



HIN Heilbronn

wissensstadt
heilbronn



FREQUENCY
Stadt:Plan:Zukunft

DOKUMENTATION

DER KONGRESS

Für Stadtentwicklung



26. + 27. APRIL 2022



7 KEYNOTES



8 WORKSHOPS



**2 TAGE
KONGRESS**



**BILDUNGSCAMPUS
HEILBRONN**



AKTUELLE TRENDS, INTERNATIONALE EXPERTEN, PRAXISNAHE LÖSUNGEN

Gelungener Auftakt für den ersten Stadtentwicklungs-Kongress in Heilbronn

Jede Stadt erzeugt ein bestimmtes Gefühl bei den Menschen, die dort leben, Handel betreiben oder zu Besuch kommen. Wie diese Identität aufgebaut und gestärkt werden kann und welche Herausforderungen es zu bewältigen gilt, wurde beim Kongress **FREQUENCY** am 26. und 27. April 2022 in Heilbronn von allen Seiten beleuchtet. Vielfältig, elastisch und lebendig soll sie sein, die Innenstadt der Zukunft, dabei ihre Gesellschaft widerspiegeln und auf gut vernetzte Strukturen setzen. Renommierte Wissenschaftler und ausgewiesene Experten präsentierten fundierte Studien, erfolgreiche Praxis-Beispiele und innovative Ansätze.

MEHR ALS 200 Bürgermeister, Stadtentwickler, Händler und Interessierte der Immobilienwirtschaft, von Verbänden und Hochschulen folgten dem Event in Präsenz, rund 90 waren per Livestream online dabei. Durch den ersten Tag führte Alev Seker. Die gebürtige Heilbronnerin ist unter anderem bekannt als Moderatorin beim Wirtschaftsmagazin „Plusminus“ und Sprecherin in Nachrichtensendungen wie „SWR aktuell“.

Die Vortrags-Themen waren ebenso spannend wie umfassend, aus den lebhaften Diskussionen und Workshops konnten die Zuhörer viele Ideen zur praktischen Umsetzung mitnehmen. „Eine einfache Antwort oder gar die eine Lösung für die großen Herausforderungen der Innenstädte gibt es nicht, denn die Zentren stehen seit Jahren unter Druck. Doch wir freuen uns, wenn wir mit diesem Kongress einiges an Hintergrundwissen vermitteln und hilfreiche Anregungen geben konnten“, betonte **HARRY MERGEL**, Oberbürgermeister der Stadt Heilbronn: „Und natürlich haben wir auch selbst einige gute Gedanken mitgenommen. Diese werden einfließen, wenn wir unseren Masterplan Innenstadt an aktuelle Herausforderungen anpassen, um unsere Heilbronner Innenstadt in Zukunft noch attraktiver zu gestalten.“

Dass die jungen Menschen in Heilbronn bleiben und sich diese zur Schwarmstadt entwickeln sollte, wünschte sich auch **PROF. DR. NICOLE GRAF**, 2. Vorsitzende des Vereins Wissensstadt: „Wir sehen bei der Stadtentwicklung den gesellschaftlichen Beitrag, den Hochschulen leisten können. Der Einfluss der Studierenden ist bereits heute in erfolgreichen Projekten, beispielsweise bei der Neckarweile oder der von Absolventen gegründeten Brandingagentur, zu erkennen.“

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

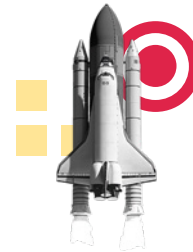


DIE KEYNOTES



STADT, LAND, REGION –
Eine Zukunftsreise

SEITE 10-13



ZUKUNFT DER INNENSTÄDTE –
Herausforderungen und Chancen
für „kleine“ Großstädte

SEITE 14-17



Zwischen **VIRTUALITÄT** und baulicher
INFRASTRUKTUR – Die Transformation des
urbanen Raums

SEITE 18-19



Die zukünftige **ROLLE DES HANDELS**
in der Innenstadt

SEITE 20-21



HERAUSFORDERUNGEN und **TRENDS** im
Städte-Tourismus – Eine Analyse der Hotellerie
und der Gastronomie in „kleinen“ Großstädten

SEITE 22-23



Wie man die **STADT IN SZENE** setzt –
Psychologische Grundlagen
und dramaturgische Kunstgriffe

SEITE 24-25



Entrepreneurship als **TREIBER** und
MITGESTALTER des urbanen Wandels: Wie er-
kennt man unternehmerische Opportunitäten?

SEITE 26-27



NEUER SPIRIT FÜR INNENSTÄDTE

Kongress zeigt Wege für kleine Großstädte auf



Wissenschaftler, Visionäre, Stadtakteure und Händler waren gefragt: Wie können gemeinsam **NEUE KONZEPTE FÜR DIE INNENSTÄDTE** entwickelt werden?

Die Resonanz auf den Stadtentwicklungskongress in Heilbronn war überaus positiv. Die Kombination aus Wissensvermittlung und -transfer, aus exklusiven Einblicken und konkreten Handlungsempfehlungen kam an.

Am **26.04.2022** präsentierten renommierte, internationale Wissenschaftler aus Forschung und Lehre ein breites Themenspektrum rund um die flexible und lebendige Innenstadt der Zukunft. Es wurden aktuelle Studien-Ergebnisse und Lösungsansätze vorgestellt, die Vortragenden gaben Ausblicke und standen den Teilnehmenden Rede und Antwort.

Der Wissenschaftstag fand als **HYBRID-VERANSTALTUNG** statt: vor Ort am Bildungscampus Heilbronn mit der Möglichkeit des Netzwerkens und Austauschs und online im Live-Stream.





Die Keynotespeaker Dr. Christian Mikunda und Prof. Dr.-Ing. Thomas Krüger werden von Stefan Ernesti, Leiter Wirtschaftsförderung der Stadt Heilbronn, zum Kongress begrüßt (v.l.n.r.).

INTRO

26.04.2022

Harry Mergel, Oberbürgermeister der Stadt Heilbronn



„Es lohnt sich, Heilbronn und den Stadtentwicklungskongress zu besuchen“ ist sich Oberbürgermeister Harry Mergel in seiner Eröffnungsansprache sicher und begrüßte zunächst, neben den Teilnehmern die offiziellen Vertreter aus Politik, Wirtschaft, von Organisationen und Behörden sowie den Medien.

Mit dem breit angelegten Themenspektrum von **FREQUENCY** sollten Impulse gesetzt und Anregungen rund um die flexiblen Innenstädte gegeben werden, denn sie sind Herz und Zentrum der Städte. Sie stiften Identität und machen sie damit unverwechselbar.

Ziel sei es, sie für die Zukunft widerstandsfähiger zu machen und zu stärken.

„Was muss Stadtentwicklung künftig leisten, wie können wir unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden“ fragte Harry Mergel und stellte in den Raum, dass es wohl keine einfachen Antworten auf dieses komplexe Thema geben werde.

Doch im Rahmen des Kongresses sollen eine Reihe von Lösungsansätzen aufgezeigt werden.





Rund 200 Teilnehmer konnte Oberbürgermeister Harry Mergel am Campus Heilbronn begrüßen.

Nicht erst seit Corona stünden Zentren unter Druck. Bereits seit Jahren machten der **STRUKTURWANDEL** durch die zunehmende Digitalisierung oder der Online-Handel den Städten ebenso zu schaffen wie der **DEMOGRAPHISCHE WANDEL**, die steigenden Kosten, der Fachkräftemangel sowie das veränderte Konsum- und Mobilitätsverhalten. Die Anforderungen an ihre Funktion wachse – **MULTIFUNKTIONALITÄT** etwa über eine lebendige, attraktive Mischung aus Leben, Wohnen, Freizeit, Arbeit, Kultur, Handel, Gewerbe und Tourismus sei gefragt. Nicht nur Grün, sondern auch smart sollen sie sein, die (Innen-) Städte und den notwendigen Anpassungen an Klimawandel Rechnung tragen. Gesellschaftliche Fehlentwicklungen seien möglichst zu verdrängen – neben Sicherheit spielt Sauberkeit eine große Rolle. Dafür seien dicke Bretter zu bohren.

Wie in anderen Städten auch, wird in Heilbronn auf Basis eines **MASTERPLANS** gearbeitet, der mit hohen finanziellen und personellen Ressourcen einhergehe. Investitionen und Hilfspakete in Millionenhöhe, beispielsweise für Handel, Gastronomie und Veranstaltungsbereiche, wurden getätigt/geschnürt. Jedoch ist sich auch Harry Mergel nicht sicher, ob diese Ansätze ausreichen oder die zukünftigen Entwicklungen alle vorhersehbar seien und die richtigen Schlüsse gezogen würden?

Entscheidend sei, ob es gelinge, dieses Wissen zeitnah und zielgerichtet mit den richtigen Akteuren umzusetzen?

Für den Heilbronner **OBERBÜRGERMEISTER** stellte der Kongress den vorläufigen Höhepunkt aller Maßnahmen und Anstrengungen dar, die bisher unternommen wurden:

„Wir wollen diese weiter schärfen und intensivieren sowie betroffenen Akteuren bestmögliche **UNTERSTÜTZUNG** bieten und sie optimal informieren.“

Die Ansätze aus dem Kongress sollen in den 2008 erstellten, und zuletzt 2019 vollständig aktualisierten, Masterplan zur Innenstadtentwicklung integriert werden. Allen Teilnehmenden stünde darüber hinaus eine vollständige Dokumentation zur Verfügung!

ZUKUNFT sei immer mit einem Fragezeichen versehen. Für seine Stadt blickte Harry Mergel zuversichtlich nach vorn, denn Heilbronn besitze großes Potenzial und könne auf fleißige, engagierte Mitakteure zählen. Erfolg komme nicht durch Einzelkämpfer, sondern das Miteinander zwischen öffentlicher Verwaltung, Institutionen und privaten Akteuren – und das funktioniere sehr gut.





Prof. Dr. Nicole Graf, 2. Vorsitzende Wissensstadt Heilbronn e.V.

Die zweite Vorsitzende des Vereins Wissensstadt Heilbronn e.V., Prof. Dr. Nicole Graf, freute sich, so viele bekannte Gesichter zu sehen. Der 2019 gegründete Verein wolle seinen Beitrag leisten, die Stadt weiterentwickeln und den Standort bekannter machen. Der **ZUSAMMENSCHLUSS** aus 13 Mitgliedern – Hochschulen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen – vereint sich auf dem Bildungscampus.

Heilbronn profitiere auf unterschiedliche Weise von der Wissensstadt wie beispielsweise über die sogenannte „Dritte Mission“, den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Beitrag, den Hochschulen neben Lehre und Forschung leisteten. Bereits 2010 habe sie eine **ZUKUNFTSVISION** vor Augen gehabt: Wir wollen das studentische Heidelberg der Zukunft werden.“ Im Gegensatz zu tradierten Hochschulstädten, seien Studierende Willkommen und Heilbronn habe ihnen viel zu bieten.

Mit einem Zitat von Benjamin Franklin **„INVESTITION IN BILDUNG BRINGT HÖCHSTE ERTRÄGE“** unterstrich Prof. Dr. Graf, dass in den letzten zehn Jahren viel passiert sei und es noch viel zu tun gäbe.



Die Innenstadt könne attraktiver und lebendiger werden, beispielsweise durch Urban Innovation Hubs (städtischen Innovationszentren)*. Diese **WISSENSINSELN** sollen Treffpunkte für Bürger zum Testen und Ausprobieren von Wissenschaft werden. Der Verein Wissensstadt e.V. veranstalte auch Integrationsseminare zu Konzepten für städtische Unternehmen oder Institutionen und bearbeite gesellschaftliche Fragestellungen: zu den Wahrzeichen der Stadt wie der Kilianskirche, den Stadtwerken, der Experimenta oder zu Themen wie Sportentwicklung, autonomes Fahren und Nachhaltigkeit.

Durch Kongresse und Konferenzen solle ein **ANZIEHUNGSPUNKT** für Fachexperten geschaffen und Heilbronn auf der wissenschaftlichen Landkarte verankert werden. Man wolle Magnet für internationale Wissenschaftler, Studierende sowie Kooperationen werden. Zukunftsthemen wie Digitalisierung, innovative Architektur, Startup-Kultur, Nachhaltigkeit und Mobilität sollen ihren Platz in der Stadt finden. Graf ist sicher, dass der Wandel in den Köpfen der Menschen und in der Innenstadt stattfinden müsse. Der Einfluss beziehungsweise die Wirkung von Studierenden sei zum Beispiel

an der Neckarstraße zu sehen, wo erste Hotspots entstünden.

„ICH BIN FROH, DASS KONZEPTE MIT WISSENSCHAFTLICHER BEGLEITUNG ENTSTEHEN“ sagt Prof. Dr. Nicole Graf und nennt die Surfwelle mit gastronomischer Bewegung oder die Shopbox (kassenlose Minimärkte) auf dem Campus.

Junge Menschen flankierten Aktivitäten wie ein „Pop-up Café“, eine von Absolventen gegründeten Brandingagentur oder den ersten Unverpackt-Laden der Stadt und werden zu Botschaftern nach innen und außen. Junge Menschen sollen bleiben. Heilbronn könne **SCHWARMSTADT** werden, gemeinsam wolle man es schaffen, dass Schwärme in die Stadt kommen und bleiben.

Ihr besonderer Dank galt der Dieter Schwarz Stiftung für deren stetige Unterstützung.

* Der erste Urban Innovation Hub (UIH) startete Ende April 2023 in Heilbronn.



Heilbronn heißt Studierende Willkommen, betonte Prof. Dr. Nicole Graf in ihrer Ansprache.

