

## Der Standort als Marke

Einen Standort zu positionieren bzw. als Marke zu etablieren bedeutet, dass sich der Standort gegenüber anderen durch bestimmte Merkmale oder Eigenschaften eindeutig hervorhebt und sich damit spürbar unterscheidet. Warum ist das sinnvoll? Nach außen wird die Wiedererkennung erhöht, zudem bedeutet eine positive Marke ein erhöhtes Image, was positive Effekte für den Standort (Kommune, Bürger, Unternehmen etc.) nach sich zieht. Nach innen erhöhen sich das Miteinander/Wir-Gefühl und die Identifikation mit dem Standort. Angesichts fehlender finanzieller Mittel und fehlender personeller Ressourcen können Kommunen jedoch nicht klassische Markenbildungsprozesse analog zur Wirtschaft vollziehen. Die Kunst wird sein, mit beschränkten Mitteln teilweise hohen Zielvorgaben gerecht zu werden. Die imakomm AKADEMIE hat hierzu einen Lösungsansatz speziell für Kommunen erarbeitet.

Angesichts eines spürbaren Wettbewerbs der Kommunen, nicht zuletzt getrieben durch den demografischen Wandel, vollzieht sich allgegenwärtig eine Positionierung und Profilierung der Standorte auf hohem Niveau. Hinter dem Ansatz "Standort als Marke" steht der Gedanke, Stabilität und Konstanz zu vermitteln, gleichzeitig eine gewisse Ausstrahlungswirkung zu entfachen und letztlich so auch eine gewisse Schutzfunktion aufzubauen. Eine Marke steht für Vertrauen, für Sicherheit, für Bindung.

**>> Zum Prozess der Markenbildung gibt es keine Alternativen <<**

In der Unternehmenswelt sind derartige Markenbindungsprozesse längst zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie, es steht dort außer Frage, dass es zum Prozess der Markenbildung keine Alternativen gibt. Im kommunalen Bereich dringen derartige Konzepte ebenfalls immer weiter vor, sind jedoch noch nicht flächendeckend vorhanden.

Der Prozess der Markenbildung ist in der Theorie auf abstrakter Ebene methodisch relativ klar definiert:

- **Schritt 1: Analyse** – Feststellen der Stärken und Schwächen, der Ausgangssituation.
- **Schritt 2: Festlegung des Markenkerns & der Markenfacetten** – was macht das Produkt / die Dienstleistung / den Standort besonders, was zeichnet ihn aus? Festlegung möglicher Wettbewerbsvorteile, die man dann ausbauen kann und kommunizieren sollte.
- **Schritt 3: Umsetzung.**

In der Praxis haben sich in den letzten Jahrzehnten verschiedene Definitionen und Herangehensweisen zur konkreten Markenbildung feststellen lassen. Insbesondere das Konzept der identitätsbasierten Markenbildung steht aber für eine effektive und konsequente Umsetzung.



Damit Standorte nicht austauschbar werden, bedarf es einer konsequenten Markenstrategie.

## THEMENÜBERSICHT

Der Standort als Marke	Seite	1-3
„Innenstadt ohne Handel?“	Seite	4-6
Büromarktstudien: Mehr Potenziale und Planungssicherheit durch mehr Transparenz	Seite	7-8
Neue Anforderungen an regionale Innovationsstrategien	Seite	9-11
Rückblick Fachtagung 2012	Seite	12-13
imakomm AKADEMIE Presseschau	Seite	14-15
News	Seite	16

**>> Konzept der identitätsbasierten Markenbildung <<**

Im Kern geht es bei diesem Ansatz darum, Eigensicht und Fremdsicht im Rahmen einer Marken-Kundenbeziehung so zusammenzubringen, dass Nutzen und Mehrwert entstehen und auch wahrgenommen werden. Die Markenidentität bringt hierbei zum Ausdruck, für was die Marke steht, was sie auszeichnet, welche Eigenschaften und Facetten vorhanden sind. Das Markenimage steht für die Erwartungen, für die Assoziationen, die von außen auf diese Marke treffen. Durch das sogenannte Markennutzenversprechen wird dem Kunden signalisiert, inwieweit seine Bedürfnisse und Erwartungen befriedigt werden können, es entsteht im Idealfall Vertrauen, ein Mehrwert, Stabilität, es kommt zu einer längerfristigen Kundenbeziehung. Selbstbild der internen Zielgruppen und Fremdbild der externen Zielgruppen harmonisieren (vgl. Abbildung).

Ein Blick in die gängige Praxis in der Wirtschaft verdeutlicht jedoch die Komplexität und auch die Gefahren beim Prozess der Markenbildung: Als grober Richtwert für den Anteil der Marketingausgaben am Umsatz kann zum Beispiel im Mittelstand ca. 3%, 5%, vielleicht bis zu 10% gelten. Bei Markenentwicklungen im Konsumgüterbereich darf deshalb nicht verwundern, wenn teilweise zwei- bis dreistellige Millionenbeträge notwendig sind. Aktuelle Studien zeigen: Die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Markeneinführung liegt im Idealfall aber „nur“ bei 40% - 70%. Der Prozess der Markenbildung bedeutet also auch immer ein gewisses Risiko. Natürlich ist klar, dass die Vergleiche nicht wirklich gemacht werden können zwischen Kommunen und Unternehmen, aber dennoch dürfte doch auf der Hand liegen: Eine echte Markenbildung kostet Geld! Es gibt keine Erfolgsgarantie!

**>> Kommunale Markenbildung bedarf intelligenter Konzepte <<**

Aus diesem Denken heraus müssen übliche Markenbildungsprozesse, wie man sie aus der Unternehmenswelt kennt, für kommunale und regionale Bedürfnisse angepasst werden. Zwei Beispiele sollen hier kurz angeführt werden: Angesichts vermeintlich geringer Budgets bei den Kommunen werden klassische Formen der Medien- und Marketingkampagnen eher nicht umsetzbar sein. Wesentlich effektiver sind Arten und Variationen von Botschafterkonzepten, mit anderen Worten, eine frühzeitige Einbindung der Zielgruppen, die letztlich erreicht werden sollen. Bürger, Unternehmen, Institutionen, Vereine u.v.m. müssen Botschafter werden, die für den Standort kommunizieren! Nicht auszudenken, diese „Power“ und diese Quantität würde mit Herzblut „die Marke“ eines

