekt „Wohnmix“ etc. sind instruktive Beispiele.

Derartige Nachbarschaften ermöglichen weitere finanzielle Einsparungen durch die **Gemeinschaftsnutzung** von Gärten, Hausgeräten, Konsumgegenständen, Werkzeugen, Obstpressen, Fahrzeugen (nicht nur Autos, sondern vor

allem Lastenfahräder) sowie durch den Austausch von Betreuungs-, Pflege- und Sorgearbeit. Wenn kostspielige Gebrauchsgegenstände von durchschnittlich fünf Menschen genutzt werden, sinkt das notwendige Einkommen, um sie zu finanzieren. Dasselbe gilt für Praktiken der Nutzungsdauerverlängerung, etwa durch **achtsame Verwendung, Instandhaltung und Reparatur** von Gütern oder die Weitergabe nicht mehr benötigter Objekte und Ersatzteile (Verschenkämärkte). Nicht minder relevant ist der **eigenständige Nahrungsmittelanbau** in Gemeinschafts-, Haus-, Schreber-, Dach- oder Mietgärten. Auch das sog. „Foodsharing“ ist eine prädestinierte Subsistenzleistung.

Der **nicht kommerzielle Austausch ergänzender Fertigkeiten** für Reparatur, Wartung und Aufarbeitung von Gebrauchsgegenständen sowie das Upcycling kann auf Quartiere, Stadtteile und Regionen ausgeweitet werden. Als Ressourcenbasis für derartige Subsistenzaktivitäten, durch die moderne Konsumfunktionen unentgeltlich verfügbar werden, können die infolge der Arbeitszeitverkürzung freigestellten Stunden dienen. Die resultierende duale Versorgungsform – weniger Einkommen, mehr produktive Zeitressourcen – wird oft mit dem Begriff des „**Prosumenten**“ (Toffler 1980) assoziiert. Natürlich lassen sich die Einkommensreduktionen infolge eines Industrierückbaus nicht vollständig durch Subsistenz auffangen, denn für viele besonders ruinöse Mobilitäts- und Konsumpraktiken existieren keine ökologischen Alternativen, so dass sie ersatzlos zu reduzieren wären. Hier setzt die Logik der „Suffizienz“ (Folkers/Paech 2020) an.

Kommunale Ressourcenzentren

Statt Wachstum: Veredelung

Der Industrieoutput einer Postwachstumsökonomie entspräche jener Restgröße, die sich daraus ergäbe, sich einen deutlich verringerten Bestand an notwendigen Objekten zu erhalten. Es würde durchschnittlich nur nachproduziert, was nach Ausschöpfung aller Nutzungsdauerverlängernden Maßnahmen zu ersetzen wäre. Dies entspräche keinem Entwicklungs- oder Innovationsstopp, denn der Ersatz von Produkten kann stets auf Basis eines zwischenzeitlich verbesserten Designs erfolgen, so dass der Gütervorrat einer Gesellschaft behutsam optimiert oder „veredelt“, aber eben nicht ausgedehnt wird. Ein solches **Programm der Wachstumsvermeidung** umfasst diverse sich ergänzende Maßnahmen (vgl. Paech 2017), von denen eine beispielhaft skizziert werden soll.

Kommunale Ressourcenzentren könnten eine breite Palette an **Selbstversorgungspraktiken**, ein **postwachstumstaugliches Unternehmertum** und

offene Lernorte für zukunftsfähige Lebensführungen verbinden. Dazu ließe sich eine brachgefallene Immobilie umfunktionieren, um verschiedene Aktivitäten zu bündeln. Hier könnten Arbeitsstationen für Handwerker untergebracht sein, deren professionelle Reparaturdienste dort anknüpfen, wo selbsttätige oder in Repair Cafes organisierte Instandhaltungsmöglichkeiten enden. Zudem könnte der Abfallwirtschaftsbetrieb defekte, aber noch reparatur- oder aufarbeitungsfähige Güter aus dem Sperrmüll aussondern oder an speziellen Abgabestellen sammeln, um sie im Zentrum aufarbeiten zu lassen. Sie lassen sich vermarkten oder auf einem integrierten Verschenkmarkt weitergeben.

Das Ressourcenzentrum könnte außerdem ein zentrales Ersatzteildepot beherbergen, um alle noch funktionsfähigen Teile einzulagern, die demontierten Objekten entstammen. Mittels einer solchen „**Bibliothek der Dinge**“ gelingt es, auch ältere und komplexere Gegenstände zu erhalten. In einem Produktionslabor mit 3D-Fräsen, 3D-Druckern und anderem Equipment könnten selbst designte, langlebige und reparable Produkte in Einzelfertigung („Losgröße 1“) hergestellt werden. Die späteren Nutzer*innen ließen sich in den Entstehungsprozess einbinden, so dass sie eine Beziehung zu den individualisierten Objekten aufbauen, die sie zu deren Erhalt motiviert.

Zudem böte sich das Zentrum als **Verleihstation** für Werkzeuge, Lastenfahräder, Gartengeräte und andere Gebrauchsgegenstände an. Es könnte als **Verleihstelle** für Foodsharing-Initiativen und die Solidarische Landwirtschaft fungieren. Vor allem müsste ein Ressourcenzentrum als Lernort fungieren. Schulklassen, aber auch Erwachsene könnten hier in Kursen, Reparatur-Workshops und Weiterbildungsmodulen mit Selbstversorgungskompetenzen ausgestattet werden.

Die Reparaturdienstleistungen könnten nicht nur handelsüblich angeboten, sondern auch im Auftrag lokaler Einzelhändler*innen ausgeführt werden, die sich über eine jährliche Umlagefinanzierung – analog zum Prinzip der Solidarischen Landwirtschaft – beteiligen. So würden lokale Geschäfte eine höhere Kundenbindung erzielen, indem sie einen Service offerieren, den sie mangels entsprechender Kompetenzen und Ressourcen eigenständig nicht erbringen können. Daran anknüpfend ließen sich weitere **Kooperationen und nähräumliche Wertschöpfungssysteme** aufbauen.

Die Verbraucher wiederum können **Reparaturgutscheine oder -coupons** erwerben oder abonnieren, die für jegliche Reparaturleistungen und für die Teilnahme an Weiterbildungs- oder Reparaturkursen verwendet, aber auch verschenkt und übertragen werden können. Einzurichten wäre auch ein **gastonomischer Bereich**. Die Arbeitsstationen und Werkstätten könnten so angeordnet sein, dass die beanspruchte Fläche ebenfalls für Konzerte, Theateraufführungen, Vorträge, Informationsveranstaltungen, Schulunterricht, Partys und andere Events nutzbar ist. Anzustreben wäre eine **offene Atmosphäre**,

die auch Personen ohne konkreten Reparaturbedarf oder sonstigen Nachhaltigkeitsbezug zum Verweilen, Lernen oder Besuch von Veranstaltungen veranlasst. Das Ressourcenzentrum sollte durch eine ungezwungene Zugänglichkeit und Multifunktionalität zu einem **Reallabor für die resiliente Versorgung** werden, insbesondere zu einem Lernort, an dem sich Praktiken der eigenen Produktion, Nutzungsdauerverlängerung und Gemeinschaftsnutzung kollaborativ mit anderen oder unter Anleitung von Experten einüben lassen.