STADT, LAND, REGION – EINE ZUKUNFTSREISE

Über den Strukturwandel nach Corona:
Stadt und Land organisieren sich neu

Zukunftsforscher **MATTHIAS HORX** erkannte einen Strukturwandel nach Corona, die Menschen hätten wieder mehr Sehnsucht nach Land und Natur, wovon urbane Dörfer und fortschrittliche Regionen profitierten. Als Orte sozialer Verbindungen, die vom Engagement aller ihrer Bürger leben, könnten gerade Mittelstädte auf aktive Heimkehrer, kreative Behörden und mutige Projekte setzen.

„ZUKUNFT ENTSTEHT, WENN WIR DIE WELT AUS DER PERSPEKTIVE DES MORGEN BETRACHTEN“, sagt der bekannteste Zukunftsforscher im deutschsprachigen Raum.

In seinem Vortrag gehe es nicht um die Vision für eine Stadt, sondern die Diskurse und Ansätze der Urbanitätsforschung auf metaphorischer Ebene.

„GUTE STÄDTE ERKENNT MAN MIT DEM HERZEN“, so Horx. Für ihn beginne daher jede Stadt mit einem Gefühl und der Energie, die ein Ort ausstrahle. Städte seien soziale Verbindungen und dies zu vereinen mit technologischen Entwicklungen die Aufgabe seines Zukunftsinstituts. Wie sich das zivilisatorische Verhältnis zwischen Menschen, Individuen, Gruppen und Urbanitäten verschieben könne, ist ein Themenschwerpunkt seiner Ausführungen und ein wesentlicher Begriff die Vitalität, das Lebendige. Wer das Vitale, das Prozesshafte nicht sehe, starte mit Problemen und programmiere das Hirn darauf, dass etwas nicht gehe. Als zivilisatorische Wesen haben die Menschen mehrere Identitäten und, laut Umfragen, den größten Bezug zu ihren Familien, ihren Freunden, aber auch ihrem Nationalstaat – wobei das Europäische immer wichtiger würde.



MATTHIAS HORX
Zukunftsinstitut Horx GmbH, Wien

Nach einer Laufbahn als Journalist und Publizist entwickelte sich Matthias Horx zum einflussreichsten Trend- und Zukunftsforscher des deutschsprachigen Raums und gründete Deutschlands wichtigsten futuristischen Think-Tank: das Zukunftsinstitut. Horx' Lebensprojekt gilt der Weiterentwicklung der „Futurologie“ der 60er und 70er Jahre zu einer ganzheitlichen Prognostik – einer interdisziplinären Verbindung von System-, Sozial-, Kognitions- und Evolutionswissenschaften.



Die innere Codierung einer Stadt



„Wer kann den Code für Heilbronn nennen, **WAS IST TYPISCH FÜR DIE STADT**“ fragte Matthias Horx sein Auditorium.

Städte haben eine innere Codierung, eine Geschichte, eine DNA, die nicht einfach geändert werden könne. Jene, die am Reißbrett entstanden seien, würden daher nicht funktionieren. Eine Stadt sei ein Organismus in unterschiedlichen Ausprägungen – Orte mit Stadtmauern seien typisch für Europa, jene mit großflächigen Ausmaßen in Amerika oder mit stark verdichteten Zentren in Asien zu finden.

Das sogenannte urbane Alphabet, eine Einteilung dieser organischen Städte-Strukturen, sei durch die Industrialisierung mehr und mehr aufgebrochen worden, zum Beispiel durch immer mehr Fahrzeuge und dem damit einhergehenden Platzbedarf.

Viele Jahre seien Städte und Metropolen extrem gewachsen, Einwohnerzahlen verdoppelten sich in kurzen Zeitabständen, was nicht ohne soziale Spannungen abliefe. In den letzten Jahren habe sich die **DYNAMIK** dieses Prozesses deutlich verringert.

Ein Strukturwandel nach Corona sei zu erkennen, die Menschen haben wieder mehr Sehnsucht nach Land und Natur, wovon urbane Dörfer und fortschrittliche Regionen profitierten. Zwar gäbe es auch hier Gegenden, die Bewohner mehr anziehen als andere, wie der Alpenrand oder die Nord- und Ostsee, doch nicht alle junge Menschen wollen immer nach Berlin.



Für Matthias Horx beginnt jede Stadt mit einem Gefühl und der Energie, die ein Ort ausstrahlt.

Wandel findet alle 30 bis 50 Jahre statt



Jeder Trend erzeuge irgendwann einen Gegentrend. Ein aktuelles Beispiel sei etwa die Globalisierung mit ihren immer gestreckteren Wertschöpfungsketten quer über den Planeten, die durch die jüngsten Ereignisse quasi zum Erliegen kam:

„Wir erleben die **DEKONSTRUKTION DER KLASSISCHEN TURBO-GLOBALISIERUNG**, die einherging mit Outsourcing von Billigarbeiten, aber auch Umweltproblemen.“

Die Rückholung von Produktionsprozessen, ein Nearshoring, sei zu beobachten. **GLOKALISIERUNG** – Globalisierung und Lokalität – sei als Begriff geprägt.

Dasselbe gelte für Urbanität und Ländlichkeit – **RURBANITÄT** (rural = ländlich), wenn Stadt und Land konvergieren.

Die große soziale Frage von Stadt und Land sei: Anywheres, biographisch mobile, berufliche kreative und flexible Menschen mit kosmopolitischen Werten, versus Somewheres, ortsfixierte, beruflich ortsgewundene Menschen mit traditionellen Werten. Es brauche Omniwheres – Menschen, die biographisch adaptiv, innerlich mobil, open minded sind und dabei sozial verankert, beruflich flexibel und mit dynamischen Werten ausgestattet.

Progressive Provinzen – kleinere oder mittlere Städte, Regionen oder Landschaften – können die **CHANCEN** für sich nutzen und durch Weltoffenheit, Neugier, Lebendigkeit, Bürgersinn, Bildung und Kreativität eine eigenständige Zukunfts-Positionierung entwickeln. Dafür brauche es aktive Heimkehrer, die gerne wieder aufgenommen werden, lokale Visionäre, kreative Behörden, mutige Projekte, den Willen zur Kooperation zwischen Umland und Stadt sowie Selbstvertrauen.



Lokale Demokratien leben



Anhand von Leuchtturmprojekten zeigte Matthias Horx, wie lokale Demokratie aussehen könne. Die Vitalität der Einwohner spiele eine große Rolle. Wichtig für alle Städte sei, dass sie ein **THEMA** finden, das zu ihnen passe, was oft etwas mit der Tradition oder den Akteuren vor Ort zu tun habe.

Das dänische Aalborg beispielsweise setze auf Kultur und Design. Das niederländische Almere stellt sich den Auswirkungen der globalen Erwärmung „entgegen“ und arbeite dafür mit wiederkehrenden Gartenschauen und künstlich Gärtnerischem.

Heilbronn's gewähltes Theming der **WISSENSSTADT** sei eine der größten Herausforderungen in diesem Kontext. Wissen sei nicht gleichzusetzen mit Information, sondern vielmehr die Konstruktion von Wirklichkeiten, die sich aus Reflektion, Verbindung, Information, Erfahrung und Vision speise. Denn im Gegensatz zur Künstlichen Intelligenz (KI), die Maxima berechne oder regelbasierte Spiele gewinne, kann der Mensch den Sinn des Lebens erkennen.

Seine Empfehlung für Heilbronn wäre es, nach den **TALENTEN** zu schauen und diese zu fördern – zum Beispiel nach Traditionen, die es gibt oder dem Handwerk, das sich kreativ auf aktuelle Anforderungen in Sachen Energie und Umwelt einstellen müsse. So könnte auch aus der BUGA 2019 ein ökologisch nachhaltiges Konzept entwickelt werden.

Im Interview mit Moderatorin Alev Seker erzählt Matthias Horx, dass es wichtig sei zu verstehen, wie verschiedene Prozesse in der Welt passieren und wie sie manchmal in Konflikt geraten, zum Beispiel durch eine Pandemie. Krisen forderten Einfallsreichtum und Widerstandsenergien. Eigenschaften, die in vielen aktuellen Beispielen zu beobachten seien. Sein Optimismus richtet sich auf Lernfähigkeit der Menschen und nicht auf die Situation an sich.



Zukunftsforscher Matthias Horx im Gespräch mit Moderatorin Alev Seker.

ZUKUNFT DER INNENSTÄDTE

Herausforderungen und Chancen für „kleine“ Großstädte

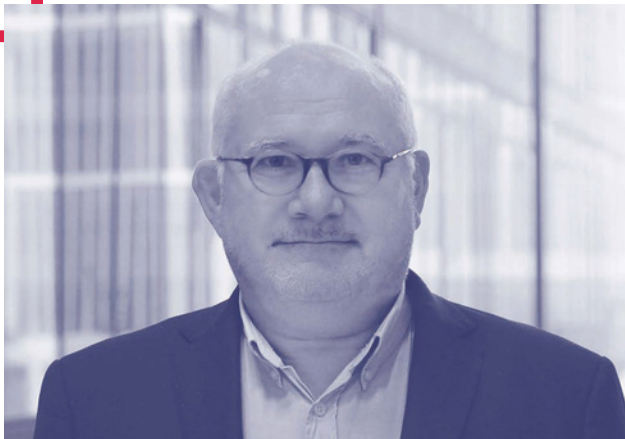
Jede Stadt bringe andere Voraussetzungen mit, vielen gemein sei jedoch, dass die **KLASSISCHEN SÄULEN** einer Innenstadt wie Einzelhandel, Büroflächen, Hotellerie/Gastronomie sowie Freizeit/Kultur vor großen Herausforderungen stehen. Durch die Corona-Pandemie wurde die bereits eingeleitete Digitalisierung im Einzelhandel – hin zu Onlinehandel oder Omnichannel – deutlich beschleunigt. Geschäftsaufgaben und die Reduktion von Flächen seien die Folgen.

Der Lockdown führte zu massiven Umsatzeinbrüchen in Hotellerie und Gastronomie und ziehe Geschäftsaufgaben oder das Vordringen einfacher „Fast Food“ Konzepte nach sich. Im Hinblick auf Büroarbeit bleibe die Tendenz in Richtung Home Working und New Work. Aufenthaltsfrequenz und Büroflächen-Nachfrage sinken, neue Anforderungen an Flächen

und Standorte für **KOMMUNIKATIVE** und **KREATIVE ARBEITSWELTEN** entstehen. Die Freizeit- und Kulturwirtschaft, die Anlässe für den Besuch der Zentren schaffen, war komplett ausgebremst.

Auch wenn die Auswirkungen noch nicht überall klar zu erkennen seien, geht Prof. Dr.-Ing. Krüger von einem „stillen Sterben“ aus, viele Einzelhändler werden sich zurückziehen. Bisher hätten Städte oder auch Immobilieneigentümer primär auf den Einzelhandel (der die höchsten Mieten erwirtschaftet hat) und die Gastronomie gesetzt – dieser Weg sei in eine Sackgasse geraten.

„Es gibt nicht die eine Antwort, wenn es um Ideen und Lösungsansätze für kleine Großstädte geht, das Thema ist **SEHR VIELFÄLTIG.**“



PROF. DR.-ING. THOMAS KRÜGER
Hafencity Universität, Hamburg

Seit 2000 leitet Prof. Dr.-Ing. Thomas Krüger das Arbeitsgebiet Projektentwicklung und -management im Fachbereich Stadtplanung an der Hafencity Universität Hamburg. Schwerpunkte der Forschung sind die Wechselwirkungen von Immobilien- und Stadtentwicklung. Krüger war wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachgebiet Stadt- und Regionalökonomie der TU Hamburg und bis 2000 Leiter der Konzeptentwicklung der LEG Schleswig-Holstein GmbH.



Grundlegender struktureller Wandel

Die Veränderungen wären sehr schnell gekommen, sie seien umfassend, tiefgreifend und oft unübersichtlich – bei Akteuren bestehe große Unsicherheit ob der zukünftigen Entwicklung. Valide Vorhersagen seien kaum möglich, allenfalls könne über mögliche Szenarien nachgedacht werden. Die gewachsenen Zentren, Innenstädte und Stadtteile stehen am Beginn eines grundlegenden strukturellen Wandels. **INNOVATIONSFÄHIGKEIT** wäre nun gefragt, die jedoch gehe in Anbetracht der für viele Akteure angespannten Lage, ebenfalls zurück. Einzelhandels-Immobilien seien nicht mehr eine zugleich stabile und renditestarke Geldanlage.

Aus dem Frühjahrsgutachten der Immobilienwirtschaft 2022 geht hervor, dass immer mehr Vertriebslinien nahezu aller Branchen (den Lebensmittelhandel ausgenommen) auf eigene Onlineshops bauen. Ladengeschäfte, gerade bei Filialisten, werden mehr und mehr zu Showrooms, der Kauf finde jedoch online statt. Laut der Befragung bleibe die Tendenz zum Home Office bestehen, was sich sowohl auf die Immobilien-Aktivitäten selbst als auch die Frequenzen in den Innenstädten auswirken würde.



Perspektiven für Heilbronn

Großstädte in Deutschland, mit einer Einwohnerzahl ab 100.000, verfügten über eine gut ausgebaute Infrastruktur und Ausstattungen wie Bahn- oder Autobahn-Anbindung, Kultureinrichtungen, Hochschulen, Sportstätten, und eine große Stadtverwaltung. Nur 54 dieser Städte zählten zur eigens für den Kongress geprägten Kategorie der „kleinen Großstädte“ (100.000 – 250.000 Einwohner). Heilbronn sei eine davon und gehöre zu einem Cluster im Großraum Stuttgart. Die Pendlerströme seien ausgeglichen, es gäbe nahezu gleich viele Ein- wie Auspendler. Dies zeige, dass die Stadt und das Umland eine in sich **INTEGRIERTE EINHEIT** bildeten, was die Aktionsräume der Menschen angehe. Sie seien nicht auf die nächste Großstadt fokussiert, wie es in vielen anderen Regionen zu erkennen sei.