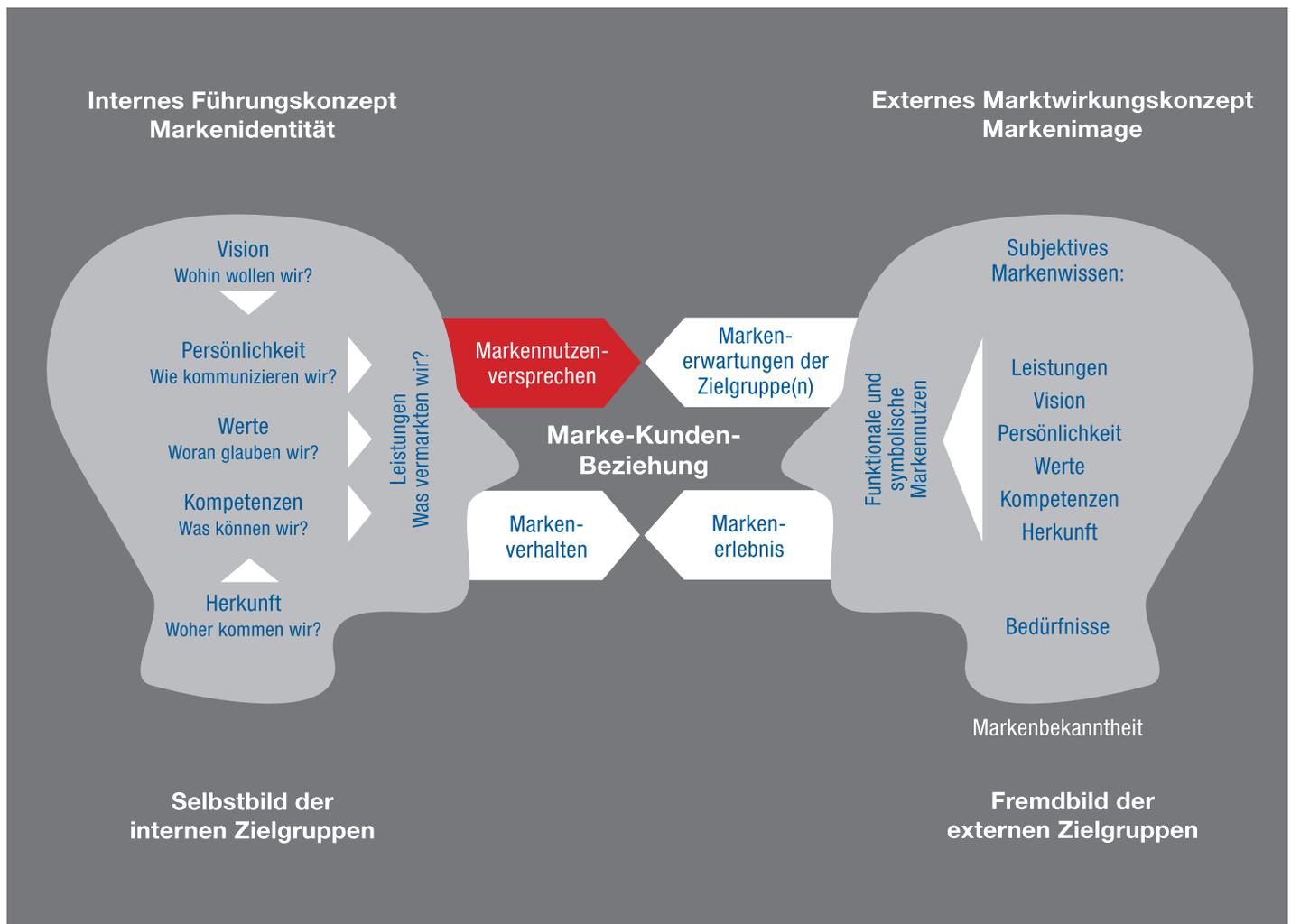


Abbildung: Konzept der identitätsbasierten Markenbildung nach BURMANN (2012).

Standortes nach innen leben und nach außen tragen. In Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Wandel haben Standorte wie Unternehmen die gleichen Probleme – es ist schwer, gute Leute zu bekommen oder auch junge Familien für einen Standort zu begeistern. Wenn dem aber so ist, müssen Maßnahmen gebündelt werden und es liegt auf der Hand, dass sich Unternehmen, insbesondere auch aus der Industrie, an solchen Vorhaben finanziell beteiligen müssen. Diese profitieren möglicherweise nicht unerheblich von einem solchen Markenbildungsvorhaben. Daher sollte dem konsequenten Einwerben von Firmengeldern durchaus eine hohe Bedeutung zukommen. Dies würde wiederum die Finanzierbarkeit solcher Konzepte erleichtern.

Ergänzend sollte sich ein kommunaler Markenbildungsansatz durch folgende Charakteristika auszeichnen:

- **Der Prozess muss schlank sein.**  
Begründung: Sehr häufig wurden an den unterschiedlichsten Standorten bereits hervorragende Vorarbeiten geleistet und nicht selten bestehen auch bei den „kreativen Machern“ Zweifel, sich erneut in langjährige und aufwändige „Diskussionsprozesse“ zu begeben. Vielmehr geht es um die Umsetzung von bereits Vorhandenem. Markenprozesse können auch leicht zerredet werden, daher sollte eine komprimierte Vorgehensweise gewählt werden.
- **Der Prozess muss motivieren.**  
Marken können nicht „übergestülpt“ werden, Markenkommunikation flächendeckend kann nur effektiv sein, wenn es von Anfang an gelingt, möglichst viele MitstreiterInnen zu finden.
- **Der Prozess muss intelligent und speziell auf die bestehende Situation angepasst sein.** Flächendeckende Markenkommunikation wird nicht finanzierbar sein, also brauchen wir intelligente Lösungen. Lösungen, die zur Situation passen, die zu dem jeweiligen Standort passen.

### Fazit:

Der Standort als Marke ist alternativlos. In Zeiten eines stetig wachsenden kommunalen Wettbewerbs entfalten gut gemachte Markenbildungsprozesse sehr viele positive Wirkungen für einen Standort - nach außen wie nach innen. Die Risiken eines solchen Vorgehens müssen durch intelligente Konzepte abgefangen werden. Im kommunalen Umfeld bedeutet in diesem Zusammenhang intelligent, dem Umstand Rechnung zu tragen, dass im Gegensatz zur Unternehmenswelt weniger finanzielle und personelle Ressourcen vorhanden sind. Dies gelingt, indem Bürger, Unternehmen, Institutionen und Vereine eingebunden sind und eine besondere Stärke und Motivation entwickeln und zugleich an das Vorhaben sehr praxisorientiert herangegangen wird.



Der Autor:  
Prof. Dr. Holger Held,  
Hochschule Aalen, wissenschaftlicher  
Beirat der imakomm AKADEMIE GmbH,  
Kontakt:  
held@imakomm-akademie.de

# „Innenstadt ohne Handel?“

## Gedanken und Praxisbeispiele zu einer Strategischen Innenstadtentwicklung.

Seit dem 19. Jahrhundert ist Wachstum ein wesentliches Merkmal der europäischen Stadt. Das ist heute anders. Folgt man Stadt- und Regionalforscher Prof. Dr. Walter Siebel, dann ist das „Lied von der Krise der Stadt“ zwar ein altes Lied, gleichwohl ist sie heute aber in vielen Innenstädten sichtbar. Dort nämlich geht nicht selten eine zentrale Funktion von Stadt – der Handel – verloren. Das ist mit Strukturumwälzungen im Einzelhandel teilweise zu erklären. Auch die spezifische Situation vor Ort ist entscheidend – von einer schwierigen Topografie bis hin zu falscher Ansiedlungspolitik „draußen“. Fakt ist: Gerade kleinere Städte stehen immer mehr vor der politisch heiklen Frage: Müssen wir die Innenstadt als Einzelhandelsstandort quasi aufgeben und damit zumindest aktive Bemühungen zur Handelsstärkung dort einstellen? Die Antwort kann nur individuell ausfallen. Eine Strategie zur Innenstadtstärkung muss aber künftig grundsätzlich darin liegen, ganz bewusst andere Funktionen der Innenstadt gezielter als bisher zu stärken und damit Besuchsgründe abseits von Handel auf- oder auszubauen. Einen solchen Ansatz verfolgt nun die Stadt Erbach (Donau), Unterzentrum mit 13.000 Einwohnern nahe Ulm im Alb-Donau-Kreis.



Einzelhandel ist vorhanden – und macht Erbach (Donau) zu einem starken Handelsstandort mit überdurchschnittlicher Verkaufsflächenausstattung und Zentralität (Bild links oben). Doch die eigentliche Innenstadt kann davon kaum profitieren. Mit fußläufigen Distanzen von weit mehr als einem Kilometer und nur noch geringen Ansiedlungspotenzialen ist der Handelsbesatz lückenhaft und wird auch nicht spürbar ausgebaut werden können (Bild rechts oben). Andere Besuchsgründe müssen her, um bestehende Betriebe zu stärken und die Innenstadt zu beleben. Dazu wurde ein funktionsräumliches Entwicklungskonzept erarbeitet (Bild rechts unten), das für unterschiedliche Zielgruppen (Kinder, Familien, Studenten usw.) Besuchsgründe definiert. So sollen unter anderem auch besondere Wohnformen und Dienstleistungsflächen entstehen (Bild links unten).

**>> Die Option „Innenstadtstärkung durch Einzelhandelsansiedlungen“ besteht nicht <<**

Die Situation kennen viele Kommunen: Einzelhandel ist vorhanden, allerdings nicht an der richtigen Stelle. So auch in Erbach (Donau): Nur gut 30% der Verkaufsfläche liegen im zentralen Versorgungsbereich. Und selbst diese Verkaufsfläche konzentriert sich im Wesentlichen nur am Rand der eigentlichen Innenstadt. Der Großteil der langgezogenen und nicht einsehbaren Innenstadt weist hingegen kaum Einzelhandelsbesatz auf. Gleiches gilt für die Gastronomie, die sich ebenfalls „draußen“ konzentrieren will. Lebhaft in der Innenstadt scheint zunächst nur der Durchgangsverkehr. Dabei boomt der Handelsstandort: Weitere Ansiedlungen und Verkaufsflächenerweiterungen stehen an, waren bisher planungsrechtlich auch gewollt. Die Ansiedlungspotenziale sind damit quasi aufgebraucht. Und selbst wenn solche bestünden scheint es sehr unwahrscheinlich, dass Inves-

toren die eigentliche Innenstadt als Standort wählen. Die Option, die Innenstadt über größere Einzelhandelsansiedlungen zu stärken, besteht in Erbach praktisch nicht.

**>> Andere Besuchsgründe fehlen – obwohl viele Potenziale vorhanden sind <<**

Die Innenstadt ist aufgrund funktionaler und städtebaulicher Defizite (teilweise unattraktive bauliche Substanz, fehlende Aufenthaltsqualität) sowie aufgrund siedlungsstrukturell bedingter Schwierigkeiten kaum als solche erlebbar. Weitere Besuchsgründe – außer Einzelhandel – fehlen. Dabei bestehen durchaus viele Potenziale: In der Innenstadt fließt der Erlenbach, bisher allerdings kaum zugänglich und erlebbar. Der BDS – der älteste Handels- und Gewerbeverein Deutschlands – ist aktiv, allerdings gelingen branchenübergreifende Aktionen in der Innenstadt zu wenig. In weit über 700 Gewerbebetrieben mit knapp 1.500 Einpendlern liegt Kaufkraftpotenzial – doch Lockangebote für einen Innenstadtbesuch werden

bisher nicht angegangen. Tagesgäste an den attraktiven Naherholungsgebieten am Stadtrand finden ebenfalls selten Grund für einen Innenstadtbuchung. Und tatsächlich vorhandene Themen in Erbach – so stammt beispielsweise einer der führenden Skierhersteller der Nachkriegszeit aus Erbach (Erbacher Skifabrik) – finden sich im öffentlichen Raum überhaupt nicht.