Ausblick

Ökonomische Autonomie, verbunden mit genügsamen Konsumansprüchen und einem sesshaften Leben, markiert die Basis einer Überlebensstrategie für das 21. Jahrhundert, mit der **sofort dezentral auf kommunaler Ebene** begonnen werden kann, statt auf ein politisches Wunder zu warten. Einen Baustein bilden kommunale Ressourcenzentren. Insbesondere die Reaktivierung von Reparaturpotenzialen könnte einen neuen Akzent der wirtschaftlichen Entwicklung auf kommunaler Ebene bilden. Eine Kultur des Erhalts ist mehr als Ressourcenschutz oder kostengünstiger Erhalt von Konsumfunktionen. Sie kann (graduell) die handwerkliche Produktion und den Einzelhandel stärken und lässt die Verbraucherseite unabhängiger von globalen Versorgungsketten werden, erhöht somit die Krisenstabilität.

Literatur

- Kümmel, R./Lindenberger, D./Paech, N. (2018): Energie, Entropie, Kreativität. Was das Wachstum treibt und bremst, Berlin.
- Folkers, M./Paech, N. (2020): All you need is less, München.
- Fuhrhop, D. (2019): Einfach anders wohnen, München.
- Paech, N. (2017): Wachstumskritik und unternehmerische Nachhaltigkeit, in: Keck, W. (Hrsg.): CSR und Kleinunternehmen, Springer/Gabler, Berlin, S. 287-302.
- Toffler, A. (1980): The Third Wave, New York.



apl. Prof. Dr. Niko Paech
Hochschullehrer an der Universität Siegen
im Bereich Plurale Ökonomik
niko.paech@uni-siegen.de

Städte als Treiber der Transformation

Ein Versuch jenseits der Nachhaltigkeit

Nach Fortschritt durch Wachstum – Transformation durch Suffizienz

Das Erfordernis einer großen Transformation ist bekannt – akute Gefährdung der natürlichen Ressourcen, Klimawandel und -anpassung, ungleiche Bedingungen beim wirtschaftlichen Austausch, mangelnde soziale Bildungs- und Gesundheitsgerechtigkeit, demografische Entwicklungen und die Digitalisierung von Lebenswelten. All das macht auch deutlich: Es bedarf einer einschneidenden Änderung der Handlungsmaximen auch in der Stadt- und Regionalentwicklung, bei der Bauplanung und -ausführung sowie im Betrieb von Gebäuden und Infrastrukturen, um notwendige Beiträge für diese Transformation liefern zu können.

Suffizienz geht nicht mit Verzicht von Notwendigem und Schöner einher.

Ein Treiber für die sozial-ökologische Transformation müssen Städte und Regionen sein. Voraussetzung dafür ist zum einen, die finanziellen und regulativen Rahmenbedingungen für eine wirksame Transformation zu schaffen. Zum anderen bedarf es der unabwendbaren Umstellung von Handlungs- und Produktionsmustern aus dem unverbindlichen Nachhaltigkeitsnarrativ heraus entlang eines verbindlichen Suffizienzparadigmas. Dieses ist jedoch in der Wirtschaft, Politik und Gesellschaft durch Verzichtsangst kontaminiert. Umso dringlicher ist es zu demonstrieren, dass Suffizienz nicht mit Verzicht von Notwendigem und Schöner einhergeht – sondern ihrerseits ein die Nachhaltigkeit ergänzendes und operationalisierendes Paradigma liefert, das keinen Mangel produziert – aber Überfluss auf Kosten von Klima und Ressourcen vermeiden hilft.

Der Beitrag will versuchen, Bausteine der Transformation von Verständnis-, Handlungs- und Produktionsmustern für die Stadt- und Regionalentwicklung und das Bauwesen anzureißen. Hierfür wird das Leitbild der Nachhaltigkeit um eine strategische Dimension der Suffizienz im Planungs- und Bauwesen ergänzt. Zudem soll versucht werden, eine Brücke zwischen Wachstums- und Verzichtsparadigmen zu bauen. Denn dass für die Transformation von Wirtschaft, Städten und Regionen vermutlich qualitatives ressourcen- und klimaneutrales Wachstum gefordert sein wird, ist selbst einem Stadtplaner zugänglich.

Von der Nachhaltigkeit zur Suffizienz

Das Nachhaltigkeitsdreieck ist seit Mitte der 1990er Jahre umfassend verwendet und leider zusehends pervertiert worden. Es dient inzwischen so gut wie allen Produkten als Legitimation ihrer Existenz. Alles ist nachhaltig, alles wähnt sich im Gleichgewicht von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Belan-

gen. Die Corona-Pandemie und die Polycrisis haben gezeigt, dass es auch für die ökonomischen Stützungs- und Hilfsprogramme bemüht wird – allerdings ohne die Maßnahmen tatsächlich an den einschlägigen Nachhaltigkeitskriterien, geschweige denn anhand der Indikatoren der Agenda 2030 und ihrer Nachhaltigkeitsziele (SDGs) abzurufen. Es besteht die Gefahr, dass auch zukünftig und selbst beim Einsatz ganz erheblicher öffentlicher Mittel Nachhaltigkeit etikettiert wird, ohne dass Programme, Projekte und Unterstützungsleistungen tatsächlich nachhaltig sind.

Es ist eine bittere Erkenntnis, dass das Nachhaltigkeitsdreieck von vornherein ungleichgewichtig ansetzt und realistisch nie ins Gleichgewicht gelangen kann – 250 Jahre lang hat die Marktwirtschaft an der wirtschaftlichen Ecke des Dreiecks gezogen. Das hat genauso Wirkung gezeitigt wie 125 Jahre des Ziehens der Vertreter:innen des Sozialwesens am sozialen Winkel des Dreiecks. Beide standen seit Menschengedenken über den ökologischen, Umwelt- und ohnehin den Klimaschutzbelangen – und haben für Wachstum und Wohlstand gesorgt, allerdings zu Lasten von Umwelt, Ressourcen und Klima. Der Zug an den ökologischen und klimatologischen Belangen ist erst in den letzten 30 Jahren halbwegs wirksam geworden. Erst mit den jüngsten alarmierenden Feststellungen des IPCC, Klimaprotesten und Wahlergebnissen beginnt sich tatsächlich auch politisches Handeln entschiedener zu bewegen. Denn der Ausstoß von Treibhausgasen muss bis 2050 Null erreichen.