„Warum laden Sie mich eigentlich noch ein?“ war die Reaktion von Prof. Dr. Krüger auf Heilbronns seit 2008 bestehenden und im Jahr 2019 letztmals fortgeschriebenen Masterplan Innenstadt. Die von der Stadt Heilbronn beauftragte GMA hatte ihn in Zusammenarbeit mit

zahlreichen unterschiedlichen Akteuren der Stadtgesellschaft entwickelt. Vor allem die positiven Ergebnisse zu den Motiven eines Heilbronn-Besuchs empfand er als sehr ausgewogen: „Das sind **TOLLE WERTE**, von denen andere Städte träumen“, lautet sein Fazit. Einkaufen stehe als Motiv etwa gleichauf mit Gastronomie-Nutzung sowie Bummeln/Spaziergehen und damit nicht der Handel im Mittelpunkt. Auch die Bewertung der Stadt hinsichtlich der Kriterien wie Ambiente, Sauberkeit oder Lebendigkeit fiel gut aus.

Aus seiner Sicht optimierbar sei die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure. Städte müssten schnell sein, Innovationspioniere unterstützen und nicht warten, bis alle Beteiligten mitmachen. Immobilieneigentümer seien als wichtige Adresse des Handels gefragt. Aber es brauche auch das **ZUSAMMENSPIEL** von Kommune, Kultur- und Bildungseinrichtungen sowie sozialer Träger. Zu überlegen sei auch, die Wissenschaft, und damit den Campus, zum Teil der Stadt zu machen und beide urbanen Funktionen stärker zu verzahnen.



Die Keynotespeaker Prof. Dr.-Ing. Thomas Krüger (Bild Mitte) und Prof. Dr.-Ing. Oliver Riedel stellen sich den Fragen der Moderatorin Alev Seker und des Publikums.



„Tolle Werte, von denen andere Städte träumen“ sind nach Ansicht von Prof. Dr.-Ing. Thomas Krüger die positiven Ergebnisse zu den Motiven eines Heilbronn-Besuchs.



Orte der sozialen Begegnung

Als **STARKER URBANER KERN** innerhalb eines ländlich strukturierten Einzugsbereichs sowie der Einbindung in die Metropolregion Stuttgart habe Heilbronn eine sehr gute Perspektive. Die Stadt kombiniere die Vorteile der vielfältigen ökonomischen, wissenschaftlichen und kulturellen Infrastrukturen mit den Potenzialen aus geringerer Umweltbelastung, Preisniveaus oder weniger „Stress“.

Innenstädte sollten nicht mehr primär als Orte des Konsums gesehen werden, sondern vielmehr als **ORTE** der/für

- sozialen Begegnung
- Feiern und Entspannung
- Kontakte mit dem Neuen, Anderen, Fremden
- Toleranz und Offenheit
- Überraschung und Innovation
- Geschichte, Symbole, Politik
- Diskurs, Kontroverse und Öffentlichkeit

Für die künftige Entwicklung der Innenstädte werde es entscheidend sein, dass sich Akteure mit ihren Ideen und Möglichkeiten einbringen. Immobilieneigentümer etwa seien gefragt, wenn der Flächen-

bedarf im Einzelhandel zurückgehe und es neue (hybride) Konzepte für Erd- und Obergeschosse brauche. Das biete **CHANCEN** für innovative, temporäre Formate von Handel, Gastronomie und Kultur in Form von Pop Ups oder anderen Experimenten. Der öffentliche Raum solle als Zugangsraum und Visitenkarte für alle Nutzungen attraktiv gestaltet werden und Ordnung, Sicherheit, Sauberkeit sowie Orientierung bieten. Mehr Grün auf den Flächen, Fassaden und Dächern sowie Entsiegelung und Retention könnten für eine klimaresilientere Innenstadt sorgen.

Idealtypisch wäre eine Zusammenarbeit von Gewerbetreibenden, Immobilieneigentümern, Kommune, Kultur- und Bildungseinrichtungen sowie sozialen Trägern. Mit einem **„BÜNDNIS FÜR DIE INNENSTADT“** könnten sie den Masterplan (weiter-)entwickeln, der mit neuen Projekten und Maßnahmen laufend fortgeschrieben würde. Damit die Umsetzung funktioniere sei ein Transformationsmanagement gefragt, das Ressourcen bündelt, die gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen in Kooperation mit den Akteuren umsetze und dort unterstütze oder interveniere, wo es nötig sei.



ZWISCHEN VIRTUALITÄT UND BAULICHER INFRASTRUKTUR

Die Transformation des urbanen Raums

Mit der **TRANSFORMATION** des urbanen Raums, den Möglichkeiten elastischer und flexibler Städte sowie der Optimierung von Prozessen durch intelligente Verknüpfung aller vorhandenen Daten, beschäftigte sich der Vortrag von Prof. Dr.-Ing. Oliver Riedel, Fraunhofer IAO Stuttgart.

Der Anteil der globalen Stadtbevölkerung könnte sich in knapp zwei Generationen verdoppeln (85 % in Städten), wenn sich die **HYPER-URBANISIERUNG** des 21. Jahrhunderts als Megatrend fortsetze. Dann gebe es Ende des Jahrhundert Megacities, die so groß seien wie ganz Deutschland. Aktuell entspreche der Anteil der deutschen nur 0,1 Prozent der weltweiten Stadtbevölkerung. Das biete die Chance, sich die Entwicklungen anzuschauen und nur jene Elemente auszuwählen, die sinnvoll erscheinen.

„DIE DIGITALISIERUNG VERÄNDERT DIE ROLLE DER STADT IM WERTSCHÖPFUNGSPROZESS.“

War sie früher Standort für Fertigung und physische Produkte – in vielen Städten ist sie das heute noch – liegt der **FOKUS** künftig auf der Bereitstellung von Daten/Kompetenzen sowie der Erprobung digitaler Lösungen. Dabei nehme die Geschwindigkeit urbaner Innovationen exponentiell zu: brauchte es etwa zur Einführung des Pferdebusse (Kutsche) in zehn Städten noch 164 Jahre (Start 1662), war es beim E-Roller as-a-service in 30 Städten nur ein Jahr (2019).



UNIV.-PROF. DR.-ING. OLIVER RIEDEL
Institutsleiter Fraunhofer IAO, Stuttgart

Prof. Dr.-Ing. Oliver Riedel ist seit 2016 Leiter des ISW an der Universität Stuttgart und Inhaber des Lehrstuhls Produktionstechnische Informationstechnologien. 2018 wurde er Institutsleiter des Fraunhofer IAO. Seit mehr als 20 Jahren beschäftigt er sich mit den Grundlagen praktischer Anwendung von Methoden zur Virtuellen Absicherung in Produktentwicklung und Produktion.

Hohes Tempo durch Reallabore

Um Tempo aufzubauen, gehe der **TREND** hin zu sogenannten Reallaboren. Dafür werden beispielsweise ganze Städte, wie die Toyota Woven City in Japan, neu gebaut, um autonome stadtintegrierte Mobilität mit unterirdischen Warenlieferungen oder getrennten Verkehrsebenen zu testen. Themen wie Nachhaltigkeit, erneuerbare Energien oder Smart Home spielten ebenfalls eine große Rolle.

Der **INNOVATION PARK ARTIFICIAL INTELLIGENCE (IPAI)** in Heilbronn wurde in Heilbronn ab 2022 mit Reallabor-Strukturen aufgebaut. Der Fokus liege auf der Entwicklung und Erprobung von KI-Produkten „**MADE IN BADEN-WÜRTTEMBERG**“ und solle europaweite Maßstäbe bei Architektur und Nachhaltigkeit setzen. Das Fraunhofer Institutszentrum Stuttgart (IZS) fungiere etwa als

Modellstandort für einen klimaneutralen Campus. Als Reallabor und Leuchtturm für Klimaneutralität in der Wissensarbeit verfüge das Zentrum über die größte integrierte Ladeinfrastruktur und E-Mobilitätsflotte aller Forschungseinrichtungen in Deutschland. Das Werksviertel-Mitte am Münchener Ostbahnhof solle sich zum außergewöhnlichen Kreativquartier mit höchsten Klimaschutzziele entwickeln. Beim Modellprojekt „**STRASSE DER ZUKUNFT**“ gehe es darum, Arbeiten, Leben, Bewegen, Handel und Kultur in die Straßenreinzubringen. Durch die Initiierung von Reallaboren mit ähnlich technologischen Zielen in erreichbarer Nähe würden zudem Synergien geschaffen: Wissen könne einfach ausgetauscht werden und das Feedback der vielen Menschen, die dort lebten und arbeiteten, summiere sich auf.



Leben und Arbeiten in einer elastischen Stadt

Welche Bedarfe die Innenstädte bis 2030 hätten, wurde vom Fraunhofer IAO in der empirischen Studie #Elasticity (2021) erhoben. Die häufigsten Flächenbedarfe sind demnach Wohnen, Gewerbe, Radwege und Klimaanpassung. Zeitliche Flexibilität für Innenstadtangebote wünschte sich die Mehrheit der Befragten und stand einer Veränderung positiv gegenüber. Mehr Aufenthaltsqualität, Erlebnisse und Grün waren ebenfalls gefragt. Aus den Ergebnissen wurde ein **LEITSZENARIO** mit ausgewählten Thesen zur funktionalen Erweiterung von Innenstadt und öffentlichen Räumen abgeleitet – wie zum Beispiel die intermodal digital vernetzte Personen- und Gütermobilität. Warum könne ein Zuliefer-Fahrzeug nicht gleich wieder Güter aus der Stadt mit hinaus nehmen? Wie könne öffentlicher Raum, zum Beispiel Veranstaltungshallen, die die meiste Zeit

leer stehen, flexibel und adaptiv genutzt werden? **INNOVATIVE KONZEPTE** für Kultur und Gastronomie würden ebenso zur Elastizität einer Stadt beitragen wie die Integration von Arbeits-, Konsum- und Lebenswelten oder die Rückkehr von sauberer, urbaner Produktion.

„**CITY INFORMATION MODELLING**“ als nächster großer Trend bündele die Komplexität urbaner Systeme in einem Werkzeug. Alle vorliegenden Daten wie Infrastruktur, Mobilität oder Versorgung sollten zur Optimierung von Prozessen und Flüssen über alle Sektoren hinweg verknüpft werden. Als mögliche Hürde bei der Elastizität nannte Prof. Dr.-Ing. Riedel, die Verknüpfung von Daten – Rückschlüsse daraus könnten sich auf physische Hürden beziehen. „Vielfalt, eine sichtbare Gesellschaft und mischgenutzte Strukturen sind die Basis einer perfekten Innenstadt“.

DIE ZUKÜNFTIGE ROLLE DES HANDELS IN DER INNENSTADT

„**THINK OUTSIDE THE BOX**“ war die Botschaft von Prof. Dr. Stephan Rüschen, DHBW Heilbronn, der die zukünftige Rolle des Handels in der Innenstadt beleuchtete und herausstellte, dass die dortige Frequenz alle angehe.

Hochschulstädte wie Heilbronn sollten dabei die Studierenden als Zielgruppe entdecken und deren Wünsche, aber auch kreatives Potenzial, in Planungen mit einbeziehen. Heilbronn habe die größte deutsche Handelshochschule, Studierende kommen aus ganz Deutschland und Österreich für ihre Theoriephasen hierher.

Laut Prof. Dr. Rüschen lägen die Gründe für die Krise des Einzelhandels im Anstieg des E-Commerce und hier vor allem im Nonfood-Bereich, dessen Onlineanteil 2020 bereits 18,4 Prozent betragen hätte. Vor allem Fashion (rund 40 Prozent), CE/ Elektro (39 Prozent) sowie Freizeit und Hobby (33 Prozent) würden sich in dieser Betrachtung niederschlagen.

Dabei seien Amazon und andere Marktplätze die Haupttreiber im E-Commerce, was bereits vor der Corona-Pandemie zu sinkenden Kundenfrequenzen führte. Große Verlierer sind die nicht filialisierten Fachhändler.

Die Kunden haben heute eine allumfassende Anspruchshaltung, weil auch so gewohnt: **ICH, ALLES, ÜBERALL UND SOFORT**. Ich bedeute, der Kunde will Wertschätzung, Personalisierung, maßgeschneiderte Angebote und die Kontaktaufnahme nur mit Erlaubnis. Alles stehe für eine große Auswahl, hohe Qualität, niedrige Preise und guten Service. Unabhängig von Zeit, Raum, Technologien, Kanälen und Geräten – das Angebot solle überall verfügbar sein und das am besten sofort, mit unmittelbarer Kontaktaufnahme, schneller Transaktion und kurzen Reaktionszeiten. Wo früher noch der Einkauf von Produkten das Verständnis einer Innenstadt prägte, gehen die Menschen heute dorthin, um Zeit zu verbringen. Ladengeschäfte seien keine Verkaufsmaschinen mehr.



PROF. DR. STEPHAN RÜSCHEN
Duale Hochschule Baden-Württemberg,
Heilbronn

Prof. Dr. Stephan Rüschen ist seit 2013 Professor für Lebensmittelhandel und Studiengangsleiter an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Heilbronn. Zuvor war er von 2001 - 2012 bei Metro Cash & Carry in verschiedenen Geschäftsführungspositionen (Marketing, Unternehmensentwicklung, Einkauf, Online Shop) im In- und Ausland tätig und von 1996 - 2000 bei der Tengelmann Group (Einkauf, Unternehmensentwicklung) aktiv.