**>> Umsiedlungswunsch stellt die Innenstadt vor die Gretchenfrage <<**

In dieser Situation stellte der Umsiedlungswunsch des verbliebenen Drogeriewarenanbieters raus aus der Innenstadt alle Innenstadtkräfte vor die zentrale Frage: Sind danach weite Teile der Innenstadt überhaupt nochmals zu beleben? In einer so genannten „Innenstadtoffensive“ wurde gemeinsam von der imakomm AKADEMIE und einer branchenübergreifend besetzten Projektgruppe diese Frage durch eine für Erbach fast schon revolutionäre neue Entwicklungsstrategie für die Innenstadt beantwortet.

**Strategie zur zukünftigen Innenstadtentwicklung in Erbach (Donau)**

<p><b>A</b> Innenstadt: Durch „Tandem-Lösung“ tatsächliche Innenstadt aufbauen</p>	<p><b>B</b> Positiven Ansiedlungsdruck durch neue Innenstadtregele erzeugen</p>	<p><b>C</b> Neue Umsetzungsstrukturen für mehr Schlagkraft in der Innenstadt</p>	<p><b>D</b> Kundenführung und -ansprache, Erlebnis und Kaufkraftbindung als zentrale Themen angehen</p>
<p>Ansatz:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Besuchsgründe = Funktionsräume und deren Verbindung.</li> <li>2. Kleinteilige bauliche Entwicklung mit viel Grün, Wohn- und Geschäftshäuser nördlich der Erlenbachstraße, südlich davon: Aufenthalt.</li> <li>3. Potenziale baulich umsetzen: Weiher, Masken, Erlen usw.</li> <li>4. Städtebaulicher Wettbewerb</li> </ol>	<p>Ansatz:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ansiedlungsdruck aufbauen: Neudefinition der Innenstadt. Dazu:</li> <li>2. Zentralen Innenstadt- / Einkaufsbereich neu definieren (verkleinern) und unterteilen in (1) zentralen Versorgungsbereich, und (2) Innenstadtergänzungsbereich.</li> <li>3. Schädliche Entwicklungen abwehren: 2. Bauabschnitt Heinrich-Hammer-Straße u.a. ohne Gastronomie und Sportartikel / -bekleidung.</li> </ol>	<p>Ansatz:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Klare Definition einer neuen Arbeitsteilung zwischen Stadt und privaten Akteuren.</li> <li>2. Verbesserung Koordination: Errichtung einer „Strategie-Gruppe Standortmarketing“.</li> </ol>	<p>Ansatz:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stiftungswettbewerb Erlenallee (= gestalterische Verbesserungen).</li> <li>2. Beschilderungskonzept Innenstadteingänge.</li> <li>3. Gutscheinkonzept für Fachmarktkunden, Arbeitskräfte und Neubürger.</li> <li>4. Standortbroschüre Erbach.</li> <li>5. Plakataktion (= Verbesserung Außenauftreten).</li> </ol>

Grafik: Die Strategie zur künftigen Innenstadtentwicklung von Erbach (Donau) ist ganzheitlich und definiert vier zentrale Zukunftsaufgaben. Quelle: Innenstadtoffensive Erbach (Donau) 2012.

>> **Die neue Erbacher Strategie zur Innenstadtentwicklung** <<

Grundsätzlich soll die Innenstadtentwicklung unabhängig von Einzelhandelsansiedlungen, für die eher langfristig Flächen vorgehalten werden sollen, gelingen. Dazu wurden vier „Zukunftsaufgaben“ definiert (siehe Grafik) und mit kurz- bis langfristigen Maßnahmen hinterlegt.

Zukunftsaufgabe A definiert die künftige bauliche Entwicklung in der Innenstadt anhand eines funktionsräumlichen Entwicklungskonzeptes. Ganz bewusst sollen dabei historisch bedingte Merkmale baulich umgesetzt werden (beispielsweise „Dorfweiher“). Von West nach Ost soll von klar auf Aufenthaltsqualität und Gastronomie fokussierten baulichen Veränderungen im Westen hin zu Wohn- und Geschäftshäusern im Osten eine funktionale Verdichtung erfolgen. Der Westen bildet den Gegenpol zu den am östlichen Innenstadtrand liegenden Fachmärkten, die Innenstadt wird so zum „Tandem“. Der Ansatz dabei: Authentische Themen (Gewässer = Dorfweiher; Handwerkerzentrum mit paralleler Ausstellung von Themen wie Ski usw.) sollen auch baulich umgesetzt werden, gleichzeitig sind die einzelnen Funktionsräume unabhängig voneinander entwickelbar.

Damit aber Dienstleistungen, Gastronomie und Nischen im Einzelhandel überhaupt wieder angesiedelt werden können, muss planungsrechtlich über ein Einzelhandelskonzept spürbar flankiert werden. Zukunftsaufgabe B geht daher weit über übliche Steuerungsmechanismen hinaus. Die Abgrenzung des zentralen Versorgungsbereiches wird erheblich verkleinert, innerhalb der Innenstadt differenziert weiterentwickelt. So wird für den östlichen Innenstadtbereich beispielsweise ein qualifizierter Bestandsschutz definiert – Neuansiedlungen sind künftig ausgeschlossen. Auch Gastronomie und Dienstleistungen werden in Bebauungsplänen gezielt gesteuert – damit auf die eigentliche Innenstadt auch in diesen Bereichen ein positiver Ansiedlungsdruck entsteht.

Mit Zukunftsaufgabe C werden die Strukturen des Innenstadtmarketing neu aufgestellt – eine neue Arbeitsteilung zwischen

Verwaltung und Privaten wurde definiert, die Einrichtung einer städtischen Wirtschaftsförderstelle soll an die Einrichtung einer Geschäftsstelle für den BDS-Verein als Bedingung gekoppelt werden.

Die Inhalte, wie nun die Innenstadt künftig auch vermarktet werden soll, werden schließlich in Zukunftsaufgabe D abgeleitet. Zentrale Aussage: „Statt umfassender Umlandwerbung werden personelle und finanzielle Ressourcen künftig darauf konzentriert, am Standort bereits vorhandene Kaufkraft stärker für die Innenstadt anzusprechen“.

**Zwischenfazit:**

Bei der „neuen Innenstadtentwicklung“ steht Erbach (Donau) am Anfang. Es zeigt sich aber hinsichtlich einzelner Ansiedlungsentscheidungen schon jetzt: Es besteht nun eine Logik für die künftige Innenstadtentwicklung, die vor allem für Gemeinderat und Verwaltung Entscheidungen vereinfacht. Der Weg zur Strategie hat sich ebenfalls bewährt – statt Gutachten wurde tatsächlich ein Konzept mit und von den Akteuren erarbeitet. Sämtliche Instrumente – städtebauliche Maßnahmen, Innenstadtmarketing, planungsrechtliche Einzelhandelssteuerung – wurden dieser neuen Strategie angepasst. Erbach wagt die Innenstadterstärkung ganz bewusst ohne einen Fokus auf den Einzelhandel, sondern durch den Aufbau von dazu komplementären Besuchsgründen. Eine belastbare Strategie für städtebauliche Veränderungen – auch beispielsweise im Rahmen der Städtebauförderung – liegt vor. Die Herausforderung wird darin bestehen, diese auch finanziell nicht unerheblichen, aber langfristig angelegten Maßnahmen anzugehen und dabei über Maßnahmen eines Innenstadtmarketing bereits kurzfristig Erfolge zu erzielen.