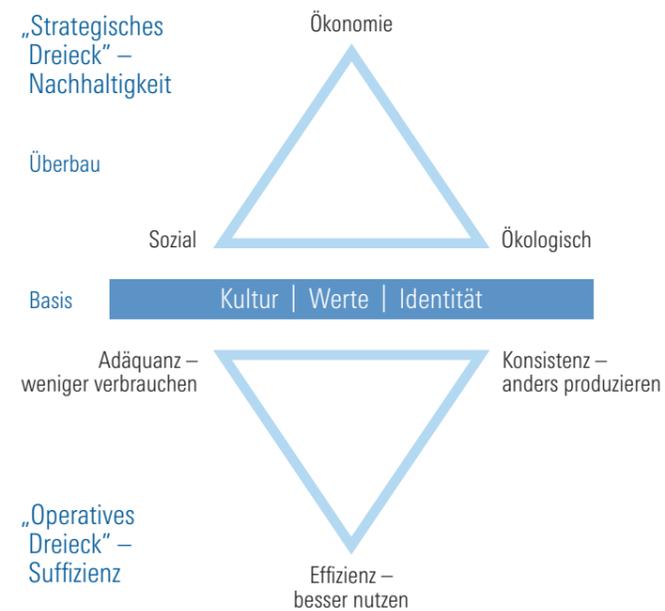
Das führt zu der simplen Frage: Muss nicht mit überproportionaler Anstrengung die sich nach der Pandemie und in der Polycrisis bietende Chance geänderten Konsum-, Reise- und Arbeitsverhaltens genutzt werden und in den nächsten Jahren und Dekaden am ökologischen Winkel des Nachhaltigkeitsdreiecks gezogen werden, um es halbwegs gegenüber den anderen Belangen ins Gleichgewicht zu bringen? Oder bedarf es eines anderen Leitbilds, weil naheliegenderweise weder die wirtschaftlichen noch die sozialen Belange ins Hintertreffen geraten dürfen, auch wenn die ökologischen Belange überproportional stärker betont werden sollen?

Das Nachhaltigkeitsdreieck kann realistisch nie ins Gleichgewicht gelangen. Eine Lösung für dieses Dilemma eröffnet die Suffizienzstrategie. Sie hat das Potenzial, Nachhaltigkeit wirksam zu ergänzen.

Eine Lösung für dieses Dilemma, das Nachhaltigkeitsdreieck ins Gleichgewicht zu bringen, eröffnet die Suffizienzstrategie. Sie hat das Potenzial, Nachhaltigkeit wirksam zu ergänzen. Sie besteht, ähnlich dem Nachhaltigkeitsdreieck,

aus drei Faktoren – Effizienz, Konsistenz und „Adäquanz“. Die **Effizienz** richtet sich auf eine ergiebigere Nutzung von Materie und Energie, also auf die Produktivität von Ressourcen. Die **Konsistenz** richtet sich auf naturverträgliche Technologien und Produktionsverfahren, welche die Stoffe und die Leistungen der Ökosysteme nutzen, ohne sie zu zerstören. Die **Adäquanz** schließlich richtet sich auf einen geringeren Ressourcenverbrauch durch eine bedarfsgerechte Nachfrage nach Gütern und bewussteren Konsum, der sich nicht mehr nach Verfügbarkeit, sondern nach Erfordernis richtet.

Das Modell mündet in einem praxisgerechteren und ehrlicheren Verständnis der Nachhaltigkeit: Ressourcen schonen, anders produzieren, gerechter verteilen und weniger verbrauchen. Das Nachhaltigkeitsdreieck lässt sich mit den operativ angelegten Dimensionen der Suffizienz – „besser – anders – weniger“ – zusammenführen. Hieraus entsteht ein „Doppeldreieck“, das seine Basis in Kultur, Werten und Identität findet und die Kombination von Nachhaltigkeitszielen und Suffizienzkriterien abbildet.



Nachhaltigkeitsdreieck und Suffizienzdreieck

Diese müssen jedoch deutlich zurechen- und messbarer ausgestaltet sein, als es bislang mit der Beliebigkeit des Nachhaltigkeitsdreiecks der Fall ist. Auch das Suffizienzdreieck soll natürlich vielfältig anwendbar sein – es erlaubt nur

kein Lavieren mehr zwischen den Faktoren, sondern muss zur Bedienung der Indikatoren mit konkreten Entscheidungen einhergehen, beispielsweise zum Umgang mit Flächen und ihren Verbrauch, zum Neubauen, Erweitern, Erneuern oder im Bestanderhalten und Fakten wie Daten zur Materialität, zu Produktions- und Verbrauchsaufwänden, Zurechenbarkeit und Messbarkeit liefern.

Mit den Suffizienzkriterien „besser“, „anders“, „weniger“ kann das Nachhaltigkeitsleitbild operativer ausgerichtet werden.

Damit kann das bisherige Leitbild der Nachhaltigkeit operativer ausgerichtet werden. Ziel muss es sein, die Suffizienz mit dem Leitbild der Nachhaltigkeit und den SDGs als Referenzrahmen zu verbinden. Das bedeutet, das städtische Handeln deutlicher an den Zielen der Agenda 2030 und an den konkret zu hinterlegenden und politisch sanktionierten Kriterien der Konsistenz, Effizienz und Adäquanz zu orientieren.

Das Lastenheft der planenden und bauenden Disziplinen

Planen und Nicht-Bauen wie Bauen können und müssen Beiträge für das Erreichen der Nachhaltigkeits- und Klimaschutzziele leisten. Daher müssen diese Ziele und die für ihr Erreichen definierten Indikatoren auch unmittelbar Anwendung auf das Planungs- und Bauwesen finden.

Haushaltsengpässe, Personalmangel und Aufgabenzuwachs machen die Aufgabe, Projekte und Bauvorhaben zu planen, durchzuführen und zu betreiben sowie den Mittelabfluss zu organisieren, immer komplexer. Die Städte bleiben zumindest in Deutschland allen Herausforderungen zum Trotz starke Akteur*innen in der Vorbereitung privater Investitionen und mit einem Investitionsvolumen von über 25 Mrd. Euro pro Jahr auch größter öffentlicher Bauherr. Sie unterliegen erheblichem Handlungsdruck für die Ausweisung neuer Baugebiete, das Setzen von Leitplanken für die private Bau- und Immobilienwirtschaft und die Erneuerung, Ertüchtigung und den Neubau kommunaler Bauvorhaben.

Seit geraumer Zeit sind die üblichen Ansprüche an das öffentliche Planungs- und Bauwesen – kostengerecht, termintreu, effizient und rechtsicher – durch das Querschnittsthema Nachhaltigkeit und Klimaschutz ergänzt. Zu den Herausforderungen treten in der Stadtplanung ergänzende Anforderungen, u.a. an das Flächensparen, die Innenverdichtung von baulichem Bestand, grüne und blaue Infrastruktur, die Nachnutzung von Brachen und die Sanierung von Beständen. Im baulichen Bereich geht es u.a. um die nachhaltige Planung, Durch-



führung, den Betrieb, die Erneuerung und den Rückbau baulicher Strukturen sowie um die Nachhaltigkeit der Baustoffherzeugung („graue Energie“) bzw. Baumittelverwendung. Auch und gerade die Wiederverwendungsfähigkeit der Materialien muss mittlerweile berücksichtigt werden.

Für eine nachhaltige, klimagerechte und suffiziente Stadt- und bauliche Entwicklung gibt es keine Blaupause. Lösungen müssen sich dem Ort, der Topografie, dem herrschenden Klima und den absehbaren Veränderungen, existierenden und entwickelbaren Infrastrukturen, den jeweiligen Strukturen von Government und Mustern der staatlichen und städtischen Governance und nicht zuletzt den wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnissen anpassen. Hierfür suchen Planungs- und Baupolitik sowie -praxis nach einem geeigneten Bewertungsmaßstab.