Der dritte Ort

Nach dem eigenen Zuhause (erster Ort) und dem Arbeitsplatz (zweiter Ort) ist der dritte Ort die Freizeit. Menschen investieren nicht nur Geld, sondern auch Zeit beim Einkaufen. Die **RELEVANZ** eines Geschäfts messe sich daher auch im Erlebnis pro Quadratmeter, nicht nur am Umsatz. Der dritte Ort wecke bereits von außen Aufmerksamkeit und besitze eine Hauptattraktion. Er biete sowohl Erholung wie Aufenthaltsangebote und erzähle eine Geschichte, mit der die Menschen sich wohlfühlen können. Dabei spiele die Nutzung digitaler Technologien eine entscheidende Rolle. Das Familienunternehmen Lengermann & Trieschmann beispielsweise habe ein solches **ERLEBNIS-QUARTIER** geschaffen, das – neben einem umfassenden Mode-/Heimtextilien-Angebot und der offenen Architektur – mit Attraktionen wie einer Indoor-Surfwelt im Zentrum des Gebäudes punkte. Die Firma 11 Teamsports biete ihren Kunden eine Gesamt-Inszenierung in Sachen Sport, mit Ausstellungsflächen, Besprechungsräumen und besonderen Präsentationen von Produkt Highlights.

Wie eine Entwicklung in Heilbronn aussehen könne, dafür hatte Prof. Dr. Rüschen ebenfalls Thesen aufgestellt. Mit der größten Handelshochschule, dem Bildungscampus und dem IPAI könne sich Heilbronn als Handelsexperimentierstadt positionieren, ein Markthallen-Konzept integrieren oder auch spektakuläre Erlebnis-Highlights schaffen: die Heilbronner Surfwelt sozusagen.

**„DIE FREQUENZ IN DER
INNENSTADT GEHT ALLE AN.“**

Eine Möglichkeit wäre, gezielt nach dem Handel zu suchen, der zu Heilbronn passe und in die Stadt geholt werden sollte. Studierende könnten als Zielgruppe entdeckt und der Bildungscampus als Treffpunkt in der Innenstadt-Konzeption berücksichtigt werden.



HERAUSFORDERUNGEN UND TRENDS IM STÄDTE-TOURISMUS

Eine Analyse der Hotellerie und der Gastronomie in „kleinen“ Großstädten


Welche Antworten Hotellerie und Gastronomie auf aktuelle Herausforderungen wie steigende Kosten/Mieten sowie zunehmenden Wettbewerb – unter anderem durch die Systemgastronomie – finden könnten, analysierte Prof. Dr. Christian Buer von der Hochschule Heilbronn. Die Krise habe gezeigt, welche **ZENTRALE ROLLE** diese Branche für die Gesellschaft habe und wie wichtig eine bunte und wirtschaftlich starke Gastronomie-, Hotellerie- und Event-Szene für die Innenstadtentwicklung sei.

„**KLEINE GROSSSTÄDTE**“ zeichneten sich durch stabiles Wirtschaftswachstum, geringe Arbeitslosigkeit, hohe Bildungs-

intensität aber auch lebendige, grüne Räume und bezahlbaren Wohnraum aus. Es seien oft stark frequentierte Regionen mit einem großen Anteil an mittelständischen Unternehmen, einer guten Infrastruktur – auch im Bereich der Hotellerie und Gastronomie. Eine Branche, die in den letzten Jahren enorm gelitten habe. „Nach all' den Krisen bräuchten wir alle eine Erholungsphase und Geduld.“ Doch viele Betriebe hätten Liquiditätsengpässe und fürchteten um ihre Existenz, insbesondere Bars, Clubs und Event-Veranstalter. Die Kosten wie Miete, Heizkosten, Wareneinsatz und Personal würden steigen und wirtschaftlich gesehen bräuchte es Umsatzsteigerungen, die die Kosten ausglich.



PROF. DR. CHRISTIAN BUER
Hochschule Heilbronn



Prof. Dr. Christian Buer ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Hotellerie & Finanzierung sowie Leiter des Studiengangs Tourismus- und Hotelmanagement an der Hochschule Heilbronn. 2003/2004 gründete er die Nemis Group, wo er als selbstständiger Unternehmensberater, Entwickler, Finanzierer und Immobilien-Experte für touristische Immobilien berät. Er ist Jurymitglied beim Deutschen Hotel Nachwuchspreis und darüber hinaus Gründer und Vorsitzender des „Heilbronn Hospitality Symposium“.

Flexible Konzepte gefragt

Für Prof. Dr. Buer ist klar, dass sich die Mobilitätskonzepte anpassen müssten. Konsum werde heute flexibler, Gastraum und Bewirtungsleistung entkoppelten sich. Es brauche eine Erweiterung um Lieferservice, Take away und Online Shop mit digitalen Erlebnissen und Marke to go. Die **DIGITALISIERUNG** werde auch bei der Bestellung und Zubereitung eine größere Rolle spielen. Dabei stehe die Gastronomie heute beispielsweise zusätzlich im Wettbewerb mit dem Einzelhandel, der Fertiggerichte anböte. Für die Systemgastronomie sei es daher einfacher, sich in diesem Umfeld zu halten. Ein standardisiertes Angebot, ein „**METROPOLGEFÜHL**“ und die Wiedererkennung hätten Vorteile, jedoch gäbe es keine regionalen Spezialitäten, nichts Typisches oder Besonderes – alles sei austauschbar. Darüber hinaus hätte diese Branche meist keine persönliche Verbindung zu den Orten und Menschen,

die dort leben. Es fehle die persönliche Note, die Geschichte hinter dem Lokal oder Restaurant.

Gastronomie, Hotellerie und Events beleben Plätze. Welche zentrale Rolle sie für die Gesellschaft spielen, habe die Corona-Pandemie nachhaltig gezeigt. Hospitality Dienstleistungen seien systemrelevant.

Regionale Wertschöpfung „**FROM FARM TO FORK**“ wirke nachhaltig und stärke die Identifikation.

Es bedarf einer gesunden Mischung aus System- und Individualgastronomie, um allen Ansprüchen gerecht zu werden. Die Innenstadtentwicklung brauche eine bunte und wirtschaftlich starke Gastronomie/ Hotellerie und Event-Szene – wie zum Beispiel die Neckarmeile in Heilbronn.



WIE MAN DIE STADT IN SZENE SETZT

Psychologische Grundlagen und dramaturgische Kunstgriffe

Warum sich Rathäuser in Adventskalender verwandelten und „Tempeltore“ Wertschätzung signalisierten, wie ein Platz Geschichte mache und sich eine Stadt inszenieren könne, beschrieb Dr. Christian Mikunda, Wien, in seiner Keynote. Einige Teilnehmende konnten dieses Wissen praktisch vertiefen, denn am nächsten Tag ging es auf **LERNEXPEDITION**.

Dr. Christian Mikunda arbeite am Schnittpunkt zwischen Psychologie, Dramaturgie und Architektur. Er habe den Begriff des dritten Ortes geprägt und bereits Ende der 1990er Jahr ein vielfach übersetztes Buch geschrieben.

„Wir müssen die Erde **EMOTIONAL** und nicht nur ökologisch nachhaltig hinterlassen.“

Die Menschen lebten vom **GEFÜHL**, von der **EMOTION**. Die Händler könnten mit der richtigen Inszenierung in ihren Ladengeschäften zu diesem Gefühl beitragen. Wenn die kognitive Aktivität und der AIME-Wert (Amount of Invested Mental Elaboration) groß seien, fühle man sich beschwingt, positiv aufgeladen und reagiere mit hoher Aufmerksamkeit als Gegenleistung.

Der **AIME-WERT** in Städten müsse hoch sein, damit diese auch außerhalb der bekannten Sehenswürdigkeiten nicht komplett traurig und trist wirkten – wie dies beispielsweise im November in unseren Breitengraden oft der Fall ist. Für Heilbronn sei die BUGA eine sehr gute Gelegenheit gewesen, eine emotionale Kraft aufzubauen, die unbedingt weiter genutzt werden müsse. Auch der Neckar biete eine unglaubliche Chance, einen inszenierten roten Faden durch die Stadt zu ziehen.



DR. CHRISTIAN MIKUNDA
COMMENT Mikunda-Schulz KG, Wien

Dr. Christian Mikunda gilt als Vordenker der Erlebnismarketing und Begründer der Strategischen Dramaturgie.

Als Theoretiker lehrt er seit 32 Jahren an der Universität Wien, war Gastprofessor in Tübingen und Klagenfurt und Guest Speaker an der Harvard University in Boston. Als Praktiker optimiert er mit seiner Firma CommEnt Flughäfen und den Einzelhandel, entwickelt Brandlands und Shopping Malls und findet den „roten Faden“ für Städte und Regionen.

Wie man eine Stadt in Szene setzt

STADT-EVENTS seien temporäre Inszenierungen, die Menschen in bestimmte Situationen versetze oder Erinnerungen bei ihnen wecke – wie zum Beispiel die aufgeschütteten Stadt-Strände im Sommer oder die bestrahlten Adventskalender an Rathäusern im Winter. Bereits in der Barockzeit in Rom haben die Menschen in heißen Sommern Brunnen und Plätze abgedichtet, um so das Meer zu simulieren. In der Dramaturgie werde dies als „geborgte Sprache“ bezeichnet, denn der Platz mache die Geschichte. Dauerhafte Inszenierungen werden als Urban Design bezeichnet. Hier sei die Stadtlounge in St. Gallen erwähnt, die aussehe, als wäre zufällig rotes Granulat über alles, inklusiver geparkter Autos, gestreut worden.

Eine extrem intensive Inszenierungsart, die **HYPNOÄSTHETIK**, laufe im Unterbewusstsein ab.

Diese Form des Storytelling gehe direkt unter die Haut, weil sie gar nicht bewusst wahrnehmbar sei, sondern suggestiv funktioniere. Was eine Stadt, einen Ort oder ein Thema unverwechselbar mache, sei das „**BRAIN SCRIPT**“ im Kopf. Wenige Signale genügten oft, damit dieses Drehbuch entstehe. Im Laufe eines Lebens habe jeder Mensch etwa 250.000 Drehbücher im Kopf.

Ein Ballon-Herz, die typische Fassade des Eiffelturms und Jede/r wisse, das ist Paris, die Stadt der Liebe. Viele Hochhäuser und ein gelbes Taxi davor – New York, die Stadt, die niemals schläft. Hinter jedem Ort stehe eine **GESCHICHTE**, die ihn unverwechselbar mache. Es gelte, diese Story zu identifizieren und die Strahlkraft auf das Urban Design – die Gestaltung von Straßen, Plätzen und dem Handel – zu übertragen.

Alles ist eine Inszenierung

Viele Städte hätten große Tore, Kirchen oder Burgen in der Innenstadt. Wer durch ein (Tempel-)Tor gehe, erlebe ein Glory-Gefühl. In Ladengeschäften könne dieser Effekt mit zwei symmetrisch angeordneten Puppen erzielt werden. Dramaturgie sei keine Sache des Budgets, sondern der Ideen. Glory als das **HOCHGEFÜHL DER ERHABENHEIT**, entstehe durch Höhe, Größe, Weite. Es helfe gegen Angst, daher werde auch bei vielen sakralen Elementen damit gearbeitet, und signalisiere Wertschätzung gegenüber dem Kunden. Wir gehen an die Orte, die wir emotional brauchen.

Die vielen Türme in Heilbronn bieten eine große Chance für eine Geschichte und einen roten Faden. Ein weiteres Hoch-

gefühl sei Joy (**VISUELLE VÖLLEREI**), die Dinge konsumiger mache, damit der Einzelhandel nicht in Schönheit sterbe. Chill diene der emotionalen Entlastung/Entspannung, beispielsweise durch die Nutzung von Schaukeln jeder Art. Wenn Kinder sich auf oder um etwas bewegen würden, sei alles richtig gemacht worden.

Noch weiter gehe die hypnoästhetische, suggestive Inszenierung, bei der ein **TRANCE-ÄHNLICHES GEFÜHL** entstehe. Das Ich-Bewusstsein würde abgesaugt und aufs Unterbewusstsein zurückkommen. Für Städte stelle das eine große Chance dar, neben dem Brain Script, freie Inszenierungen zu ergänzen, um Menschen anzuziehen.



ENTREPRENEURSHIP ALS TREIBER UND MITGESTALTER DES URBANEN WANDELS: WIE ERKENNT MAN UNTERNEHMERISCHE OPPORTUNITÄTEN?

Prof. Dr. Miriam Bird, TUM Campus Heilbronn, erläuterte die **POTENZIALE** aus den unternehmerischen Aktivitäten und zeigte auf, wie diese genutzt werden könnten. Sie gab Einblicke zum Aufbau einer Gründerszene und erläuterte, wieso Entrepreneurial Mindset in Heilbronn so wichtig sei.

Unternehmer entdeckten und bewerteten Geschäftsmöglichkeiten (Opportunitäten), um mit Produkten oder Dienstleistungen einen **MEHRWERT** für (potenzielle) Kunden zu schaffen. Dazu braucht es Kreativität, Wissen oder auch Netzwerke, um die passenden Möglichkeiten zu finden und zu verwerten. Auch auf die Veränderungen in der Umgebung – beispielsweise den zunehmenden Online-Handel – müsse reagiert werden.

Frau Prof. Dr. Bird empfahl die Nutzung von Kreativitäts(techniken), um zu erfahren, was in Heilbronn noch fehle. Dazu eignen sich **WENTOW-FRAGEN**. Zum Beispiel: Wäre es nicht toll, wenn jede/r Bürger*in innerhalb weniger Sekunden verschiedene Orte in Heilbronn erreichen könnte oder es eine mobile High-Speed Internetverbindung gebe?

„Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Entstehung von Ideen ist der Austausch mit verschiedenen Netzwerken“, sei es im eigenen Umfeld von Familie und Freunden oder auf professioneller Ebene.

Mit Kunden zu sprechen und nach deren Problemen und Erfahrungen zu fragen, kann zu Ideen für neue Produkte und Leistungen führen. Erfolgreiche Unternehmen arbeiteten oft sehr kundenzentriert.