Der Autor:  
Dipl.-Geograph Matthias Prüller,  
imakomm AKADEMIE GmbH,  
Projektleiter im Bereich Markt-  
und Standortanalysen,  
Kontakt:  
prueller@imakomm-akademie.de

# Büromarktstudien: Mehr Potenziale und Planungssicherheit durch mehr Transparenz

## Werkstattbericht zum Thema Büroflächenentwicklung.

Für Wirtschaftsförderer sind sie Alltag: Anfragen zu Büro- und Dienstleistungsflächen. Gerade auch bei wegbrechender Handelsfunktion in Nebenlagen und Cityrandlagen übernehmen diese eine wichtige Funktion zur Belebung dieser Räume. Doch anders als beispielsweise beim Einzelhandel besteht hinsichtlich der Funktion eines Standortes als Büromarktstandort keine wirkliche Transparenz. Kennziffern zum Flächenbestand und zu Mietpreishöhen sind kaum bekannt. Dies gilt nicht für Top-Standorte wie Berlin, München oder Düsseldorf, sehr wohl aber für zum Beispiel Mittelstädte. Doch auch für diese Städte sind Daten über aktuelle und künftige Entwicklungen im Büroflächenbereich an „ihrem“ Standort wichtig: Vorhandene Lücken bei den Grundlagen für eine vorausschauende Standortentwicklung könnten geschlossen werden, belastbare Grundlagen für Standortentscheidungen beispielsweise zur Entwicklung von Brachflächen wären dann vorhanden. Die Stadt Aalen, Mittelzentrum im Ostalbkreis, ca. 67.000 Einwohner, hat aktuell eine Büromarktstudie durch die imakomm AKADEMIE anfertigen lassen. Einzelne übertragbare Ergebnisse daraus sollen hier kurz vorgestellt werden.

### >> Büroflächenentwicklung: Wichtiger, aber wenig transparenter Markt in Mittelstädten <<

Keine Aalener Besonderheit, sondern die Situation in vielen Mittelstädten: Kenntnisse über den Büroflächenmarkt sind an unterschiedlichen Stellen natürlich vorhanden – bei Maklern, bei Wohnungsbauunternehmen, bei der Stadt (Wirtschaftsförderung, Gutachterausschuss) usw. Ein systematischer Marktüberblick vor allem über den Bestand an Flächen, differenziert nach Standorten und mit Angaben zu realistischen Mietpreishöhen oder gar künftig zu erwartenden Entwicklungen fehlt allerdings meistens. Aussagen, in welchen Segmenten des Büroflächenmarktes ein Flächenbedarf oder aber ein Überangebot besteht, sind daher schwierig. Städtebauliche Konzepte zur Inwertsetzung von Brachflächen u.a. auch durch Büronutzungen können folgerichtig zumindest in diesem Bereich nicht wirklich belastbar abgeleitet werden.

### >> Einzelne Kennziffern geben Orientierung – sind aber mit Vorsicht zu interpretieren <<

Dabei könnte – ähnlich wie im Bereich Einzelhandel – über einzelne Kennziffern ein erster Marktüberblick gelingen. Ein Vorschlag für entsprechende Kennziffern und deren Definition liefert die Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif) in Wiesbaden. Wichtig: Dabei ist keineswegs in einzelnen Studien einheitlich definiert, was unter einer „Bürofläche“ überhaupt zu verstehen ist. Die Vergleichbarkeit von entsprechenden Studien ist daher eingeschränkt. Als Kennzahlen zur Beschreibung der Ist-Situation sinnvoll erscheinen unter anderem:



Bei der Interpretation von Kennzahlen zur Büroflächenentwicklung in einer Stadt müssen wirtschaftsstrukturelle Besonderheiten berücksichtigt werden. So scheint beispielsweise in Aalen insgesamt lediglich eine moderate Entwicklung des Büroflächenmarktes in den kommenden Jahren ableitbar. Differenzierter wird die Betrachtung jedoch für einzelne Nutzwertstufen, Zielgruppen und Standorte: So wird im Umfeld der Hochschule Aalen eine verstärkte Nachfrage nach Büroflächen für technologieorientierte Branchen zu erwarten sein...

- Der Büroflächenbestand pro Einwohner. Einzelne Mittelstädte weisen hier Werte zwischen 4 und 5 m<sup>2</sup> pro Einwohner auf. Aalen liegt aufgrund der hohen Bedeutung des Produzierenden Gewerbes am Standort mit 2 bis 3 m<sup>2</sup> pro Einwohner deutlich unter dem Durchschnitt, Sindelfingen beispielsweise mit fast vergleichbarer Einwohnerzahl aufgrund des enormen Büroflächenbestandes des Daimlerwerkes bei fast 11 m<sup>2</sup> pro Einwohner. Die wirtschaftsstrukturellen Rahmenbedingungen sind für die richtige Interpretation äußerst wichtig.
- Die Leerstandsquote: Deutschlandweit sind hier Quoten von 5-10% eine erste Orientierung.
- Mietpreisniveau nach Nutzwertstufen (= Ausstattung der Büros und Lage) und nach Standorten.
- Ein Abgleich von Angebot und Nachfrage nach diesen Nutzwertstufen.
- Eine Analyse der Hauptnachfrager und deren geforderten Ausstattungsmerkmalen für Büroflächen.



**>> Methodenmix bei der Erhebung notwendig <<**

Die Erfassung solcher Kennziffern ist alles andere als einfach. Eine tatsächliche Vollerhebung – das heißt eine Bestandserhebung und gleichzeitig auch Mietpreisabfrage – ist auch schon in Mittelstädten kaum leistbar. Eine Erfassung „von außen“ und dann ein Abgleich mit kommunalen Daten ist ebenfalls aufwändig. Praktikabel hat sich die Anwendung eines Methodenmixes gezeigt, mit dessen Hilfe Näherungswerte für die beschriebenen Kennzahlen erfasst werden können. Die folgende Grafik gibt einen Überblick über grobe Bausteine dieses Methodenmixes.

Bild oben: ...hingegen scheint die Nachfrage nach Büroflächen in Top-Lage mit Top-Ausstattung durch jüngst realisierte Projekte (hier: Innenstadtzentrum Mercatura) bei entsprechenden Mietpreisen zunächst gestillt.

**Fazit:**

Mit einer Büromarktstudie können tatsächlich in vielen Städten vorhandene Lücken bei den Grundlagen für eine vorausschauende Standortentwicklung geschlossen werden. So liegen dann belastbare Grundlagen für Standortentscheidungen beispielsweise zur Entwicklung von Brachflächen vor. Mit der erstmaligen Erstellung eines solchen Kennzahlenüberblicks gelingt es zudem, in den Folgejahren mit überschaubarem Aufwand einen kontinuierlichen Marktüberblick beizubehalten – und politische Entscheidungen im Bereich Stadtentwicklung abzusichern. Werden die Grenzen des Instrumentes aufgrund der kaum abstellbaren methodischen Schwächen berücksichtigt, kann es tatsächlich zu einem wichtigen Entwicklungsinstrument für Standorte werden. Die Bedeutung dieser Kennzahlen wird in jedem Falle zunehmen.

**Methodenmix zur Erfassung wesentlicher Kennzahlen eines Büromarktstandortes:**

Aussage / Kennziffer (Auswahl)	Methodischer Ansatz
<b>Büroflächenbestand</b>	Berechnung anhand sozialversicherungspflichtig Beschäftigter (inklusive Berücksichtigung von branchenabhängigen Quoten des Bürobeschäftigtenanteils) und Umrechnung auf Flächenbestand via Mindest- und Durchschnittskennziffern pro Beschäftigtem. Aus datenschutzrechtlichen Gründen erst ab Baublöcken möglich. Verifizierung notwendig.
<b>Leerstandsquote</b>	Expertengespräche (Makler, Wohnungsbauunternehmen usw.)
<b>Mietpreisniveau</b>	Unternehmensbefragung, Auswertung von Online-Portalen und Expertengespräche
<b>Hauptnachfrager, Anforderungen</b>	Unternehmensbefragung, Auswertung von Online-Portalen und Expertengespräche



Die Autorin:  
 Dipl.-Geographin Mareike Merx  
 imakomm AKADEMIE GmbH  
 Projektleiterin Strategische Kommunalentwicklung,  
 Kontakt:  
 merx@imakomm-akademie.de

Quelle: imakomm AKADEMIE GmbH.

Gastbeitrag von PD Dr. Markus Hilpert / Institut für Geographie an der Universität Augsburg

# Neue Anforderungen an regionale Innovationsstrategien

## Warum neue Herausforderungen die klassischen Ansätze zum Überdenken zwingen.

Joseph Schumpeter verstand unter einer Innovation noch eine echt Neuerung, die im Wesentlichen die geistige oder technische Leistung eines Einzelnen (z.B. Erfinder) ist. Spätestens seit den 1970er Jahren wurde aber vermehrt die Meinung vertreten und letztlich auch empirisch begründet, dass Innovationen in einer modernen Volkswirtschaft meist das Ergebnis der Zusammenarbeit mehrerer Akteure sind. Auch verschiedene Studien, beispielsweise zum sog. Dritten Italien oder zu den kreativen Milieus (GREMI) bestätigten diese Auffassung. Dies hat aber Auswirkungen auf die regionalen Innovationsstrategien.



Gefragter denn je: Innovative Unternehmen und effektive Innovationsstrategien für Standorte.