Bestandserhalt und -erneuerung werden höher zu gewichten sein und genauso honoriert werden müssen wie Bestands-erweiterung oder Neubau.

Suffizienz als Prinzip für planungs- und baupolitisches Handeln

Für ein neues Verständnis bei Planung, Bau und Betrieb privater und öffentlicher Gebäude und Infrastrukturen, die Erstellung verbindlicher Sanierungsfahrpläne und eine Umstellung auf die Betrachtung der gesamten Lebenszykluskosten liefert das Suffizienzdreieck einen Rahmen. Entscheidungen im Planungs- und Bauwesen zwischen Bestandserneuerung, Bestandserweiterung und Neuentwicklungen können qualifizierter bewertet und auf ihre Klima- und Ressourcenverträglichkeit hin geprüft werden.

Für das Planen und Bauen sind die Konsequenzen aus dem Einsatz des Suffizienzdreiecks so eindeutig wie einschneidend: Bestandserhalt und -erneuerung werden höher zu gewichten sein und genauso honoriert werden müssen wie Bestandserweiterung oder Neubau. Im Ergebnis wird es bereits kurzfristig darum gehen müssen, eine **Entscheidungskaskade zur „neuen Normalität“ des Planens und Bauens** anzuwenden: Diese sieht in der ersten Stufe Bestandserhalt und -erneuerung vor. Erst wenn die objektiv nachgewiesenen

funktionalen, energetischen und gestalterischen Anforderungen nicht mehr im erneuerten Bestand erfüllt werden können, wird es in einer zweiten Stufe um Bestandserweiterung gehen können. Und erst, wenn auch eine Bestandserweiterung den genannten Anforderungen nicht genügen sollte, kann in einer dritten Stufe Neubau als „ultima ratio“ stehen.

Die Entscheidungen zwischen Bestandserhalt und -erneuerung, Bestandserweiterung und Neubau müssen sich an messbaren Parametern und verbindlichen Zertifizierungsmethoden orientieren. Vor Beginn des Planungsprozesses stellen sich vorhabenkritisch also folgende Fragen:

- **Bedarfsfrage** – Wird der Raum wirklich gebraucht bzw. lassen sich durch bessere Organisation auch andere Lösungen im Sinne der Suffizienz finden?
- **Funktionsfrage** – Welche Funktionen können gemeinschaftlich organisiert werden, welche müssen unabweisbar solitär oder individuell organisiert werden?
- **Quantitätsfrage** – Wieviel Raum ist wirklich erforderlich, und wie kann dieser optimal genutzt und gestaltet werden?
- **Bestandsfrage** – Was lässt sich vom Vorgefundenen erhalten oder erweitern, was muss sinnvollerweise neu hinzugefügt werden?

Zudem müssen neue Ansätze für einen zukunftsweisenden, verantwortbaren Umgang mit endlichen Ressourcen angewendet werden. Das umfasst zum Beispiel **Gebäude als Rohstoffdepots** („Buildings as material banks“), Städte als sog. „anthropogene Lagerstätten“ (**Urban Mining**) zu betrachten und das kreislaufgerechte Bauen bzw. die Wiederverwendungsfähigkeit („**Cradle-to-Cradle**“, C2C) in den Mainstream des Bauens zu bringen.

Fazit

Der Beitrag begibt sich absichtsvoll jenseits der dringend und unverändert gebotenen Qualitätsdiskussion. Er fordert von den Planungs- und Baudisziplinen Beiträge, insbesondere aber von Planungs- und Baupolitik Entscheidungen ein, die die dehnbaren Nachhaltigkeitsparameter messbar quantifizieren und nachvollziehbar qualifizieren. Das Suffizienzprinzip ist mit den Anforderungen an Entwurfs-, Gestaltungs- und Nutzungsqualitäten des Bestands, der Erweiterung oder auch des Neubaus zu verschränken. Alle Formen des Planens und Bauens müssen neue Qualitäten liefern, um Ressourcenverbrauch überhaupt noch rechtfertigen zu können. Diese liegen in der Flächeneffizienz und -effektivität sowie der Mehr- und Vielfachcodierung von gestalteten Innen- und Außenräumen und ihrer Nach- und Neuverwendungsfähigkeit nach Ablauf ihrer Lebensdauer. Suffizienz, Planungs- und Baukultur können sich so zu einem tragfähigen und messbaren Nachhaltigkeitsverständnis für das Planen und Bauen in Städten und Regionen fügen.

Entscheidend aber wird aktuell sein, die Anforderungen an nachhaltiges und suffizientes Bauen in den Städten und Regionen in einen **politischen Auftrag** zu überführen, um ihnen **höhere Verbindlichkeit** zuzumessen. Die Anforderungen sollen nicht mehr fakultativ eingehalten werden und einem breiten Ermessensspielraum unterliegen – sie müssen für den gebotenen Beitrag des kommunalen Planungs- und Bauwesens zum Klima- und Ressourcenschutz in Zukunft erfüllt werden. Das bedarf politischer Grundsatzbeschlüsse und planungs- wie vorhabenbezogener Durchführungsbeschlüsse. Diese erfordern politische Mehrheiten in den Städten. Hierfür muss im Vergleich zu sonstigen politischen Entscheidungsprozessen ein Maß an Einsicht und Überzeugung gegenüber widerstreitenden Belangen greifen, wie wir es in der gebotenen Geschwindigkeit und Entschiedenheit bislang nicht häufig erleben konnten. Ansonsten würden einmal mehr genügend entgegenstehende Belange geltend gemacht werden, die bei kurzfristiger Betrachtung dem Suffizienzprinzip beim Planen und Bauen entgegenstehen. Planen und Bauen in den Städten ginge beim „Weitermachen wie bisher“ seiner Chance, Transformationstreiber zu werden, verlustig, sondern bliebe weiterhin klima- und ressourcenschädlich.

Vita

Hilmar von Lojewski ist seit 2012 Beigeordneter für Stadtentwicklung, Bauen, Wohnen und Verkehr für den Städtetag Nordrhein-Westfalen und den Deutschen Städtetag. Er studierte Raumplanung sowie Stadt- und Regionalplanung in Dortmund und Ankara, arbeitete in einem Planungsbüro und war Städtebaureferendar. Als Planungsberater arbeitete er für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit zu partizipativer Stadtplanung in Nepal und im Programm für Nachhaltige Stadtentwicklung in Syrien. In Deutschland war er im Stadtplanungsamt Dresden und in der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung in Berlin als Abteilungsleiter tätig.