PROF. DR. MIRIAM BIRD
TUM Campus Heilbronn

Seit 2020 ist Prof. Dr. Miriam Bird Inhaberin des Lehrstuhls für Entrepreneurship und Familienunternehmen an der TUM School of Management, TUM Campus Heilbronn. Als Center Direktorin leitet sie zudem das Global Center for Family Enterprise (GCFE). In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit den Themen Unternehmensnachfolge, Innovation und Strategie in Familienunternehmen. Ihre Forschung wurde mehrfach international ausgezeichnet und in Medien wie Handelsblatt, Forbes und Harvard Idea Watch diskutiert

Sich mit Lieferanten und Geschäftspartnern auszutauschen könne ebenso wertvoll sein wie mit Investoren, Hochschulen oder Inkubatoren (zum Beispiel Campus Founders).

Wichtig sei zu eruieren, welches Wissen und welche Vorerfahrungen vorhanden

seien. Heilbronn hat nach Auffassung von Prof. Dr. Miriam Bird insbesondere als Standort des **INNOVATION PARK AI** hierfür eine sehr gute Ausgangslage. Durch die angesiedelten Unternehmen könne auch auf Erfahrungen in der Salzförderung oder Metallverarbeitung zurückgegriffen werden.

Unternehmer-Teams sind erfolgreicher

Unternehmen werden meist von mindestens zwei Personen gegründet, die unterschiedliche Fähigkeiten mitbringen. Ein/e Gründer*in allein verfüge selten über alle Kenntnisse, die es in einer Firma brauche – wie zum Beispiel das notwendige Branchen-, Technologiefach- oder Rechtswissen oder Knowhow in Finanzen, Controlling und im Marketing. Studien zeigen, dass die von einem **TEAM** gegründeten Firmen in der Regel höhere Überlebens- und Wachstumschancen hätten und innovativer seien. In der Praxis setzen sich Teams jedoch häufig aus Menschen mit ähnlichen Kompetenzen zusammen, was nicht vorteilhaft sei.

Abschließend betonte Prof. Dr. Miriam Bird in ihrem Vortrag, dass unternehmerische Aktivitäten nicht isoliert zu betrachten seien, sondern sie ein Ökosystem mit den verschiedenen Akteuren innerhalb einer Stadt bildeten. Wichtig sei, dass das Zusammenspiel zwischen Kultur, Finanzkapital, Märkten und vorhandenen Möglichkeiten gut funktioniere, denn alles ergänze sich miteinander und hänge zusammen. Erfolgreiche unternehmerische Ökosysteme, wie zum Beispiel Silicon Valley oder die der Städte München und Berlin, hätten ausreichend Zugang zu Kapital, eine gute Infrastruktur, würden sich technologische Innovationen zu Nutzen machen und in Forschung & Entwicklung investieren. Der Zugang

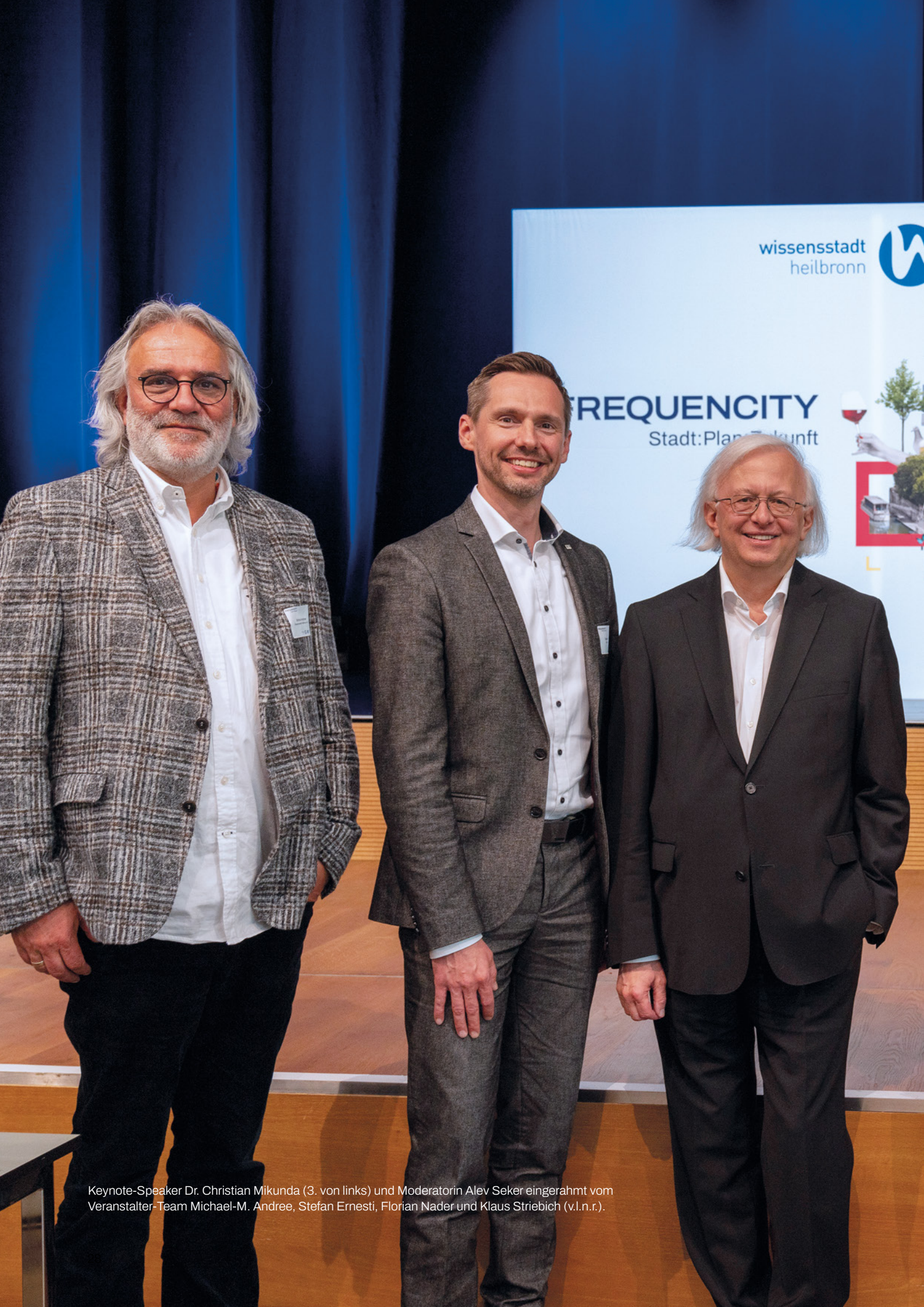
zu Universitäten und Hochschulen sei ebenfalls wichtig, wie das das Beispiel Heilbronn zeigt.

„HEILBRONN HAT BEREITS EIN GUTES ÖKOSystem“ mit vielen erfolgreichen Unternehmen, einer guten Gründerszene, dem Angebot von Räumlichkeiten, Investoren sowie Universitäten und Industrie als Wissens- und Impulsgeber.

Die Stadt sei ein guter Wirtschafts- und Technologiestandort und verfüge über Talente in Firmen und Hochschulen. Ein weiterer Austausch könne zum Beispiel durch die Kooperation von Mittelstand und Start-ups oder dem IPAI gefördert werden. Der holistische Ansatz sei wichtig, denn es müsse verstanden werden wie alle Akteure in dieser Stadt zusammenhängen.

Um ein gutes Konzept zu entwickeln, welches alle Ressourcen zusammenbringe, könne von Best Practice Beispielen aus aller Welt gelernt werden – ein Blick nach Berlin, München oder ins Silicon Valley kann inspirieren. Allem voran sei jedoch zu klären, wer die Verantwortung für das Ökosystem in Heilbronn übernehmen und wie das Entrepreneurial Mindset gefördert werden kann.





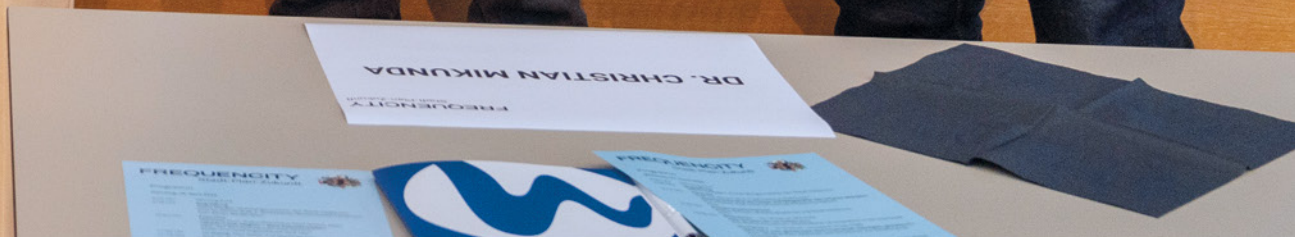
wissensstadt
heilbronn



FREQUENCITY
Stadt: Plan Zukunft



Keynote-Speaker Dr. Christian Mikunda (3. von links) und Moderatorin Alev Seker eingerahmt vom Veranstalter-Team Michael-M. Andree, Stefan Ernesti, Florian Nader und Klaus Striebich (v.l.n.r.).



DIE WORKSHOPS



Die **STRAHLKRAFT** von Heilbronn
SEITE 36-37



Wie kann man gemeinsam eine **INNENSTADT**
a(ttra)ktiv gestalten?
SEITE 38-41



CITY ANALYTICS – wie Daten für Handel und
Stadtentwicklung genutzt werden können
SEITE 42-44



LEERSTAND in der Innenstadt vermeiden
SEITE 45-47



SZENE HEILBRONN – eine echte Perspektive
SEITE 48-50



Herausforderungen und Trends im **STÄDTE-**
TOURISMUS als Chance für kleine Großstädte
SEITE 51-53



Die **STADT DER ZUKUNFT** als
Gründungsökosystem
SEITE 54-56



So geht **HANDEL** heute und morgen
SEITE 57-59

KREATIVE IDEEN UND PRAXISNAHE LÖSUNGEN

Beim Wissenstransfer tag werden spannende Ergebnisse erarbeitet



Tag 2 des Kongresses, **27. APRIL 2022**, galt dem Wissenstransfer.

In acht Workshops konnten die Teilnehmenden praxisnah und unmittelbar an handfesten Lösungen arbeiten, kreative Gedanken sowie gemeinschaftliche Erfahrungen austauschen und eine neue Sicht auf Innenstädte aus unterschiedlichsten **BLICKWINKELN** erleben.

Innerstädtische Stakeholder und externe Gäste wie Händler, Gastronomen, Hotels, Tourismusbeauftragte und Kulturschaffende, nahmen an den lebhaft und spannend geführten Diskussionen viele **IDEEN** zur praktischen Umsetzung mit.





In der abschließenden, kurzen Zusammenfassung des Tages, gab Stefan Ernesti, Leiter Wirtschaftsförderung der Stadt Heilbronn, gemeinsam mit Gabriele Ostertag und Markus Wagner, Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung, einen kurzen Überblick über die wesentlichen Workshop-Ergebnisse. Die Detailanalyse wird im Nachgang erfolgen und in das Update des Heilbronner Masterplans Innenstadt einfließen. Mehrere Projekte werden weitergeführt.



INTRO

27.04.2022

Martin Diepgen, Erster Bürgermeister der Stadt Heilbronn

„**MIT GUTEN ERINNERUNGEN AN DEN ERSTEN KONGRESSTAG**“, begrüßte Martin Diepgen, Erster Bürgermeister der Stadt Heilbronn, die Teilnehmenden des Stadtentwicklungskongresses am 27. April 2022.

Die Vorträge vom Vortag hätten die Innenstadt aus **UNTERSCHIEDLICHEN BLICKWINKELN** gezeigt, was ihr guttut und auch, was ihr schadet: „Als würde man um eine Skulptur herumlaufen, um sie in Gänge zu erfassen.“ Wer sich den Blickwinkeln der Experten anvertraue, könne das eigene Bild überprüfen, ergänzen und erweitern. Der Blick würde geschärft und die Handlungsoptionen deutlich. Dabei sei klar geworden, dass es auf viele Akteure ankomme und die Visionen von innen, aus der Stadtgesellschaft, heraus entwickelt werden müssen.

Der zweite Tag stünde im Zeichen des **DIALOGS** – sich dem zu nähern, was eine Innenstadt stark und attraktiv macht, und ins Auge zu fassen, was ihr Attraktivität nimmt. Die Ergebnisse des Kongresses sollten nicht verloren gehen, sondern in den bereits erwähnten Heilbronner Masterplan einfließen, denn der Kongress biete eine einmalige Chance, dieses ausgezeichnete Instrument auf den neuesten Stand zu bringen. Dafür würden die Resultate von Fachleuten ausgewertet und im

Rahmen eines Beteiligungsformats – bestehend aus Händlern, der Gastronomie, Studierenden und Kulturschaffenden – integriert. Das Team der Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung (GMA) begleite diesen Prozess.

Im Nachgang zum Stadtentwicklungskongress solle ein **WETTBEWERB** aufgelegt werden, der Gründungswilligen Räume eröffne und diese mit Vermietern zusammenbringe. Die Heilbronner Innenstadt befinde sich in einem Transformations- und Change-Prozess, ausgelöst durch Online-Handel, der durch Corona noch eine Beschleunigung erfahren habe – das gelte auch außerhalb des Zentrums. Aus dem ehemals „schwäbischen Liverpool“ sei eine Wissensstadt geworden.

„Wie wird Heilbronn in **ZUKUNFT** für Bürger erleb- und erfahrbar, damit sie sich eingeladen und wohl fühlen“, stellte Erster Bürgermeister Diepgen als Frage in den Raum.

Es sollten wirksame Handlungen entstehen, die einen wertschätzenden Blick auf die eigene Stadt formen und fördern sowie die Liebens- und Lebenswertigkeit erkennbar machen. Solch ein Blick forme die Haltung, auch für die Menschen in Heilbronn – unterschiedslos. Eine Chance gibt es nur im **MITEINANDER**.