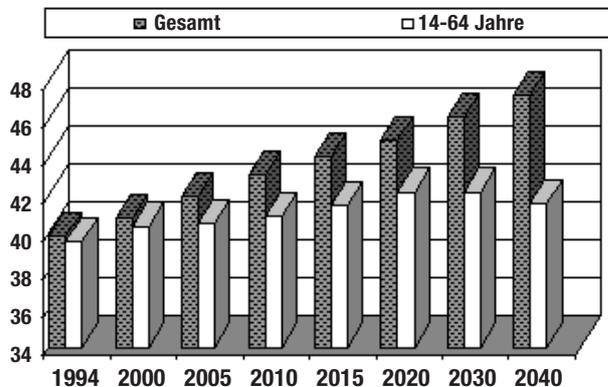
In jüngster Vergangenheit werden Erweiterungen zu diesen klassischen Modellen diskutiert. Dabei gewinnen vor allem auch die drei unterschiedlichen Innovationsformen immer mehr an Bedeutung:

- Zum ersten die sogenannte „kumulative Innovation“, die klassische oder traditionelle Innovationsform, die auf der Pfadabhängigkeit der einzelnen Standorte beruht und einfach bereits regional elaborierte Innovationsfelder weiterentwickelt (beispielsweise werden in einer Porzellanproduzierenden Region neue Muster oder Glasuren entwickelt).
- Zum zweiten die sogenannte „kombinatorische Innovation“, deren Modernität in der Zusammenführung unterschiedlicher Wissensbasen (beispielsweise Wissen aus unterschiedlichen Branchen) besteht (Beispiel: Mechatronik). Bei fragmentierten, also nicht vollständig in einer Region vorhandenen Wertschöpfungsketten sind dazu folglich auch regionsexterne Wissensbasen nötig, d.h. Innovationswissen muss von regionsexternen Trägern erworben werden.
- Zum dritten werden immer mehr Innovationsprozesse beobachtet, die vor allem das Kundenwissen bei der Entwicklung neuer Produkte integrieren. Der Kunde wird also zum Mit-Innovator, zum sogenannten „Prosumer“ (Beispiel: web-Anwendungen, Kreislaufwirtschaft).

denwissen bei der Entwicklung neuer Produkte integrieren. Der Kunde wird also zum Mit-Innovator, zum sogenannten „Prosumer“ (Beispiel: web-Anwendungen, Kreislaufwirtschaft).

In der Zusammenschau resultieren aus den beiden letztgenannten bzw. neueren Entwicklungen zunehmend wachsende Anforderungen an Innovationsprozesse, ausgelöst vor allem durch die Notwendigkeit der Integration externen Fachwissens (regions- und branchenübergreifende Kommunikation) bzw. durch das Neuverständnis des Lernens als Überschreiten der Grenzen des eigenen Erfahrungswissens.

## Entwicklung des Durchschnittsalters



Zwar altern die Erwerbspersonen nicht so stark wie die Gesamtbevölkerung, dennoch werden sich innovierende Unternehmen zukünftig noch mehr auf ältere Belegschaften einstellen müssen.

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2009.

### >> Neuere Innovationen und ältere Mitarbeiter <<

Nicht nur die aktuellen Studien des Leibniz Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung (IRS) deuten darauf hin, dass sich die Innovationsfähigkeit (beispielsweise gemessen an der Anzahl der Patente) mit zunehmendem Alter verringert, im technologischen Bereich bereits ab etwa dem 40. Lebensjahr. Diese in der Kognitionsforschung „fluides Wissens“ genannte Fähigkeit bleibt in anderen Anwendungsfeldern zwar etwas länger erhalten (im sozialen Bereich beispielsweise etwa bis zum 50. Lebensjahr), zeigt aber einen deutlichen Zusammenhang mit dem Alter. Es besteht also eine gewisse Verbindung zwischen dem Alter und der Lernfähigkeit.

Eine Verringerung der individuellen Lernfähigkeit mit zunehmender demografischer Alterung wirkt sich also vermutlich negativ auf moderne Formen der Innovation aus, die ein hohes Maß an Lernvermögen für externes Wissen erfordern.

### >> Regionale oder überregionale Netzwerke? <<

Innovationsprozesse orientieren sich nicht an administrativen Grenzen. Wo die Stadt, der Landkreis oder die Region endet, interessiert die Fachkräfte für Forschung und Entwicklung meist wenig. Werden deshalb die klassischen

Bezugsräume, beispielsweise der Landkreis, bedeutungslos für modernes Innovationsmanagement?

In der Frühphase des Innovationsprozesses spielt nach wie vor die geografische Nähe (zu Hochschulen, anderen Forschern, lokalen Technologietransferstellen, anderen Firmen etc.) eine wichtige Rolle. Hier sind face-to-face-Kontakte, persönliche Beziehungen, Vertrauen, ja manchmal sogar der gleiche Dialekt von großem Vorteil.

Anders in der Endphase der Innovationsentwicklung: Hier ist überraschenderweise oft auch die geografische Distanz zu den Innovationspartnern sinnvoll. So wird beispielsweise oft die Nähe zu lokalen Rivalen vermieden. Auch werden in der Endphase nicht mehr die regionalen Partner, sondern die besten Partner gesucht, denn mit zunehmender Spezifizierung der Innovation weitet sich automatisch der Suchradius nach Partnern aus. Dies ist der Grund dafür, warum auch die Positionierung des Standortes in nationale (und internationale) Innovationssysteme enorm an Bedeutung gewinnt.

### >> Cluster war gestern <<

Auch mit Blick auf die – in der Regel – überregionalen Forschungsverflechtungen innovativer Betriebe relativiert sich die strategische Bedeutung des einzelnen Standortes

und öffnet die Perspektive für interregionale Verflechtungen und Zentrum-Peripherie-Zusammenhänge. Schließlich vermögen auch die klassischen regionalen Innovationsmodelle immer weniger das tatsächliche Innovationsgeschehen vor Ort zu erklären, da sie die wichtigen überregionalen Beziehungen (auch sog. „weak ties“) zu wenig berücksichtigen. Entsprechend gilt es auch die, in der Wirtschaftsförderung recht beliebten „Cluster“, jedenfalls hinsichtlich ihres Innovationsvermögens, zu überdenken. Denn an die Stelle der klassischen Netzwerke, die durch soziale Beziehungen unterschiedlicher Akteure geprägt sind, rücken im modernen Innovationsprozess zunehmend sog. „communities of practice“, die durch funktionale Beziehungen ähnlicher Akteure charakterisiert werden. Und diese „communities of practice“ überschreiten häufig die Grenzen des eigenen Standortes.

### >> Wieder modern: Standortmarketing <<

Verschiedene empirische Studien zeigen, dass innovative Betriebe überproportional viele hochqualifizierte Mitarbeiter einstellen. Es gibt also einen direkten Zusammenhang zwischen Innovationsvermögen und Fachkräftebedarf. Bei ihrer Suche nach qualifizierten Mitarbeitern spielt aber der lokale oder der regionale Standort des Betriebs eine immer geringere Rolle, indes gewinnen nationale

(und oft sogar internationale) Suchräume an Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund gewinnt das Standortmarketing der Städte, Landkreise oder Regionen wieder an Bedeutung. Es wird gleichsam als Attraktivitätsanzeiger zu einem wichtigen Support-Instrument der betrieblichen Akquisestrategien.

#### Quellen:

Bellmann, L.; Hilpert, M. Kistler, E.; Wahse, J.: Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Band 2/2003, S. 133-149.

Kujath, H.J.: Die Generation 50+ in der Arbeitswelt der Wissensgesellschaft. In: RegioPol. Zeitschrift für Regionalwissenschaft. Themenheft 1/2 2012: Große Transformation, S. 187-203

Peiker, W.; Pflanz, K.; Kujath, H.J.; Kulke, E.: The heterogeneity of internationalisation in knowledge intensive business services. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 56 (2012), H. 4, S. 209-225

### Fazit

Zwar sind Innovationen nicht planbar, es ist allerdings möglich, die Standortvoraussetzungen für die Wahrscheinlichkeit und das Gelingen von Innovationen zu optimieren. Dazu sind mindestens vier Qualitäten nötig:

1. Fähigkeit für interaktive Lernprozesse in der Region (Stichworte: demografische Alterung, „communities of practice“)
2. Wissensvernetzung in der Region in der Frühphase von Innovationen (Stichwort: Hochschulen in der Region, B2B- auch B2C-Beziehungen)
3. Integration in überregionale Netzwerke (Stichwort: Interregionale Verflechtungen)
4. Steigerung und Vermarktung der Standortattraktivität / Standortmarketing (Stichwort: Hochqualifizierte)



Der Autor:

PD Dr. Markus Hilpert,  
Institut für Geographie an der Universität  
Augsburg,

Kontakt:

markus.hilpert@geo.uni-augsburg.de

# Rückblick Fachtagung 2012:

## Ganzheitliche Standortentwicklung. Erfolgreiche Projekte durch städtebauliche Integration, neue Wege, Beteiligung und Begeisterung!