Hilmar von Lojewski

Beigeordneter und Leiter des Dezernats Stadtentwicklung, Bauen, Wohnen und Verkehr des Deutschen Städtetages und des Städtetages Nordrhein-Westfalens
hilmar.lojewski@staedtetag.de

Erfolgreiches Standortmarketing – digital realisiert

Wie Kommunen gleichzeitig Tourismus, Kultur und den Handel unterstützen können

Wir leben in der Post-Corona-Zeit mit hoher Inflation, zunehmendem Fachkräftemangel und starkem Wettbewerb um verfügbares Einkommen für Handel und Freizeitaktivitäten. Kommunen stehen vor der Herausforderung, ihre Attraktivität nicht nur für Einheimische, sondern auch für Gäste steigern zu müssen. Beide Zielgruppen haben aufgrund ihrer Interessen große Schnittmengen. Der Slogan „Leben und Arbeiten wo andere Urlaub machen“ beschreibt nicht zuletzt einen wichtigen Standortfaktor im Wettbewerb um Fachkräfte und zur Sicherung der lokalen Infrastruktur.

Hier bietet die Digitalisierung vor dem Hintergrund begrenzter personeller und finanzieller Ressourcen Kommunen große Chancen, wenn es um das Marketing für ihren Standort geht.

Ein Tool – unzählige Möglichkeiten

Entscheidend für den Erfolg ist die Auswahl eines passenden Tools, das sowohl für Anwender*innen und Nutzer*innen intuitiv bedienbar ist, als auch die jeweiligen Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen berücksichtigt. Das webbasierte MAQNIFY©-CMS bietet diese Lösung in einer Software, die für die Smartphone-Nutzung optimiert, aber über alle gängigen Endgeräte erreichbar ist – ohne zusätzliche App. Es lassen sich Gästeführungen, Audiotouren, Rundgänge im Innen- und Außenbereich, Veranstaltungen und Verzeichnisse von Handel und Gewerbe – um nur einige Beispiele zu nennen – attraktiv und übersichtlich darstellen sowie miteinander kombinieren.

Über eine leicht zu bedienende Oberfläche können Mitarbeiter*innen von Stadt- oder Tourismusmarketing ohne Programmierkenntnisse innerhalb eines halben Tages attraktive Erlebnisse online stellen. Diese stehen Einheimischen und Gästen unmittelbar zur Verfügung – per KI-gestützter Übersetzungsfunktion sogar in mehr als 20 Sprachen.

Individuelle Erlebnisse – auch auditiv

Der Trend zu individuellem Reisen und Entdecken mit unterschiedlichen Interessenslagen erschwert traditionelle Gästeführungen. Limitierte Angebote durch immer weniger Gästeführer*innen können durch digitale Angebote allgemeiner und thematischer Stadtführungen erweitert werden. Somit stehen die kulturellen Schätze und historischen Hintergründe einer Stadt oder Gemeinde 24/7 zur Verfügung.

Besonders Audiotouren erfreuen sich – nicht erst seit der Pandemie – großer Beliebtheit. Örtliche Persönlichkeiten und Expert*innen können beispielsweise

Die Implementierung digitaler Stadtführungen und Audioguides eröffnet auch neue Vermarktungsmöglichkeiten für die lokale Wirtschaft.

ihren Wissensschatz per O-Ton-Aufnahme konservieren und Gäste auf unterhaltsame Weise für ihren Ort begeistern. Die auditiven Informationen sind zudem barrierearm und bieten somit vielen Menschen mit Beeinträchtigungen eine Möglichkeit des Erkundens.

Synergieeffekte für lokale Geschäfte

Die Implementierung digitaler Stadtführungen und Audioguides eröffnet auch neue Vermarktungsmöglichkeiten für die lokale Wirtschaft. In die Führungen und Touren können gezielt Informationen zu lokalen Geschäften und Restaurants eingebunden werden. Besucher*innen erhalten somit nicht nur kulturelle Highlights, sondern auch Hinweise auf Einkaufsmöglichkeiten, Veranstaltungen und kulinarische Entdeckungen. Dies führt im Idealfall zu einer längeren Verweildauer im Ort und gibt auch den weniger bekannten Sehenswürdigkeiten die Möglichkeit, sich gleichwertig zu platzieren.

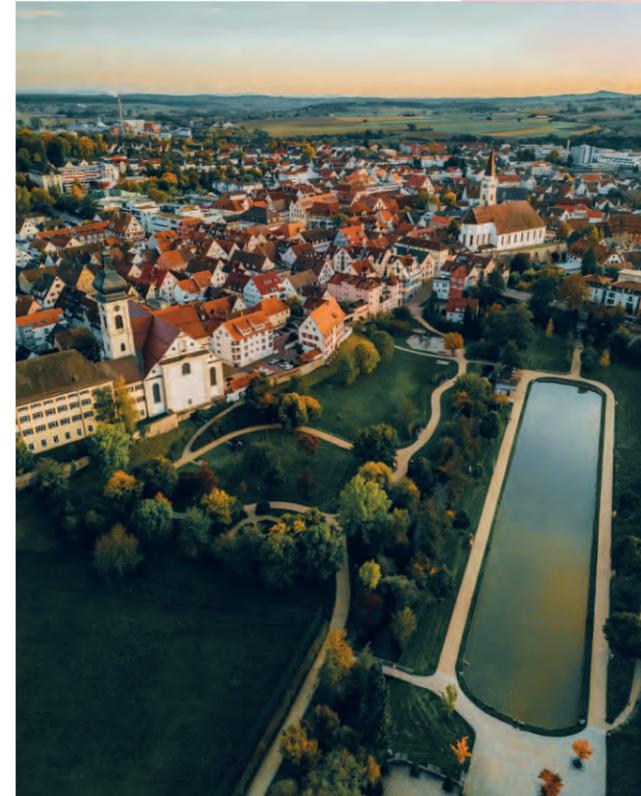
Erfolgsgeschichten aus der Praxis



Bergringstadt Teterow | Mecklenburg-Vorpommern

Die Stadt Teterow mit ihren rund 9.000 Einwohner*innen im Herzen von Mecklenburg-Vorpommern setzt das MAQNIFY©-CMS seit 2020 als digitale Erweiterung ihres Besucherleitsystems ein. Dargestellt werden neben den touristischen Sehenswürdigkeiten auch die lokalen Leistungsträger vor Ort. So wurde beispielsweise auf eine stationäre Beschilderung für Gastronomie verzichtet, die Betriebe aber digital abgebildet. Eine spannende Audiotour mit Schildbürgergeschichten runden das Angebot ab. Allein im ersten Jahr verzeichnete das mobile Angebot fast 100.000 Zugriffe.

www.teterow-entdecken.de



Stadt Ehingen | Baden-Württemberg

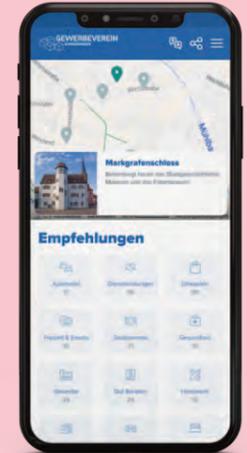
Für das GenussMomente-Veranstaltungswochenende war die Stadt Ehingen 2022 auf der Suche nach einem passenden Tool, um den analogen Veranstaltungsflyer digital aufzuwerten. Über 20 Veranstaltungsorte wurden mit ansprechenden Fotos und Beschreibungen in einer Karte erfasst. Zudem wurden mehr als 60 Veranstaltungen des viertägigen Events in einem Kalender mit Downloadfunktion mit den Orten verknüpft. Somit hatten die Besucher*innen nicht nur eine Übersicht der verschiedenen Locations inklusive Navigationsfunktion, sondern konnten auch ihr individuelles Programm zusammenstellen und im persönlichen Kalender speichern. Ein beträchtlicher Teil der über 10.000 Zugriffe rund um das lange Eventwochenende fand über den auf Flyern und Plakaten integrierten QR-Code statt.