HIN



DIE STRAHLKRAFT VON HEILBRONN



In seinem Workshop analysierte Dr. Christian Mikunda den Ist-Zustand der **STADTDRAMATURGIE** von Heilbronn. Nach einem durchvisualisierten Erlebnisvortrag nahmen er und seine Frau Denise die Teilnehmenden mit auf eine kurze, aber intensive **LERNEXPEDITION**. Der Arbeitskreis widmete sich insbesondere der

Wahrnehmung der Innenstadt aus Sicht von Besucherinnen und Besuchern, wobei Kenntnisse der Psychologie sowie der Dramaturgie aus Film und Fernsehen zum Einsatz kamen. So sollte denn die Kernfrage beantwortet werden, wie durch eine intelligente Inszenierung eine Wohlfühl-atmosphäre geschaffen werden könne.

DR. CHRISTIAN MIKUNDA
COMMENT Mikunda-Schulz KG, Wien

Dr. Christian Mikunda gilt als Vordenker der Erlebniswirtschaft und Begründer der Strategischen Dramaturgie. Als Theoretiker lehrt er seit 32 Jahren an der Universität Wien, war Gastprofessor in Tübingen und Klagenfurt und Guest Speaker an der

Harvard University in Boston. Als Praktiker optimieren er und seine Frau Denise mit ihrer Firma CommEnt Flughäfen und den Einzelhandel, entwickeln Brandlands und Shopping Malls und finden den „roten Faden“ für Städte und Regionen.



Der Goldene Hase | © Heilbronn Marketing GmbH (HMG) / Roland Schweizer

Hochgefühle erzeugen

Zunächst sollte definiert werden, welche spezielle **STRAHLKRAFT** die Innenstadt von Heilbronn entfalte und wie positive Emotionen für Besucher ausgelöst werden könnten? Was löst Staunen aus? Welche affektvollen Erlebnisse sind möglich? Als zentrales Element wurde der Neckar herausgearbeitet. Die Ansätze, die im Rahmen der Bundesgartenschau

2019 sowie durch die Gastronomie an der Neckarstraße entstanden seien, zeigten deutlich, welches Potenzial der Fluss für eine **POSITIVE IDENTIFIKATION** mit der Stadt Heilbronn liefern könne. Diese Energien seien bestenfalls konsequent weiterzuführen und auf das gesamte Neckarufer auszudehnen.

Orientierung schaffen

Durch die Größe und Erstreckung der Innenstadt von Heilbronn sei es wichtig, klare Orientierungspunkte zu schaffen. Dies wäre städtebaulich-gestalterisch durch die Betonung von Sichtachsen oder Landmarken möglich – hier habe Heilbronn bereits gute Ansätze. Zusätzlich wurde die

Empfehlung für einen emotional aufgeladenen Stadtplan erarbeitet. Ein solcher dreidimensional, bildhaft gezeichneter Plan (Cognitive Map) enthalte die Highlights und wesentlichen Informationen, womit sich sowohl die Besucher orientieren als auch Bürger identifizieren könnten.

Hypnoästhetik nutzen

Die sehr intensive Inszenierungsart **HYPNOÄSTHETIK**, die unter anderem für Städte, Handel und Hotellerie eingesetzt wird, läuft auf der Ebene des Unterbewusstseins ab und ist damit ähnlich suggestiv wie eine Hypnose. Ein Mechanismus ist das Art Priming – der gezielte Einsatz von Kunst im öffentlichen Raum zur Schaffung einer positiven Atmosphäre.

Als Beispiele in Heilbronn könnten Figuren wie die „Duscher“ oder „**DER GOLDENE HASE**“ gesehen werden. Diese Kunstwerke wirkten als „Stolpersteine“, die Besucher anziehen und innehalten lassen. Weiteres Aufwertungspotenzial sei insbesondere im Hinblick auf die Darstellung und Inszenierung der Käthchen-Skulptur zu sehen.



WIE KANN MAN GEMEINSAM EINE INNENSTADT A(TTRA)KTIV GESTALTEN?

Die Innenstadt ist für alle Menschen da. Wie sie agiler und belebter werden könne, wurde im Workshop von Dr. Peter Markert erarbeitet. Mit welchen Ideen, Maßnahmen, Aktionen und Strukturen kann eine Stadt in Szene gesetzt und zum attraktiven **ANZIEHUNGSPUNKT** für Bürger und Besucher gestaltet werden? Neben einem einführenden Impulsvortrag von Bernadette Spinnen, waren verschiedene Redner per Zoom zugeschaltet, um ihre Good Practice Beispiele vorzustellen.

Die **AKTEURE** wie Stadt, Händler, Gastronomen oder Immobilienbesitzer müssten sich mehr auf die Bedürfnisse der Menschen einstellen. Einerseits sei Multifunktionalität gefordert, andererseits solle es Plätze und Orte (Freiräume) geben, an denen Bürger selbst entscheiden, was

sie dort machen wollen. Vielfältige Veranstaltungen – ohne „**ÜBEREVENTISIERUNG**“ – seien gefragt, aber eine Stadt brauche auch mal Ruhe. Mit Experimenten über Real-Labore, die misslingen oder gar abgebrochen werden dürften, könnten Bürger eingebunden und passende Angebote evaluiert werden. Das gehe nur gemeinsam, die Stadt brauche aktive Partner und alle Akteure an Board. Um allen Herausforderungen zu begegnen, müssten Stadtplanung und -marketing eine Einheit bilden. Neben starken Bündnissen seien Professionalität im Management der Prozesse und eine ehrliche partizipative Haltung gefragt – die Verschwendung von Ressourcen mache Bürger müde und bringe niemanden voran. Eine Innenstadt ist dann attraktiv, wenn sie eine Identität hat.



BERNADETTE SPINNEN Vorsitzende des bcsd

Seit über 20 Jahren leitet Bernadette Spinnen als CEO das Stadtmarketing in Münster. Daneben ist sie seit vielen Jahren Bundesvorsitzende und Sprecherin der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. (bcsd), die über 500 Mitglieder aus dem gesamten Bundesgebiet vertritt. Gefördert und unterstützt werden alle, die sich in den Städten im City- und Stadtmarketing gemeinsam mit den Menschen für eine vitale und funktionierende Innenstadt einsetzen.

DR. PETER MARKERT imakomm AKADEMIE GmbH

Dr. Peter Markert ist geschäftsführender Gesellschafter der 2000 gegründeten imakomm AKADEMIE GmbH, Aalen. Als Dozent unterrichtet er zu Standortmanagement und -marketing an der DHBW Mannheim sowie der Universität Augsburg. Die mehrfach ausgezeichnete imakomm Akademie erarbeitet Konzepte für die (Innen-)Stadtenwicklung, Strategien für Wirtschaftstflächen und -standorte sowie die Steuerung und Entwicklung des Einzelhandels – für bislang mehr als 400 Städte und Gemeinden, Landkreise und Regionen.



Innovalistische Ideen und ABBA-Modell



Im Anschluss an den Impulsvortrag von Bernadette Spinnen sammelten die Teilnehmer in einer ersten Speed-Runde zehn „**INNOVALISTISCHE IDEEN**“ – Maßnahmen, die innovativ und zugleich realistisch sind – für eine attraktive, agile, belebte Innenstadt.

Anhand des **ABBA-MODELLS*** präsentierte Dr. Peter Markert Themen, die dafür relevant seien. Agile Strukturen mit Aufgabenteilung und Verschmelzung, Rückhalt und erlaubter Fehlerkultur oder dem Aufbau eines Anreiz- und Verpflich-

tungssystems unterstützen zukunftsfeste Zentren. Belebungspotenziale könnten über mehr Frei- und Grünflächen oder Aufenthaltsbereiche und Spielmöglichkeiten gehoben werden. In den Ausbau zum resilienten Stadtraum müssten verschiedene Disziplinen einbezogen werden – von der hybriden und menschen-zentrierten Digitalisierungs-Strategie, über die Stadt als aktiver Boden-Marktteilnehmer bis zur Klimaanpassung mit Anreizen zur Begrünung von Gebäuden. Stellvertretend für viele andere wurden drei Good Practice Beispiele aus Deutschland gezeigt.

AufHaus in Ahaus

Wie leerstehende Flächen in der Innenstadt nachbelegt und eine Verbindung zwischen Online und Offline geschaffen werden könne, präsentierte Dieter Van Acken, The Labs Embassy, am Beispiel Ahaus. Das dortige **AUFHAUS** in der Fußgängerzone ist eine Kombination aus Ausstellung, Kaufhaus und Treffpunkt. Im begehbaren Online-Marktplatz, der ohne Personal funktioniert, präsentieren und verkaufen lokale Händler, Handwerker und kreative Privatleute ihre Produkte gemeinsam. Das Smartphone wird dabei zum dritten Auge – durch das Scannen

von QR-Codes öffnet sich der Zugang, Preise und Zusatzinformationen lassen sich abrufen und das Produkt kann direkt bestellt werden. Das AufHaus soll Menschen (wieder) in die Stadt ziehen, es hat immer dann geöffnet, wenn sie Zeit haben (sieben Tage die Woche / 365 Tage im Jahr). Als zweites Beispiel wurde das „**RESTAURANT OHNE KÜCHE**“ vorgestellt. Es ist über ein digitales Bestellsystem mit benachbarten Lokalen verbunden und wird von diesen beliefert, während der Getränkeverkauf und Service vor Ort erfolgen.

* ABBA-Modell – Vier Grundprinzipien, die zukunftsfeste Standorte zu verfolgen scheinen:

- A**gile Strukturen
- B**elebungspotenziale
- B**esonderheiten
- A**usbau Resilienz

Quelle: *imakomm Akademie*

Open Innovation City Bielefeld

„Mit einer **OFFENEN DENKWEISE** und der effektiven Nutzung digitaler Technologien haben wir die Möglichkeit, mit Open Innovation Citys ein neues Kapitel zu schreiben.“ *Prof. Dr. Henry Chesbrough*

Wie dieses Kapitel für die Pilotstadt Bielefeld aussieht, stellte Henning Duderstadt vom dortigen Innovation Office vor. Dem aus der Wirtschaft stammenden Prinzip **OPEN INNOVATION** liegt die Idee zugrunde, dass sich das Innovationspotenzial von Unternehmen und Organisationen vergrößere, wenn der Prozess nach innen und außen geöffnet werde. Doch Veränderungen und Neugestaltungen entstünden nicht nur in der Wirtschaft, sondern überall und durch alle Bereiche einer Gesellschaft. Wenn neue Ideen und motivierte Akteure zusammenkämen, könnten in einer Stadt viele Dinge bewegt werden.

Um einen Fokus zu setzen, identifizierten die Verantwortlichen in Bielefeld zunächst, die für ihre Stadt relevanten Themen, wie Resilienz, grüne oder vernetzte Stadt. In einem 200 Seiten umfassenden Trendbuch wurde die Innovationslandschaft erläutert und alle wegweisenden Entwicklungen für die **URBANEZUKUNFT**, überallegesellschaftlichen Bereiche hinweg, zusammengefasst. Leuchtturm-Projekte und Lösungen aus den Bereichen Gesundheit & Pflege, New Work oder Mobilität sind darin ebenso zu finden, wie die genutzten Instrumente Hackathons, Workshops, Podcasts, Studien, Meetups, Innovation Gym (Fortbildungsreihe für Unternehmen und Organisationen). Neben der Verbesserung der Innovations-, Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit setzt Bielefeld vor allem auf die **STÄRKUNG** des Standorts sowie die **ATTRAKTIVITÄT** für Talente. Die größere Sichtbarkeit wurde als Benefit der Open Innovation City bereits erkannt.

Reallabor Theaterplatz in Aachen

Im von Kai Hennes, City Management, vorgestellten Reallabor Theaterplatz werden mögliche Zukunftsszenarien für den Stadtplatz in Aachen erprobt, in einem offenen Prozess mit den Bürgern diskutiert und weiterentwickelt. Der Theaterplatz soll ein **LEBENDIGER ORT** im Herzen der City werden. Es zeige sich schon heute, welches Potenzial er besitze. Das kreative Verfahren „Reallabor“ eignet sich, um mögliche Planungen / Vorhaben zu testen und neue Perspektiven aus dem Blickwinkel von Kultur, Mobilität, Klima und Freiraumgestaltung erfahrbar zu machen.

Mit dem ergebnisoffenen Prozess sollte ein **GEMEINSAMER ERFAHRUNGSRAUM** geschaffen und eine kollektive Haltung entwickelt werden. Anwohner, Einzelhändler

und Gastronomen waren ebenso einbezogen, wie kulturelle und öffentliche Einrichtungen / Organisationen sowie andere Interessierte. Es galt, die Situation des Platzes unmittelbar zu verbessern und neue Nutzungen zu etablieren, um die **AUFENTHALTSQUALITÄT** zu steigern. Der Aneignungsprozess fand über Module mit verschiedenen Ideen wie Spiel- oder Aufenthaltsmöglichkeiten statt. Tanzperformances machten Kunst und Kultur im öffentlichen Raum erlebbar, indem Gehwege erprobt oder Seitenräume bespielt wurden. Im Rahmen der Europäischen Mobilitätswoche waren alle Bereiche um den Theaterplatz für den Autoverkehr gesperrt und der gewonnene Raum stand anderen urbanen Nutzungen offen – wie etwa Lichtinstallationen oder Pop-up-Konzerten.





Neckarpavillon | © Heilbronn Marketing GmbH (HMG) / Roland Schweizer

Priorisierte Projektideen für Heilbronn



Zum Abschluss des Workshops priorisierten die Teilnehmer ihre **PROJEKTIDEEN** und versahen sie mit Umsetzungshinweisen, den zu beteiligenden Akteuren

sowie zu erwartenden Stolpersteinen und wie diese gelöst oder umgangen werden könnten. Für alle Ideen und Aktivitäten seien Mut und Durchhaltevermögen gefragt.