**Fachtagung „Ganzheitliche Standortentwicklung“ zeigt Brisanz des Themas anhand von Praxisbeispielen auf.**

Nicht nur der Veranstaltungsort – die Mercedes-Benz Arena in Stuttgart – sondern auch die Tagungsinhalte hatten es in sich: Die mittlerweile dritte Fachtagung der imakomm AKADEMIE im November 2012 stand unter dem Motto „Ganzheitliche Standortentwicklung. Erfolgreiche Projekte durch städtebauliche Integration, neue Wege, Beteiligung und Begeisterung!“ Ziel der Veranstaltung war es, nachhaltige, praktikable und konsensfähige Lösungen für die Kommunalentwicklung aufzuzeigen. Über 80 teilnehmende Entscheidungsträger aus den Kommunen – Bürgermeister, Stadtplaner, Wirtschaftsförderer – bestätigten: Standorte können heutzutage weniger denn je allein mit herkömmlichen Planungsinstrumenten fit für die Zukunft gemacht werden. Es bedarf vielmehr einer gesamtstädtischen Strategie, die sowohl Schutz als auch Entwicklungsinstrumente beinhaltet. Um von Einzelhandelsansiedlungen zu profitieren, neue Unternehmen für den Standort zu gewinnen oder Bürgerinnen und Bürger zum Mitmachen bei kommunalen Projekten zu gewinnen, müssen oftmals gar keine neuen Instrumente geschaffen werden. Meist reicht es, Vorhandenes neu und kreativ zu kombinieren oder an lokale Bedürfnisse anzupassen. Die Tagung stellte dies in anschaulicher Art und Weise anhand von Best-Practice-Beispielen zu den unterschiedlichsten Themen dar. Schirmherr der Tagung war der BDS-Landesverband Baden-Württemberg.

„Sinn der Veranstaltung war es nicht, die Kommunalentwicklung zu revolutionieren. Wir wollten vielmehr mit erfolgreichen Beispielen aus Städten und Gemeinden Lösungen für die Kommunalentwicklung diskutieren. Das positive Feedback der Tagungsteilnehmer zeigt uns, dass uns dies in einer guten und ansprechenden Weise gelungen ist. Nochmals gilt mein besonderer Dank den hochkarätigen Referenten aus Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung, Wirtschaftsverbänden und Wissenschaft, die durch ihre fachlich fundierte, aber gleichzeitig auch kurzweilige Vortragsweise maßgeblich zum Gelingen der Tagung beigetragen haben“, freut sich Dr. Peter Markert, Institutsleiter der imakomm AKADEMIE. Die Besonderheit der diesjährigen Fachtagung des Institutes lag in der sehr intensiven Möglichkeit zur Diskussion. Bewusst wurden auch konträre Sichtweisen bei den Vorträgen miteinander kombiniert. Im Anschluss an die Expertenvorträge kam es durch die rege Beteiligung der Fachtagungsteilnehmer zu einem engagierten und lebhaften Austausch über die Anwendbarkeit der Referatsinhalte auf die jeweilige Ausgangslage.

Die 3. imakomm AKADEMIE-Fachtagung für kommunale Entscheidungsträger zeigte klar auf, dass neue Impulse für die Kommunalentwicklung mit einem ganzheitlichen Denken möglich sind. Den Auftakt der Veranstaltung bildete ein sehr engagierter Impulsvortrag des Balinger Oberbürgermeisters Helmut Reitemann zur Einführung in die Thematik der Fachtagung unter dem Titel „Ganzheitliche Standortentwicklung – Facetten einer zukunftsorientierten Stadtentwicklung“.



Ulrich Pfeifle, Oberbürgermeister a.D., Beirat der imakomm AKADEMIE, begrüßt die Teilnehmer in der Mercedes-Benz Arena zur 3. imakomm AKADEMIE-Fachtagung.

### >> Vier Fachforen boten ausgiebig Gelegenheit zur Diskussion und Ausarbeitung von Praxislösungen <<

Am Vor- und Nachmittag fanden jeweils zwei parallel laufende Foren statt, in denen zu wichtigen Themen der Kommunalentwicklung Thesen vorgestellt wurden. Anschließend präsentierten namhafte Referenten unterschiedliche Sichtweisen bzw. Praxisbeispiele, um dann in der abschließenden Diskussionsphase gemeinsam mit den Teilnehmern Lösungen zu erarbeiten.

**Forum 1** ging der Frage nach, wie Einzelhandelsgroßprojekte tatsächlich in einen Standort – vor allem in eine Innenstadt – integriert werden können. Ergebnis des Forums: Durch eine Diskussion mit unterschiedlichen relevanten Interessensgruppen (Projektentwickler, Stadtplaner, Kommunen) wurde deutlich, dass ein Konsens zwischen den verschiedenen Akteuren sowie die frühzeitige Einbindung der Bevölkerung und bestehender Händler notwendig ist. Weitere wesentliche Erkenntnis: Der Vorteil der Entwicklung von Einzelhandelsgroßprojekten in integrierten Lagen muss noch stärker durch eine städtebauliche und funktionale Anbindung genutzt werden.



Oberbürgermeister Helmut Reitemann, Stadt Balingen, bei seinem Impulsvortrag.



Die Wirtschaftsförderin der Stadt Göppingen Christine Kumpf während ihres Vortrags im Forum 2 – sie erläuterte das Modell eines „Standortvertriebs“ der Stadt Göppingen.

**Forum 2** diskutierte bewusst kritisch neue Wege beim Bemühen der Kommunen, Unternehmen für einen Standort zu gewinnen. Im Forum wurden expansive Branchen und Gewerbe aufgezeigt und wie Kommunen mit innovativen und unkonventionellen Mitteln an potenzielle Investoren herankommen. Am Praxisbeispiel der Stadt Göppingen erläuterte die lokale Wirtschaftsförderin Christine Kumpf, wie der neuartige „Standortvertrieb“ in ihrer Kommune umgesetzt wurde und welche Ergebnisse dadurch erzielt wurden. Im Rahmen des Forums kam außerdem das Thema Leerstandsmanagement aufgrund der hohen und zudem steigenden Bedeutung dieser Fragestellung bei vielen Kommunen zur Sprache.

**Forum 3** griff die Diskussion um die Schwierigkeit auf, große Infrastrukturprojekte „überhaupt noch durchzubekommen“. Anhand des Praxisbeispiels einer Abfallverwertungsanlage und ergänzenden Beiträgen aus dem Bereich Verkehrsplanung wurden Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei solchen Projekten aufgezeigt und diskutiert. Eines der Ergebnisse des Forums war die besondere und zunehmende Rolle der neuen Medien und Sozialen Netzwerke bei der Einbeziehung der Bürger. Darüber hinaus wurde deutlich, dass die vorhandenen rechtlichen Beteiligungsmöglichkeiten der Bürger im Regelfall ausreichen. Bedeutsam hierbei ist jedoch eine möglichst frühzeitige Einbeziehung der Öffentlichkeit, wenn tatsächlich noch Handlungs- und Standortoptionen bestehen.

**Forum 4** beschäftigte sich mit Ansätzen, Bürgerinnen und Bürger für die Stadt- bzw. Gemeindeentwicklung tatsächlich auch zu begeistern, statt lediglich zu informieren. Denn: häufig gelingt es einer Kommune bei Leitbild- und Stadtentwicklungsprozessen nur, die ohnehin an vergleichbaren Prozessen teilnehmenden Bevölkerungsgruppen anzusprechen. Beispielsweise bleiben junge Menschen und Menschen mit Migrationshintergrund meist außen vor. Daher rücken immer mehr, gerade bei Stadtentwicklungsprozessen, neben Überlegungen zum „Was?“ auch das „Wie wen dafür begeistern?“ in den Mittelpunkt. Der tatsächliche Ablauf und die konkreten Fragestellungen bei der Durchführung eines kommunalen Leitbildprozesses wurden anschaulich am Beispiel der Gemeinde Nufringen dargestellt.

#### >> Forschungsergebnisse und Projekterfahrungen zum Thema „Elektromobilität“ und „Dampfablassen“ als Tagungsabschluss <<

Den thematischen Abschluss des Tages bildete ein spannender Vortrag zum Thema Elektromobilität als Chance für die Kommunalentwicklung von Professor Dr. Rainer Rothfuß von der Universität Tübingen. Wer danach noch genügend Zeit und Energie hatte, dem bot sich die nicht alltägliche Gelegenheit, den Veranstaltungsort Mercedes-Benz Arena mitsamt VfB-Stuttgart-Spielerkabinen zu besichtigen und am Ende des langen und hoch informativen Tages Dampf abzulassen beim Torwandschießen.



Die Tagungsteilnehmer nutzen viel Raum für Diskussionen.