www.ehinger-genussmomente.de

Gemeinde Gettorf | Schleswig-Holstein

Die Gemeinde Gettorf setzt seit Ende 2022 das MAQNIFY©-CMS als digitale Erweiterung des Gewerbeleitsystems für die drei kommunalen Gewerbegebiete ein. Neben der Übersicht für Kund*innen vor Ort wird die digitale Sichtbarkeit der Betriebe deutlich gesteigert. Parallel dazu wird auch der Rundweg „Historisches Wandern durch Gettorf“ abgebildet und mit relevanten Betrieben im Ortszentrum verknüpft.

www.maqnify.com/rundwege/gewerbegebiet-eichkoppel-gettorf



Gewerbeverein Emmendingen | Baden-Württemberg

Um die digitale Sichtbarkeit für seine Mitgliedsbetriebe zu erhöhen und gleichzeitig einen geringeren Verwaltungsaufwand zu haben, nutzt der Gewerbeverein Emmendingen seit zwei Jahren das MAQNIFY©-CMS und stellt neben den Sehenswürdigkeiten der Innenstadt über 200 Betriebe aus 12 Branchen vor. Während die kommunale City-App weder von den Mitgliedsbetrieben noch von der Bevölkerung angenommen wurde, zählte das webbasierte Angebot 2022 knapp 220.000 Aufrufe.

www.emmendingen-entdecken.de

Die digitale Transformation bietet auch kleinen Kommunen eine wertvolle Chance, den Tourismus zu stärken und gleichzeitig auf die Bedürfnisse der Einwohner*innen zu achten. Digitale Stadtführungen und Audioguides ermöglichen ein individuelles und flexibles Gästelerlebnis, mit denen Kommunen ihre kulturellen Angebote und den Handel auf innovative Weise präsentieren können. Durch die Synergieeffekte zwischen Tourismus und lokaler Wirtschaft wird der gesamte Standort belebt und kann sich langfristig als attraktives Reiseziel etablieren.



Dominic Fischer
Geschäftsführer
TourComm Germany GmbH & Co. KG
dominic.fischer@tourcomm-germany.com

Transformation

Neue Aufgaben und Rollen für die Wirtschaftsförderung

Die Transformation ist gegenwärtig ein häufig verwendeter Begriff in der wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Diskussion, der nichts anderes zum Ausdruck bringen soll, als dass es notwendige Veränderungen bzw. einen Wandel gibt. Auch die kommunalen Wirtschaftsförderungsorganisationen müssen sich diesbezüglich einigen Leitfragen widmen:

- Gibt es auch (die) Transformation in der Wirtschaftsförderung?
- Bezieht sich eine mögliche Transformation der Branche Wirtschaftsförderung lediglich auf ihre Aufgabenschwerpunkte oder führt sie auch zu einem organisatorischen und strukturellen Wandel?
- Wie kann eine konkrete und konstruktive Aufgabenkritik intern und extern stattfinden?

Hierzu hat der Deutsche Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften e.V. (DVWE e.V.) Positionen aus Sicht der Praxis erarbeitet mit dem Ziel, die Aufgaben und das Rollenverständnis der Wirtschaftsförderung neu zu definieren. Klar ist, dass eine einheitliche Wirtschaftsförderung „von der Stange“ nicht existiert, was zur Folge hat, dass die verschiedenen Ansatzpunkte für eine Wirtschaftsförderung vor Ort aufgrund ihrer Struktur, Verortung oder Ausrichtung eine unterschiedlich starke Bedeutung haben können. Deshalb wird auch im Weiteren versucht, neutral vom Standort oder allgemein von Dienstleistungen zu sprechen, welche es zu fördern gilt, losgelöst von der Ebene oder Dimension eines Standortes, beginnend bei einer kleinen Gemeinde über eine mittelgroße Stadt bis hin zu den Landkreisen und Regionen.

Die Aufgaben wachsen und werden komplexer

Das traditionelle Grundverständnis, dass Wirtschaftsförderung im Einvernehmen mit den kommunalen Strukturen vor Ort dazu beitragen soll, beste Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Unternehmen ermöglichen, am Standort zu investieren, an die Zukunft angepasste Arbeitsplätze zu sichern und zu entwickeln, und damit zur Prosperität eines Standortes führen, bleibt bestehen. Die Veränderung ist vielmehr in den Ausprägungen der Rahmenbedingungen und den damit verbundenen Erwartungshaltungen der Stakeholder an die Wirtschaftsförderung zu sehen. Dabei muss Wirtschaftsförderung auch aktuelle gesamtgesellschaftliche Entwicklungen beachten und jahrzehntealte Wachstumsdefinitionen neu verorten. Es geht nicht mehr nur um quantitatives unternehmerisches Wachstum oder die Schaffung neuer Arbeitsplätze. **Vielmehr müssen aktuelle Veränderungstrends** wie Klima- und Ressourcenschutz, soziale Nachhaltigkeit im Sinne der Teilhabe der Bevölkerung an der Wirtschafts- und Standortentwicklung und andere Dinge **wesentlich stärker mitgedacht werden**, auch wenn die Wirtschaftsförderung keinen unmittelbaren Einfluss auf beispielsweise globale Veränderungsprozesse nimmt.

Es geht nicht mehr nur um quantitatives unternehmerisches Wachstum oder die Schaffung neuer Arbeitsplätze.

Festzustellen ist dabei, dass trotz einer Transformation kaum Themen- und Aufgabenbereiche aus dem Portfolio verschwinden. Sie bleiben grundsätzlich Teile der Wirtschaftsförderung. Die Transformation führt vielmehr innerhalb eines Themen- und Aufgabenbereichs zu **Veränderungen in der Methodik**, in den Prozessabläufen oder im Hinblick auf die Bedeutung eines Bereichs in der täglichen Praxis. Teilweise führt diese Tendenz zu einem sehr heterogenen Aufgabenspektrum, welches sehr schnell die Fragen nach der Sinnhaftigkeit und der Effizienz mit sich bringt. Daher muss die Anpassung des bisherigen Portfolios unter **Berücksichtigung eines stärkeren strategischen Ansatzes** im Fokus der weiteren Ausführungen stehen.

Die beschriebene Aufgabenkontinuität ist der Hauptgrund dafür, dass die Bestandspflege der Unternehmen weiterhin die zentrale Aufgabe der Wirtschaftsförderung darstellt. Durch die Bestandspflege wird die Grundlage für die Standortsicherung, eine mögliche Standorterweiterung oder auch für den Austausch zwischen Unternehmen und der öffentlichen Seite gelegt. Damit einher gehen weitere Aufgaben wie die für das Ansiedlungsmanagement bedeutsame Gewerbeflächenbereitstellung bzw. deren Vermarktung durch das Standortmarketing oder auch die Schaffung wirtschaftsnaher Infrastrukturen. Es ergibt sich somit eine **zunehmend breite Aufgabenpalette, die nur bedingt steuerbar ist**.