SOMMER-CAMPUS IN HN

In den Sommermonaten „Vorlesung im Freien“ und Veranstaltungen in der Innenstadt durchführen (Sommerakademie).

ÜBERDACHUNG DER INNENSTADT

Nebenlagen / Gassen als Versuchslabor für eine Überdachung von Fußgängerzonenbereichen nutzen.

OPEN-HOUSE

Coworking / Begegnungsort für gemeinsamen Austausch und Arbeiten / Verweilen schaffen

DAS GRÜNE ZUHAUSE

Fassadenbegrünung für Bausünden; in der Innenstadt prüfen und gegebenenfalls durchführen.

MOBILE KULTUR- / GASTROINSEL

Mobile Treffpunkte und Infrastruktur aus den Bereichen Kultur und Gastronomie (Popup) in den Sommermonaten.

LEBENSÄRÄUME

ERFAHRBAR MACHEN

Zentrale Plätze in der Innenstadt erlebbar machen und mit lebensweltlichen Themen aus unterschiedlichen Zielgruppen und Akteursgruppen bespielen.

COOLE-ORTE IN DER INNENSTADT

Popup / Junge Gastro auf dem Kiliansplatz / Kopfhörerparty / Silent Disco

24/7 MULTI-KULTI

Leerstand mit multifunktionalem Nutzungskonzept für unterschiedliche Zielgruppen im Selbstverwaltungskonzept.

HEILBRONNER KÜCHENTISCH

Outdoor-Küche mit Tisch in der Innenstadt aufstellen und durch verschiedene Zielgruppen bespielen.

GREEN RESET

Entsiegelung der Verkehrsflächen und Innenhöfen in der nördlichen und südlichen Heilbronner Innenstadt.

CITY ANALYTICS – WIE DATEN FÜR HANDEL UND STADTENTWICKLUNG GENUTZT WERDEN KÖNNEN



S-Bahn Innenstadt | © Heilbronn Marketing GmbH (HMG) / Jürgen Häffner

In seinem Workshop diskutierte Dr. Bernd Bienzeisler mit den Teilnehmern die Potenziale und Anforderungen **SYSTEMATISCHER DATENERHEBUNG** für die Stadtentwicklung. In einer kurzen Einführung zeigte er auf, was derzeit auf dem privaten Gelände des Bildungscampus Heilbronn umgesetzt wird. Anhand von Praxisbeispielen aus anderen Städten spannte er den Bogen zu weiteren Projekten des Fraunhofer Instituts, wie etwa jenen zur intelligenten Nutzung von Park-

flächen für die Innenstadtlogistik oder von urbanen Sensorstrukturen.

Heilbronn könne zur führenden Stadt in der Erprobung digitaler Services, zum „**CITY ANALYTICS**“ Reallabor, werden – so die Vision. Welche Chancen sich dadurch bieten, welche Herausforderungen damit einhergehen, wie sich die aktuelle Datenlage darstellt und wer welchen Nutzen und Mehrwert hat, all' diese Themen wurden im Arbeitskreis konkret diskutiert.

DR. BERND BIENZEISLER Fraunhofer IAO KODIS

Dr. Bernd Bienzeisler leitet das Forschungs- und Innovationszentrum Kognitive Dienstleistungssysteme (KODIS), ein seit 2019 neuer wachsender Standort des Fraunhofer IAO am Bildungscampus Heilbronn. Mit Unterstützung der Dieter Schwarz Stiftung entsteht hier ein interdisziplinäres Forschungszentrum für die

Entwicklung und Umsetzung digitaler Service-Produkte und datenbasierter Geschäftsmodelle. Die Schwerpunktthemen von Dr. Bienzeisler liegen im Bereich datenbasierter Geschäftsmodelle sowie Technologie- und Dienstleistungsmanagement. Er ist Vorstandmitglied im Verein Wissensstadt e.V.



Akzeptanz und Transparenz schaffen



Insbesondere beim Datenschutz und hinsichtlich des möglichen „Trackings“ ihrer Aktivitäten bestünden auf Seiten der Bürger Ängste. Es brauche daher **AKZEPTANZ** für das Thema „City Analytics“ und der damit einhergehenden (Weiter-) Entwicklung einer vernetzten, analytisch funktionierenden Innenstadt. Nur mit einer klaren und transparenten **KOMMUNIKATION** – sowohl zu den unterschiedlich erfassten Daten selbst als auch deren Verwendungszweck – könne es gelingen, die Bürger und alle anderen Akteure der Stadt mitzunehmen.

Die Zusammenarbeit aller bedarf es auch für die Realisierung einer **SMART CITY**. So sind unterschiedliche „Gewerke“ wie IT, Technik, Händler, Gastronomen in ein solches Projekt ebenso einzubinden wie Fachämter und Bürger oder Spezialisten mit fachlichem Verständnis beispielsweise zu Datengrundlagen und Sensoren. Hierfür sollte ein unabhängiges Gremium möglicher Projektpartner berufen werden, zu denen federführend die Stadt Heilbronn gehören müsse. Diese Gruppe solle den Prozess des „City-Analytics“ Ansatzes in Heilbronn steuern.

Zielgruppenspezifisch denken

Im Zuge der Diskussionen wurde schnell deutlich, dass vielfältige **ZIELGRUPPEN** und Anwendungsfälle profitieren können. Bei der Bürgerschaft ist eine einfache Suche nach Informationen, wie etwa in den Bereichen Mobilität, Innenstadtnutzungen oder Veranstaltungen, vorstellbar. Eine weitere interessierte Gruppe könne in sogenannten Fachanwendern gesehen werden, die für einen spezifischen Fach-

bereich Lösungsmöglichkeiten zur Vernetzung und aktuellen Datenauswertung benötigen. Beispiele seien die grüne Infrastruktur und das Freiflächenmanagement sowie der gesamte Mobilitätsbereich. Es sei daher wichtig, die „City-Analytics“ aus verschiedenen Blickwinkeln zu denken und für spezielle Anwendergruppen schrittweise passende Lösungen zu entwickeln.

Frequenzen - Mobilität - Anwendungen



Aus den im Workshop diskutierten Themen wurden drei wesentliche Teilbereiche identifiziert:

Das Ziel im Bereich **FREQUENZEN / CHANGEMANAGEMENT** solle es sein, die Passantenfrequenzen innerhalb der Heilbronner Innenstadt nicht nur an einem Punkt – wie bisher im Bereich der Fleiner Straße durch den Hystreet-Lasermesser – sondern an wesentlichen Einkaufslagen rund um die Uhr zu erfassen und mit Hilfe

eines Analyse Dashboards zur Verfügung zu stellen. Für das Changemanagement solle eine umfassende Übersicht aller Nutzungen, auch leerstehender oder zwischengenutzter Immobilien und Ladenlokale, erstellt werden. Durch diese Informationen könne Transparenz zum Standort Innenstadt Heilbronn geschaffen und zudem eine schnellere und ziel führende Vermarktung der Ladenlokale realisiert werden.

Im Bereich **MOBILITÄT / PARKEN** sind bereits zahlreiche Verkehrsträger mit eigenen Systemen in Heilbronn tätig. Bislang gibt es jedoch keine Integration dieser Daten auf einer einheitlichen Plattform für Mobilität und Parken. Ziel sollte es sein, insbesondere den Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) und das Parkraummanagement miteinander zu vernetzen. Sowohl Besuchern der Innenstadt wie auch Fachanwendern werden damit Hinweise für eine Optimierung der vorhandenen Strukturen geliefert.



Die **VERWALTUNGS- / FACHANWENDUNGEN** umfassen vor allem die grüne Infrastruktur/das Freiflächenmanagement sowie die Ent- und Versorgung. Hier könnten sich für Fachanwender – durch eine Abdeckung mit Sensoren und einer entsprechenden Ergebnis-Auswertung – positive Effekte für die Mitarbeiterereinteilung sowie die Bewirtschaftung der Flächen ergeben. Dieser Bereich stehe nur beispielhaft für die hieraus entstehenden Möglichkeiten der „City-Analytics“. Es gebe sicherlich in jedem Fachbereich Anwendungsfälle, die durch eine bessere Vernetzung und datenbasierte Analyse optimiert werden können. Diese sollen im weiteren Prozess durch die Einbindung unterschiedlicher (Fach-)Akteure identifiziert werden.

Datenplattform mit Analysetools zur Lösung konkreter Fragestellungen

Obwohl in Heilbronn Datentools und Fachkompetenz sowohl auf inhaltlicher als auch auf IT-Ebene vorliegen, gebe es derzeit keine **VISUALISIERUNGSLÖSUNG** für verschiedene Fragestellungen. Es sind zwar Fachanwendungen (insbesondere in der Verwaltung) vorhanden, jedoch noch kein offenes Daten- und Analyseportal, welches die vielfältigen Zielgruppen und Datenbereiche anspricht.

Die Teilnehmer waren sich einig, dass die „City-Analytics“ ein zukunftsorientiertes und sinnvolles Instrument zur Steuerung und zum Monitoring verschiedener Innenstadtbereiche darstellen. Als Ergebnis des Workshops wurde festgehalten, dass für

deren mögliche **REALISIERUNG** weitere Schritte unternommen und eine konkrete erste Projektskizze für einen Teilbereich erstellt und diskutiert werden sollte(n). Eine allumfassende Einführung eines solchen Systems würde jedoch zu einer Überforderung unterschiedlicher Akteure führen. Daher wird empfohlen, den „City-Analytics“ Ansatz mit einem oder zwei zentralen Themen zu testen und in einem **„REALLABOR INNENSTADT“** zu erproben. Sollte die Akzeptanz und der Mehrwert für die daraus entstehenden Erkenntnisse gegeben sein, könne das System auf weitere Teilbereiche ausgedehnt werden.



LEERSTAND IN DER INNENSTADT VERMEIDEN

Wie es gelingen könne, mit flexiblen, beweglichen Immobilien **LEERSTAND** in der Innenstadt zu vermeiden, erörterten Lars Jähnichen und Jürgen Kreutz in ihrem Arbeitskreis. Es müssten nachhaltigere Nutzungsformen entwickelt und umgesetzt werden, wofür eine strukturierte Vorgehensweise in Sachen Marketing und Kundenansprache ebenso notwendig sei, wie der intensive Dialog und die vorausschauende Planung aller Akteure.

Ein genereller **MARKTÜBERBLICK** machte deutlich, dass die Umsätze des Online-Handels über alle Branchen hinweg immer stärker steigen.

Eine Entwicklung, die durch die Corona-Pandemie noch beschleunigt wurde. Filialnetze würden weiter komprimiert und schwache Standorte konsequent geschlossen, die **A-LAGEN** in den Innenstädten verkürzt sich. Für den Handel stünden neue Kopplungspartner auf der Wunschliste, bevorzugt aus den Bereichen Gastronomie, Gesundheit, Büronutzung, Fitnessstudios, aber auch öffentliche Einrichtungen und Wohnen. Es gehe darum, Frequenzen in die Zentren zu bringen – die Herausforderungen wachsen und so erhielten auch untypische oder mietpreissensible Konzepte die Chance, sich dort einzumieten.



LARS JÄHNICHEN UND JÜRGEN KREUTZ

IPH Handelsimmobilien

Lars Jähnichen ist seit 2017 Geschäftsführer und Gesellschafter der IPH Handelsimmobilien GmbH, München, und verantwortet die Bereiche Immobilienberatung, Projektentwicklung und Vermietung sowie Transaktionsmanagement. Der studierte Wirtschaftsingenieur verfügt über umfangreiche Expertise in der gesamten Wertschöpfungskette deutscher Gewerbeimmobilien. Er entwickelte, plante und realisierte mit seinen Teams etliche Shoppingcenter, unter anderem die mehrfach auch international ausgezeichneten Pasing Arcaden in München.

Jürgen Kreutz ist seit Januar 2022 Geschäftsführer der IPH Transact GmbH und zuständig für die bundesweite Beratung, Strukturierung und Umsetzung des Transaktionsgeschäfts von vorwiegend einzelhandelsgenutzten Immobilien. Zuvor war er über 20 Jahre Geschäftsführer der COMFORT Holding in Düsseldorf, bei der er die Beratung und Vermittlung von Einzelhandelsinvestments – Portfoliostrategien, Developmentbetreuung oder klassische An- und Verkaufsberatung – koordinierte.



Bewertung und Nutzungsmöglichkeiten einer Immobilie

Nach dieser Einführung arbeiteten die Teilnehmer an der **EINSCHÄTZUNG** eines präsentierten Objekts, welches an einem mit Heilbronn vergleichbaren Standort angesiedelt sei. Das Einzugsgebiet des Oberzentrums umfasse im Kern rund 110.000 Einwohner, in der Ferne 475.000. In der Betrachtung des Makrostandorts sei die regionale Einzelhandelsbedeutung sichtbar, da kein anderer Ballungsraum im Umkreis von 40 Kilometern an die mehr als 1,2 Millionen Euro Einzelhandelsumsatz/Jahr herankäme.

Die Immobilie hätte eine gute Lage, obgleich am Ende eine A-Lage verortet, mit hohem Kopplungspotenzial und besserer Sichtbarkeit. Die Erschließung über ÖPNV und PKW sei nicht ganz optimal. Die Gebäude-Fassade befinde sich in einem (sehr) guten Zustand, ebenso wie die Nachbargebäude, mit passender Eingangs- sowie Anliefer- und Lagersituation. Für eine Handelsnutzung sprächen auch großzügige Schaufenster, ausreichende Raumhöhen und die interne Erschließung. Die **SWOT-ANALYSE** bestätigte diese Stärken und verwies auf die Chance zur Wertsteigerung durch Umnutzung des Objektes. Der nicht optimale Flächenzuschnitt und die Lage könnten Risiken bei der Vermietung der Obergeschosse bergen und eventuell aufwendige Sanierungsarbeiten sowie das weitere Schrumpfen der A-Lage nach sich ziehen.