## Zum Jahresende neues Konzept für Vermarktung

HOCKENHEIMER TAGESZEITUNG / Hockenheim

**Aalener „imakomm Akademie GmbH“ stellt in Gemeinderatssitzung Schritte zum zügigen Abschluss des Prozesses vor**

Bis Ende dieses Jahres soll die Stadt Hockenheim ein langfristig angelegtes ganzheitliches Stadtmarketing erhalten. Dieses Ziel stellte der neue Partner der Stadt, die Aalener „imakomm Akademie GmbH“, am Mittwochabend im Gemeinderat vor. Der Entwicklungsprozess für das Konzept, wie sich Hockenheim überzeugend und gewinnend nach außen präsentieren soll, läuft bereits seit drei Jahren. „Es geht los - für den Gemeinderat, aber auch für die Bürger“, kündigte Oberbürgermeister Dieter Gummer einleitend an. Der Ältestenrat habe sich darauf verständigt, das Thema in den Punkt „Mitteilungen“ des öffentlichen Teils der Tagesordnung aufzunehmen. Wie sich die Stadt und der Wirtschaftsstandort Hockenheim vermarkten, welche Entwicklungsperspektiven es für die Innenstadt gibt, aber auch weitere Entwicklungsschwerpunkte für die gesamte Stadt, mit diesen Anforderungen muss sich das Team der „imakomm Akademie“ vor Ort auseinandersetzen.

### Auf viel Vorarbeit aufbauen

Weil schon viel Vorarbeit geleistet worden sei, könne in einem zielorientierten Prozess schnell die Umsetzung angestrebt werden, sagte Geschäftsführer

Dr. Peter Markert, der mit Projektleiterin Mareike Merx die Schritte bis zum Beschluss im November erläuterte. Zum ersten Gedankenaustausch über die weitere Entwicklung eines ganzheitlichen Stadtmarketingkonzeptes hatten sich Stadtverwaltung und Vertreter des Gewerbevereins sowie des Vereins Lebendiges Hockenheim bereits vor drei Jahren getroffen. Zweck des Konzeptes ist es, die Stadt als starke Marke im Wettbewerb zu positionieren. Markert unterstrich, dass jeder Standort individuell sei und deshalb auch die Bürger für die Entwicklung eines Konzeptes gebraucht werden. Die „imakomm Akademie“ sei seit 13 Jahren am Markt und mache mit einem sehr jungen Team zwei Dinge: Markt- und Standortanalysen, Gutachten und strategische Kommunalentwicklung. Beide Bereiche gehörten zusammen. Das Unternehmen habe unter anderem den Schwetzingen Stadtmarketingverein mit aufgebaut.

### Drei Bausteine greifen ineinander

Drei Bausteine sollen in dem auf die Rennstrecke konkret zugeschnittenen Konzept ineinandergreifen, erläuterte Mareike Merx: Stadtentwicklung, Stadtmarketing und die Innenstadtentwicklung. Der Lenkungskreis Stadtmarketing und der Verein Lebendiges Hockenheim hätten mit ihren Vorarbeiten ermöglicht, den Prozess schlank und effizient zu halten - „wir möchten nicht noch mal alles auf Anfang setzen“, sagte Merx. Für die Stadtentwicklung allgemein gebe es eine Vielzahl von Themen, etwa

die Familienfreundlichkeit, die Innenstadtentwicklung, die Sportangebote und die Flächenentwicklung. Wichtig sei es, Schwerpunkte festzulegen und einiges wegfällen zu lassen, „auch wenn es wehtut“. Zum Stadtmarketing sei zunächst die Strategie festzulegen, im zweiten Schritt gehe es um Maßnahmen und Umsetzung, um das Potenzial vor Ort und dessen Nutzung. Die Innenstadt soll einerseits verschönert, andererseits aber auch vermarktet werden, so Merx. Dazu könne auch gehören, dass ein Leerstandsmanagement aufgebaut wird. Es gehe um die Frage, wie die Kaufkraft künftig am Ort gehalten werden könne. Wichtig schätzt das Unternehmen Aussagen zu den Entwicklungsaussichten der Innenstadt ein: „Wie möchte sie künftig Kunden zum Verweilen locken?“ Dazu gehöre nicht nur der Einzelhandel, sondern auch funktionale Gliederungen: „Was findet zukünftig hier statt?“ Die Projektleiter seien auch vor Ort und arbeiteten, warteten nicht auf die Ergebnisse der Aktivisten. Das Unternehmen setzt auf Begeisterung - sonst gebe es später auch keine Akzeptanz. Los geht es im März mit einem Auftaktgespräch. Die Bürger werden bald danach online nach ihrer Sicht befragt.

**Von Matthias Mühleisen**

Hockenheimer Tageszeitung, Freitag, 01.03.2013, <http://www.morgenweb.de/region/schwetzingen-zeitung-hockenheimer-tageszeitung/hockenheim/zum-jahresende-neues-konzept-fur-vermarktung-1.933488>, abgerufen am 12.03.2013

## Schluss mit dem Leerstand

**SCHWARZWÄLDER BOTE / Ebhausen**

In Ebhausen geht man jetzt mit einem Vermarktungskonzept für den Unteren Ort in die Offensive. Zahlreiche Leerstände prägen entlang der Bundesstraße zwischenzeitlich das Bild, doch mit einem Sanierungsgebiet soll der Standort „An der Nagold“ aufgewertet und die Vermarktung leer stehender ehemaliger Ladenlokale erleichtert werden. „Wir wollen aktiv werden“, betonte Bürgermeister Volker Schuler mit Blick auf „die gute Lage zwischen Altensteig und Nagold“, die über ein potenzielles Einzugsgebiet von rund 10000 Einwohnern verfüge. Ziel sei eine „durchgängige gewerbliche Nutzung“, erklärte der Rathauschef in der jüngsten Sitzung des Gemeinderats. Parallel zur geplanten Ausweisung eines Sanierungsgebietes wurde die Imakomm-Akademie mit der Erstellung eines Vermarktungskonzeptes beauftragt, das nun gemeinsam mit den betroffenen Akteuren in einem Workshop erarbeitet wurde.

Wie Peter Markert von der Imakomm-Akademie jetzt im Gemeinderat erläuterte, sei ein „Leerstands-Management“ ganz wichtig. Dabei müssten Anreize für potenzielle Nutzer und Kunden geschaffen werden, so Markert, der zugleich betonte, „das reicht für die nächsten vier Jahre, was in dem Konzept steckt“. Und weil fast alle Gemeinden ein Problem mit Leerständen hätten, müsse die Werbung für den Ort und das Gebiet „etwas pfiffiger sein, als in anderen Städten“. Daneben schlug Markert vor, eine 40-prozentige Stelle eines „Kümmers“ im Ebhauser Rathaus freizuschaffen, der die Vermarktung der Leerstände professionalisieren und koordinieren soll. Zudem müsse bei Umsetzung des Maßnahmenkatalogs auch der Ebhauser Gewerbetreibende an Bord geholt werden. „Das wird eine ganz harte Arbeit, die nicht vergünstigungssteuerepflichtig ist“, machte der Imakomm-Vertreter deutlich, dass der Gemeinderat auf diesem Feld keine schnellen Erfolge erwarten dürfe. „Da ist

ein langer Atem nötig“, weiß Markert aus Erfahrung. Gleichwohl zeigte sich Bürgermeister Schuler in der Diskussion überzeugt, „dass es sich lohnt, in dieses Experiment einzusteigen“. Gleichzeitig wies der Rathauschef auf die Weihnachtsbaumaktion und die festliche Illumination im Ort hin, mit der bereits ein erster Baustein umgesetzt wurde. Für Andreas Löb (FW) ist damit der richtige Ansatz gefunden worden, denn zur Vermarktung der Leerstände „braucht man eine zentrale Anlaufstelle“. Horst Basalla (SDW) fand es positiv, dass sich auch die Gewerbetreibenden am Workshop beteiligt hatten. Er geht davon aus, dass das Projekt „in Verbindung mit dem Sanierungsgebiet durchaus zum Erfolg führen kann“.

**von Uwe Priestersbach**

<http://www.schwarzwaelder-bote.de/inhalt.ebhausen-schluss-mit-dem-leerstand.d11d7b5c-6a43-4801-98af-bd2778994ed7.html>, abgerufen am 12.03.2013

## Wichtiger Anfang

**SÜDKURIER / Pfullendorf**

Die wichtigste Botschaft lautet: Es geschieht etwas in Pfullendorf. Wenn es nach dem Wunsch des Bürgermeisters und der Imakomm-Akademie geht, werden alle Bürger gemeinsam und nicht nur deren Vertreter und Interessengruppen der Innenstadt wieder mehr Leben einhauchen.

Das ist gut so und dafür lohnt es sich auch, die Köpfe ausgiebig zusammenzustecken, damit am Ende etwas Gescheites dabei herauskommt. Dies ist geschehen. Die Imakomm-Akademie legte am Mittwochabend eine beeindruckende Präsentation vor, die etwas Entscheidendes kommunizierte: Leitsätze, auf die sich alle Akteure auf dem weiteren Weg zur Belebung der Innenstadt verständigen sollen. In ihrem Kern vermittelte die Imakomm-Akademie dabei die Botschaft, dass es nicht reicht, wenn einige wenige Einzelinitiativen ergreifen, sondern dass dies auf Basis eines gemeinsamen Plans mit gemeinsamen Zielen zu geschehen hat. Sonst bleibt alles nur Stückwerk, kann nicht zueinander finden und sich nicht gegenseitig befruchten.