Es zeigt sich zudem, dass **Aufgaben ständig komplexer** werden, was sehr stark an der Globalisierung, der Fachkräfteproblematik, der Digitalisierung oder dem zunehmenden Wettbewerb liegt, aber auch darauf zurückzuführen ist, dass Planungen und Entwicklungen zunehmend umfassender und ganzheitlicher betrachtet werden. Die Wirtschaftsförderung ist teilweise intensiv in die Entwicklung großer Infrastrukturvorhaben eingebunden, was hohe qualitative Anforderungen an die interne Kompetenzentwicklung mit sich bringt. Dass die Standortentwicklung in ihrer Gänze betrachtet wird, ist dabei zu begrüßen, weil in der Vergangenheit oftmals eine eindimensionale Betrachtung überwogen hat und der Mehrwert erst durch die Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Wechselwirkungen sichtbar wird. Hierdurch verschiebt sich auch die **Positionierung der Wirtschaftsförderung – weg von der reinen Umsetzung hin zu einer stärkeren strategischen Ausrichtung** und damit verbunden einer frühzeitigen und dauerhaften Einbindung in Entscheidungsprozesse. Damit übernimmt die Wirtschaftsförderung deutlich stärker als bisher Koordinierungs- und Prozesssteuerungsaufgaben.

In einer globalisierten Welt wirken sich naturgemäß auch übergeordnete Veränderungen wie der Klima- und Ressourcenschutz, die Gefährdung von Lieferketten oder die Ab- oder Rückwanderung von Unternehmen auf lokale

Standortentwicklungen aus und beeinflussen somit in Summe die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland. Vor diesem Hintergrund muss sich die kommunale Wirtschaftsförderung zunehmend den globalen Herausforderungen stellen.

Die Wirtschaftsförderung wird vielgestaltiger

In der Standortentwicklung fallen der Wirtschaftsförderung unterschiedliche und sich permanent ergänzende Aufgaben- und Themenbereiche zu. So bringt sich die Wirtschaftsförderung beispielsweise in die Unterstützung von Existenzgründungen ein, berät Unternehmen oder die öffentliche Hand zu Fördermöglichkeiten für Infrastrukturentwicklungen, betreut Investoren oder betreibt Wissens- und Technologietransfer. Durch ein proaktives Wirken der Wirtschaftsförderung können Standorte gezielt gestaltet werden. Dabei wird die Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe ebenso in den Blick genommen wie der Umgang mit Knappheiten bei Flächen, Mitarbeitenden, Rohstoffen o. a.

Die Innovationsfähigkeit der Wirtschaftsförderung wird dabei zu einer Schlüsselkompetenz.

Daraus ergibt sich ein deutliches Wachstum an Verantwortlichkeiten, während sich die strukturellen Voraussetzungen sowohl in den personellen Verfügbarkeiten und Qualifikationen wie auch in den finanziellen Kapazitäten und Strukturen nur sehr schleppend verändern. Die Innovationsfähigkeit der Wirtschaftsförderung wird dabei zu einer Schlüsselkompetenz. Die Sicherstellung einer angemessenen personellen und materiellen Ressourcenausstattung ist eine der wesentlichen Grundvoraussetzungen, um als Wirtschaftsförderung diese Anpassungsfähigkeit leisten zu können. Dabei wäre es zielführend, wenn vor allem von den Gesellschaftern die Wirtschaftsförderung als strategisches Investment angesehen wird, da sie aufgrund ihrer fiskalischen Stabilisierungsfunktion wertstiftend betrachtet werden kann.

Die Erwartungshaltungen werden anspruchsvoller

Auch die Erwartungshaltung an die Wirtschaftsförderung nimmt zu. Dies hängt damit zusammen, **dass die Anzahl der Player aufgrund der ganzheitlichen Betrachtung größer wird**. Die Zusammenführung der standortbezogenen Wirtschaftslandschaft und anderer Akteure wie Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Kammern, Wirtschaftsverbände, Arbeitsagenturen usw. ist für tragfähige Lösungen wichtig. Oftmals wird der Wirtschaftsförderung zu Recht die koordinierende Funktion bei Fragen der Standortentwicklung zugewiesen,

Um also nicht Spielball der Politik zu werden, muss sich Wirtschaftsförderung bemühen, selbst Impulsgeber und Gestalter zu sein, Marken zu setzen und Profil zu entwickeln.

was sich bei den vielfältigen Partikularinteressen, die zum Ausgleich gebracht werden sollten, als herausfordernd darstellt. Dem muss sich der Berufsstand offensiv stellen.

Oftmals sind die gesellschaftsrechtlichen Regelungen, die die Arbeit der Wirtschaftsförderung flankieren, ein zusätzlicher „Hemmschuh“. Gerade vor dem Hintergrund, dass auch neue Stakeholder von der Wirtschaftsförderung angesprochen und bedient werden sollen, muss diese sich wie ein Lobbyist für die eigenen Interessen einsetzen. Aber die Erwartungshaltung der Partner und Kunden steigt stetig. Gerade Unternehmen erwarten agile und schnelle Reaktionen. Eine flexible Erreichbarkeit und der Gedanke der „One-Stop-Agency“ wird in Zukunft von den unterschiedlichen Kundengruppen als notwendig erachtet werden, so dass eine **Wirtschaftsförderung selbst immer mit an der Spitze einer Entwicklung** stehen sollte, um ihren innovativen Charakter als Mehrwert vorzuleben. Weiter braucht es eine professionelle Analyse von Trends aber auch die Durchführung kreativer Veranstaltungsformate, also **neue Instrumente, um die verschiedenen Stakeholder zu erreichen und um der Vernetzungsfunktion gerecht zu werden**.

Eine besondere Rolle übernehmen, wie bereits erwähnt, die Gesellschafter der jeweiligen Organisationen, denn sie bestimmen maßgeblich die Aufgaben und die Rollen der Wirtschaftsförderungen. Zum anderen ordnen Unternehmer oder andere Akteure die Wirtschaftsförderung den politischen Entscheidern zu, schieben sie also in ein spezielles Umfeld oder vorverurteilen sie sogar mitunter. **Folglich beeinflussen Veränderungen der politisch motivierten Prioritätensetzung die Handlungsmöglichkeiten der Wirtschaftsförderung maßgeblich**. Wirtschaftsförderung kann also schnell an Bedeutung verlieren, wenn andere politische Themen wichtiger geworden sind. Vollbeschäftigung und Demografie lassen das Ziel Arbeitsplatzschaffung beispielsweise nach hinten rücken, Flächenknappheit verringert den Verkaufsdruck von Gewerbeflächen, Funktionsverlust bzw. -wandel der Innenstädte formulieren neue Aufgabefelder. Letztlich wirkt sich die Lage bei den Kommunal финанzen stets unmittelbar auf die freiwillige Aufgabe der Wirtschaftsförderung aus oder stellt sie gar zur Disposition.

Um also nicht Spielball der Politik zu werden, muss sich Wirtschaftsförderung bemühen, selbst Impulsgeber und Gestalter zu sein, Marken zu setzen und Profil zu entwickeln und sich als starken lokalen oder regionalen Partner unverzichtbar zu machen.