Im Vorfeld der Präsentation gab es skeptische Stimmen, die meinten: Etwas Neues werden die uns auch nicht

erzählen können. Wenn man alleine auf die inhaltlichen Vorschläge schaut – Schaufenstergestaltung, Zusammenlegung von Ladeflächen, Open-Air-Kino, attraktive Gastronomie als Beispiele – haben die Skeptiker Recht behalten. Wirklich neue Ideen finden sich nicht im Vorschlagskatalog. Doch diese Erwartung an die Imakomm-Akademie zu richten, heißt, ihre Aufgabe falsch zu verstehen. Die Akademie kann zwar exemplarische Vorschläge (auf Basis der Wünsche der Bürger übrigens) unterbreiten, ihre Kernaufgabe aber war es, auf Basis einer Analyse den Rahmen abzustecken, in dem die Akteure handeln sollten um etwas in und für Pfullendorf zu bewegen. Diese Aufgabe haben sie überzeugend erfüllt. Nun ist es an den Bürgerinnen und Bürgern, an den Verbänden und Vereinen, an den Politikern und Interessengruppen, sich gemeinsam auf den Weg zu machen, Kompromisse zu erarbeiten und Initiativen zu ergreifen. Ein erster Schritt ist vollbracht.

**von MICHAEL SCHNURR**

<http://www.suedkurier.de/region/linzgau-zollern-alb/pfullendorf/meinung/Wichtiger-Anfang;art1014970,5944975>, abgerufen am 12.03.2013

**++ Kundenbefragung ++**

Uns ist es wichtig, dass wir durch unsere Kunden regelmäßig bewertet werden. Durch das offene und ehrliche Feedback haben wir die Möglichkeit, unsere Projekte noch kundenfreundlicher und effektiver auszurichten. Seit vielen Jahren werten wir daher sehr konsequent unsere Projekte aus. Aufgrund dessen erhalten die Auftraggeber die Möglichkeit, rückblickend mittels eines Evaluationsfragebogens die Zusammenarbeit mit der imakomm AKADEMIE GmbH zu bewerten. Zu bewerten sind zum Beispiel folgende Kriterien (Auswahl): Fachliche Kompetenz / Motivation der Mitarbeiter / Zielorientierte Projektleitung / Projektführung / Flexibilität der Zusammenarbeit / Freundlichkeit / Atmosphäre bei der Zusammenarbeit. Das aktuelle Ergebnis (Stand: Februar 2013) kann sich sehen lassen: Seit nunmehr vier Jahren steigern wir nachweislich kontinuierlich unsere Werte. Bei der Kategorie „Fachliche Kompetenz“ sind wir mittlerweile bei 96% „gut“ bzw. „sehr gut“ angekommen, bei der Kategorie „Freundlichkeit / Atmosphäre bei der Zusammenarbeit“ gar bei 99% „gut“ bzw. „sehr gut“. Wir haben die letzten Jahre eine Philosophie entwickelt, die offensichtlich die Bedürfnisse der Kunden und Auftraggeber gut abdeckt. Das freut uns sehr, ist aber zugleich ein großer Ansporn und auch

eine große Verpflichtung, der wir uns auch weiterhin sehr gerne und motiviert stellen wollen. Kommen Sie bitte auf uns zu, wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen!

**++ Personelles: Neue Kollegen im Team ++**

Gerne berichten wir an dieser Stelle auch wieder über personelle Veränderungen bei der imakomm AKADEMIE. Mit einem weinenden Auge verabschieden wir unsere engagierte und tolle Projektleiterin Julia Bubbel in den Mutterschutz und wünschen ihr auf diesem Wege alles Gute. Die imakomm AKADEMIE tritt also nicht nur durch messerscharfe Analysen und Konzepte dem demografischen Wandel entgegen...(-). Projektleiter Dipl.-Geograph Matthias Prüller sowie sein Kollege Dipl.-Geograph Stephan Mayr stehen im Bereich „Markt- und Standortanalysen“ aber gerne für Sie jederzeit zur Verfügung. Frau Dipl.-Geographin Mareike Merx verstärkt seit 01.01.2013 unser Team „Strategische Kommunalentwicklung“. Zuletzt als Kreiswirtschaftsförderin im Landkreis Göppingen tätig, ist sie eine Expertin in der Wirtschaftsförderung sowie im Bereich der strategischen Standortkonzepte. Unterstützt wird sie durch Dipl.-Geograph Sebastian Vetter, der ebenfalls zukünftig in diesem Bereich wirken wird.

**++ Dozententätigkeit Universität Augsburg ++**

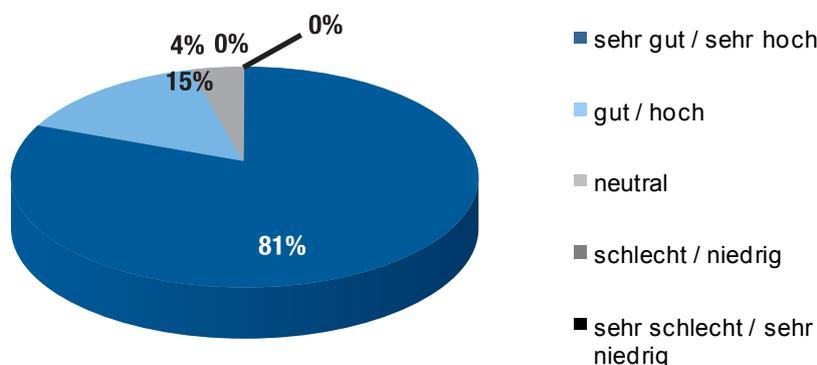
Übungen zur Umsetzung einer Strategischen Standortentwicklung – das war der zentrale Inhalt eines Seminars im Wintersemester 2012/13, das von Dr. Peter Markert am Geographischen Institut der Universität Augsburg betreut wurde. Dabei wurden unterschiedliche Instrumente einer solchen Entwicklung eingeübt, beispielsweise das Aufstellen eines Kaufkraftmodells für die Einzelhandelssteuerung oder die Erarbeitung von Grundlagen für ein strategisches Leerstandsmanagement für eine Kleinstadt.

**++ Albstadt: Vergnügungsstättenkonzeption und Wirtschaftsflächenkonzept ++**

Trotz – oder gerade wegen – der neuen rechtlichen Situation bei der Steuerung von Spielhallen lässt die Stadt Albstadt (Mittelpunkt in der Region Neckar-Alb mit ca. 45.000 Einwohnern) eine Vergnügungsstättenkonzeption erarbeiten, anhand derer sämtliche Typen von Vergnügungsstätten gesteuert werden sollen. Damit erhalten anstehende Bebauungsplan(änderungs)verfahren rechtssichere Begründungen. Bewusst wird gleichzeitig aber auch ein Wirtschaftsflächenkonzept erstellt. Nur so gelingt es auch, alternative Nutzungsperspektiven für gewerbliche Standorte auf Basis quantitativer und qualitativer Analysen zu definieren, statt einzelfallbezogen auf Anfragen beispielsweise zu Nutzungsänderungen, Ansiedlungen usw. zu reagieren.

**++ Winsen (Luhe) ++**

Die Stadt Winsen (Kreisstadt im Landkreis Harburg in Niedersachsen, zugehörig zur Metropolregion Hamburg, ca. 35.000 Einwohner) stellt sich aktiv den anstehenden strategischen kommunalen Fragestellungen. Im Rahmen einer Klausurtagung außerhalb der „operativen Alltagsarbeiten“ sollen wesentliche strategische Herausforderungen erörtert, festgelegt und dann priorisiert werden. Wir starten mit einem Impulsvortrag und werden dann die zweitägige Klausurtagung moderieren.

**„Fachliche Kompetenz der imakomm AKADEMIE GmbH“**

96% der Auftraggeber stufen die fachliche Kompetenz der imakomm AKADEMIE GmbH als sehr hoch und hoch ein, kein einziger Kunde gibt eine schlechte Bewertung bei diesem Kriterium ab! (2012, n=72)

**IMPRESSUM****imakomm AKADEMIE GmbH**

Ulmer Straße 130 (Wi.Z)  
73431 Aalen

Vertreten durch den Geschäftsführer  
Dr. Peter Markert

**Kontakt:**

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

**Internet-Adresse:**

www.imakomm-akademie.de

**Redaktionsleitung:**

Dr. Peter Markert

**Gestaltung:**

projektteam AG, Bopfingen

**Bildnachweise:**

S. 1/3/4/6/7/8/12/13 imakomm  
AKADEMIE GmbH  
S. 4/9/14 Fotolia  
S. 10/11 Dr. Markus Hilpert

**Haftungshinweis:**

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