Die Rollen der Wirtschaftsförderung werden anspruchsvoller

Abgeleitet aus den Aufgaben schlüpft die Wirtschaftsförderung in viele Rollen. Sie ist Koordinator, Mittelstandslotse, Ansprechpartner, Ratgeber, Vernetzer, Vermarkter, Impulsgeber oder Trendsetter. Wirtschaftsförderung ist wie eine



Lokomotive, die den „Karren“ zieht und die Federführung und kurzfristige Aufgaben übernimmt. Und schließlich ist sie auch zunehmend als Projekt-, Krisen- oder Know-how-Manager unterwegs. **Wirtschaftsförderung muss auch als Standortmanager aufgefasst werden, da der Erfolg des gesamten Standorts beeinflusst wird.** Diese Aufzählung drückt aus, dass die Branche Wirtschaftsförderung neben der Ebenenbetrachtung auch im Rollenbild nicht einheitlich zu fassen ist.

Bei all diesen Rollen muss die Wirtschaftsförderung aufpassen, den Fokus nicht zu verlieren. Zwar ist jeder bestrebt, sich unentbehrlich zu machen. Daraus jedoch eine Allzuständigkeit abzuleiten, trägt nicht zur Profilbildung und zur Stärkung bei. Die Wirtschaftsförderung muss vielmehr die eigene Rolle unter unternehmerischen und regionalen Gesichtspunkten sehen. Die Organisation an sich und die Verankerung als „Mittelpunkt im Netz“ ist dabei in den Blick zu nehmen, denn die kooperative Zusammenarbeit ist und bleibt ein wichtiges Element der Wirtschaftsförderung.

Veränderungen bedürfen Diskussionen nach innen und außen. **Wenn aber die Wirtschaftsförderung die Rolle als Standortgestalter der Zukunft ausfüllen soll, muss es dafür eine grundsätzliche Positionierung des Standorts geben.** Wirtschaftsförderung und Gesellschafter müssen sich immer wieder gemeinsam auf den Weg machen, geeignete Leitbilder und Konzepte für die Regional-, Kreis- und Stadtentwicklung vorzuhalten und diese fortzuschreiben. Ebenso müssen substanzielle Konzepte, wie beispielsweise Standort-, Regional- oder Kreisentwicklungskonzepte Leitplanken für die Arbeit der Wirtschaftsförderung sein. In diesem Zusammenhang ist auch zu prüfen, ob die bestehenden Anteilseigner die allein richtigen Akteure sind, um die Herausforderungen der Zukunft angehen zu können.



Dr. Andreas Schumm
Geschäftsführer der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH, Vorstandsmitglied (Schriftführer) des DVWE e.V. und Mitglied der Steuerungsgruppe der DVWE-AG



Michael Stolte
Geschäftsführer der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Hötter mbH und Mitglied der Steuerungsgruppe der DVWE-AG



Rolf Kammann
Geschäftsstellenleiter des DVWE e.V.

Die Strukturen und Finanzierungen müssen sich anpassen

Um mit den Unternehmen Entscheidungsprozesse organisieren zu können, braucht es unternehmerisches Denken und Verständnis. Auch wenn Wirtschaftsförderung wie beschrieben eine klassische Querschnittsaufgabe bleiben wird, **spricht doch vieles für privatrechtliche Strukturen.** Aufsichtsgremien und Beiräte spielen hierbei eine wichtige Rolle; auf der einen Seite in der Wahrnehmung ihrer gesetzlichen Aufsichtspflichten und auf der anderen Seite als Beratungsgremien. Die Wirtschaftsförderung ist Teil der Daseinsvorsorge, da sie elementar für die Standort- und Lebensqualität ist. Vor dem Hintergrund der wachsenden Komplexität sind agile Arbeitsformen mit interdisziplinären Projektteams ein Schlüssel zum effizienten Ressourceneinsatz. Darüber hinaus ist ein **vollständig digitalisiertes Produktportfolio ein „must-have“**, auch wenn nach wie vor der persönliche Kontakt eine wichtige Rolle spielt.

Die Wirtschaftsförderung kann ihre zugewiesenen Aufgaben nur dann erfolgreich erledigen, wenn ihr notwendige Ressourcen an die Hand gegeben werden. Hierbei gilt es zunächst, den Fokus auf die Aufgaben zu legen und sich daraus ableitend mit den Ressourcen zu befassen.

Mehr der Gedanke eines für die Arbeit verfügbaren Budgets, denn der „geplante Verlustausgleich“ sollte hier in der (politischen) Diskussion eine Rolle spielen. Messbare Zielerreichungskriterien können abgeleitet und diese mit einem konkreten Ressourcenbedarf unterlegt werden. Flankiert werden müssen diese Überlegungen immer auch vor dem Hintergrund komplexer Anforderungen aus dem Bereich des Beihilfe- und Steuerrechts. Dadurch wird Transparenz für alle Seiten erreicht und ein Management unterschiedlicher Erwartungshaltungen auf der Ebene der Gesellschafter möglich.

imakomm konkret September 2023 Herausgeber (vertreten durch den Geschäftsführer Dr. Peter Markert)

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

Redaktionsleitung Dr. Peter Markert, Teresa Hafner | **Gestaltung** Michael A. Lenz, Aalen | **Bildquellen** imakomm (soweit nicht anders angegeben), Adobe Stock (Titel, Rücktitel), Pixabay, Gordon Johnson (S. 3), JPS-Foto (S. 6), Stadt Rotenburg a. d. Fulda, bbz-Landschaftsarchitekten (S. 9), Maurice Riesche, MER (S. 9 u.), Anna Poeller (S. 13), Pixabay, Matthias Zeitler (S. 14), Stadt Parsberg (S. 25 (Burg und BM Josef Bauer)), Stadt Herrenberg (S. 27), mquadrat (S. 27, Manfred Mezger), Pixabay, benjaminabara (S. 28), Dr. Juliane Ribbeck-Lampel (S. 30), Pixabay, Gerd Altmann (S. 31), Michael Messal (S. 33), Frank Nuernberger, Deutscher Städtetag (S. 37), Jana Koch (S. 38), Giulio Groebert (S. 39), TourComm (S. 39, r. o.), Stefan Pranjic (S. 39, u.), Schumm (S. 42, l. u.), DVWE (S. 42, o., m. u., l. u.)

© 2023 imakomm AKADEMIE GmbH | **Alle Rechte vorbehalten.** Diese Veröffentlichung wird kostenlos abgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt. 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. Die Urheberrechte Dritter werden beachtet, insbesondere werden Inhalte Dritter als solche gekennzeichnet. Sollten Sie trotzdem auf eine Urheberrechtsverletzung aufmerksam werden, bitten wir um einen entsprechenden Hinweis.



Stadt- und Innenstadtentwicklung
Einzelhandel: Steuerung und Entwicklung
Marketing für Standorte
Strategien für Wirtschaftsflächen und -standorte

imakomm
AKADEMIE

Kompetenz
Leidenschaft
Seriosität
Frischer Wind



imakomm-akademie.de

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

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

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