Anhand der Nutzungsalternativen wurden drei mögliche Vermietungsszenarien entwickelt.



Die Variante **EINZELHANDEL UND WOHNEN** unterstrich eine nachhaltige Belegung aller Geschosse, mit einem bonitätsstarken Einzelhandel im Erdgeschoss. Die Wohnungsnutzung im Obergeschoss stärkten das Objekt als Nahversorgungsstandort. Nachteilig seien die hohen Kosten für den Umbau, die aufwendigen und wiederkehrenden Vermietungsaktivitäten für die Wohn-Einheiten sowie die deutliche Reduzierung der aktuellen Miteinnahmen.

Die Option **EINZELHANDEL UND HOTEL** hätte den Vorteil einer langfristigen Vermietung der Hoteleinheit sowie einer Stärkung der Lage durch die Ansiedlung eines bekannten Handelskonzepts. Die Geschossflächen wären ideal genutzt. Auch hier müsse mit einem hohen Kostenaufwand für den Umbau gerechnet werden. Unter Umständen gäbe es nur einen kurzzeitigen Festvertrag mit dem starken Einzelhändler, eine reine Umsatzmiete und die Übernahme von Baubeschreibungen.

Die **EINZELHANDELSNUTZUNG** durch einen Mieter, der bereits seit vielen Jahren am Standort vertreten sei und über eine hohe Bekanntheit über Landesgrenzen hinaus verfüge, könnte Mietausfallzeiten verhindern, da kein Wechsel notwendig wäre. Eine Erhöhung der Verkaufsfläche ermögliche ein größeres Sortiment und eventuell höhere Mieten. Aufgrund vergangener Insolvenzen sei das Ausfallrisiko ebenfalls hoch und die Miet- im Verhältnis zur Verkaufsfläche bei gleichbleibenden Rahmenbedingungen zu groß. Desweiteren entstünde ein Umbauaufwand zur Erweiterung.

Konversion und Mix-Use als Lösung

Die Zeiten, in denen die Menschen wegen des reinen Einkaufserlebnisses in die Innenstädte gekommen sind, seien vorbei. Es brauche **ALTERNATIVE ANGEBOTE** und dürfe kein „weiter so“ geben. Diese Entwicklung habe auch Auswirkungen auf die Immobiliennutzung und -vermietung. Es dürfe nicht nur auf die Wirtschaftlichkeit geachtet werden, wenn entsprechende Angebote zu einem Frequenzanstieg führten und damit die ganze Innenstadt profitieren könnte. Die Weiterentwicklung zu **MIXED-USE-QUARTIEREN** mit unterschiedlichen Nutzungen werde immer stärker in den Vordergrund gelangen.

Die **UMNUTZUNG** von ehemaligen Einzelhandelsflächen in Obergeschossen biete in guten Innenstadtlagen eine Vielzahl sinnvoller Alternativen. Dafür brauche es sowohl die Flexibilität und das wirtschaftliche Entgegenkommen der Vermieter wie auch die Unterstützung und den aktiven Einfluss der Kommunen. City-Manager, digitale Vermietungsplattformen oder Interessengemeinschaften könnten ebenso helfen wie Subventionen der Aus- und Umbaukosten oder die gezielte Förderung von bereichernden Konzepten und Branchen. Vorstellbar seien Erleichterungen bei Genehmigungen, Bauanträgen oder Stellplatzablösen. Eventuell müsse aber auch über Sanktionen bei nachhaltigem Leerstand nachgedacht werden.

Chancen und Ideen für Heilbronn

Der Einzelhandel in Heilbronn ist facettenreich und der Online-Handel biete Chancen, auch wenn diese anspruchsvoll und herausfordernd seien. Es fehle eine Mitte mit zentrenrelevanten Sortimenten und es gebe eine Nord-Süd-Verschiebung, die Verkürzung der A-Lage, die Neudefinition der Funktion der nördlichen Achse Sülmerstraße, werde empfohlen. Die große **UMSTRUKTURIERUNG** stehe der Stadt noch bevor und in diesem Zusammenhang sollte grundsätzlich definiert werden, wo Handel und die 1A-Lage perspektivisch zu finden sein werden und in welchen Lagen andere Konzepte für eine Fortentwicklung der Innenstadt vonnöten sind.

Die Workshop-Teilnehmer empfehlen zwei Herangehensweisen: Unter dem Motto „Ohne Moos nix los“ könnte die Stadt finanzielle Anreizsysteme – Stichwort: **BAULÜCKENPROGRAMM** – schaffen. Zum Thema „Eigentum verpflichtet“ wäre ein **GRÜNDERWETTBEWERB** mit eigenen Ideen vorstellbar. Ein aktiver Flächenmanager mit Kompetenz in Einzelhandel, Ökonomie, Architektur (Stelle müsste neu geschaffen werden) könne im Hinblick auf die Wiederbelebung, insbesondere der Obergeschoss-Nutzungen, beratend zur Seite stehen. Die Vernachlässigung dieser attraktiven Flächen sei auch in Heilbronn deutlich zu sehen.

Es sollten **ANSCHAUUNGSBEISPIELE** „Immobilie am Standort xy“ erarbeitet/entwickelt sowie zusätzliche gemeinsame Themen definiert werden, die mit Fotos im Projektordner Heilbronn Masterplan hinterlegt werden.



SZENE HEILBRONN – EINE ECHTE PERSPEKTIVE



Käthchenfigur | © Heilbronn Marketing GmbH (HMG) / Jürgen Häffner

In ihrem Workshop, der krankheitsbedingt auf den 28.06.2022 verschoben wurde, sprach Sally Below mit den Teilnehmenden darüber, was eine **SCHWARMSTADT** ausmacht und was die Erkenntnisse aus Studien zu diesem Phänomen für die Stadtentwicklung bedeuten. Dabei ging es auch um Fragen, was generell identitätsstiftend sei und für was eine Stadt stehe (Leitbild), ob alles geplant und mit welchen Mitteln ein Projekt finanziert werden könne.

Zunächst stellte die Urbanistin Beispiele von aktivierenden und forschenden Formaten vor, wie die „Temporären Gärten“, die schon Ende der 1990er Jahre den Blick auf die gebaute Umwelt veränderten, oder das

Projekt „Open Scale“, das sie in München durchführte.

Kernaspekt aller Themen: Objekte, Aktionen und Angebote in den Stadtraum zu bringen, die Passanten und Besucher dort nicht erwarten würden. Durch die besonderen Projekte entstanden **TREFFPUNKTE**, und in der Gesellschaft wurden Diskussionen und Netzwerke angeregt. Der Fokus lag dabei auf der künstlerischen, kreativen und spielerischen Neuentdeckung der Orte. Obwohl oft von professioneller Seite angestoßen, wurden die Projekte zu großen Teilen gemeinsam mit der Stadtgesellschaft weiterentwickelt.

SALLY BELOW

sbca

Sally Below ist Urbanistin, Kuratorin und Expertin für Stadtentwicklung. In ihrem 1999 gegründeten Büro arbeitet sie an der Umsetzung von Projekten, der Planung und Organisation von Diskursen, Ausstellungen und Veranstaltungen sowie begleitenden Kommunikationsmaßnahmen.

Sie lehrt an der TU Berlin im Fachbereich Stadt- und Regionalplanung und ist Mitglied in diversen Vereinen und Verbänden wie der *ski stadtkultur international ev* oder dem Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung.



Heilbronn im Blick

Eine **BESTANDSAUFNAHME** mit dem Außenblick der Referentin bestätigte, dass in Heilbronn viele Einrichtungen, Angebote, kreative Treffpunkte und das lebendige Treiben vorhanden seien. In Sachen Kommunikation gebe es noch Lücken und Gestaltungspotenzial. Dabei müssten alle Bürger, jung oder alt, angestammt oder zurückkehrend, angesprochen und aktiv einbezogen werden. Der Arbeitskreis schlägt eine verbesserte Darstellung und Informationsweitergabe zu kreativen und künstlerischen Angeboten vor. Insbesondere sei eine optimierte Vernetzung der Akteure aus unterschiedlichen Bereichen notwendig, damit Aktivi-

täten nicht „dupliziert“ werden. Bestehendes sollte zunächst erweitert, ergänzt und modifiziert werden können, bevor ein Wettbewerb geschaffen wird. Es brauche eine Plattform, auf der die vielfältigen Einzelinitiativen abgebildet und ausgetauscht werden. Um die vorhandenen Plätze, Aktionen, kulturellen Aspekte, „Insider-Standorte“ oder Entwicklungsprozesse in der Stadtgesellschaft sichtbar zu machen, wäre beispielsweise eine Open-Air-Ausstellung geeignet. So sollten interessante Geschichten über Menschen und Orte, beispielsweise die der Maschinenfabrik, erzählt und in der Heilbronner Innenstadt präsent gemacht werden.

FREQUENCY Fortsetzung?



Es herrschte Einigkeit, dass sich der Kongress beziehungsweise die Marke **FREQUENCY** zur weiteren Nutzung anbieten würde, um turnusgemäß über die (Innen-)Stadtentwicklung in Heilbronn zu berichten. Viele kleinere, über das Jahr verteilte Events und Zusammenkünfte – und der damit einhergehende, stetige Austausch der beteiligten Akteure sowie interessierten Bürger – könnten zu neuen Ideen für die **INNENSTADT DER ZUKUNFT** führen. Die Netzwerkbildung wird als essenziell für die Weiterentwicklung von Heilbronn gesehen. Auch wenn es bereits zahlreiche Verantwortliche gibt, die jeweils in ihren Bereichen aktiv sind, fehle ein Format, das alle zusammenbringt – der Verein der Vereine.

Eine weitere Möglichkeit, die **KREATIVE SZENE** zu verankern, sei die Fortführung etablierter Kunstaktionen: Künstlerbühnen, Spontanauftritte oder Ausstellungen im Stadtgebiet bringen Kultur und Kreativ-

wirtschaft ins Zentrum von Heilbronn. Eine Zwischennutzung leerstehender Ladeneinheiten durch Künstlerateliers / Kulturschaffende wurde ebenfalls angeregt, um die Sichtbarkeit der Szene Heilbronn zu verstärken. Im Rahmen einer Aktionswoche könnten interessante Ideen und innovative Veranstaltungen niederschwellig ausprobiert und so eine Resonanz bei den Besuchern abgefragt werden.

Auf Grund seiner Randlage sei der Bildungscampus noch nicht in den Köpfen der Bürger verankert und würde eher als „INSEL“ und nicht als integraler Bestandteil der Heilbronner Innenstadt gesehen. Bei der Entwicklung von städtischen Projekten sollte man nicht nur die Bahnhofsvorstadt in den Blick nehmen, das wäre eine Überfrachtung – stattdessen ein Band von Orten durch die Stadt legen und sehen, wo es Verbindungen gibt, Punkte, über die es bei der Fortschreibung des Masterplans nachzudenken gelte.

Kreativer Kopf für die Stadtverwaltung

Braucht es in der Stadtverwaltung einen kreativen Kopf und „**FREIDENKER**“ für die kreative Szene und Kultur? Einige Teilnehmer sprachen sich für eine solche Stelle und ein entsprechendes Budget aus, um gemeinsam mit der Stadt und anderen Akteuren eigene Projekte unbürokratisch zu realisieren. In diesem Zusammenhang wurde auch die **IDEE** eines Verfügungsfonds für Querschnittsaufgaben, über alle Ämter hinweg, zur Realisierung von Innenstadtmaßnahmen aufgeworfen. Solche „Haushaltstöpfe“ seien bereits für die Um-

setzung des Masterplans Innenstadt oder das Sofortprogramm vorhanden.

Die **KOMMUNIKATION** von Stadtentwicklungsprozessen könne nicht nur über klassische Veranstaltungen erfolgen, sondern müsse vielmehr direkt in der Innenstadt präsent und sichtbar gemacht werden – das gelte auch für Maßnahmen wie etwa Umgestaltungen oder Baustellen. Hierfür biete sich beispielsweise die zuvor erwähnte Aktionswoche an.

Heilbronn auf dem Weg zur Schwarmstadt?

Zusammenfassend hielten die Workshop-Teilnehmerinnen fest, dass in der Stadtgesellschaft zahlreiche Angebote vorhanden und Akteure aktiv seien, es jedoch einer noch stärkeren **VERNETZUNG** und Bündelung bedarf. In Zeiten einer multifunktionalen Innenstadt könnten Kultur, Kreativwirtschaft und insbesondere die kreative Beschäftigung zu einer Attraktivierung des Standortes, und damit einem USP (Alleinstellungsmerkmal) für die Heilbronner Innenstadt, führen. Heilbronn müsse seine Szene auf ganz eigene Art definieren. Es gebe jedoch ein Gründungsökosystem wie sonst nirgendwo, das künftig mehr genutzt werden sollte, um Verbindungen in die Stadt hinein herzustellen.

Viele Maßnahmen seien auf den Weg gebracht oder in der Pipeline. Die begleitende Kommunikation der stattfindenden Neuerungen, Prozesse und Stadtentwicklungsvorhaben sei jedoch von großer Bedeutung, um die Stadtgesellschaft „mitzunehmen“. In diesem Zusammenhang sollten Dinge auch mutiger angegangen und verwirklicht werden, um die Reaktion des Publikums zu testen. Aktionswochen zum Ausprobieren verschiedener Aktionen, Maßnahmen und Veranstaltungen könnten dazu beitragen, eine lebendigere Innenstadt zu gestalten.



HERAUSFORDERUNGEN UND TRENDS IM STÄDTE-TOURISMUS ALS CHANCE FÜR KLEINE GROSSSTÄDTE

In ihrem Workshop stellten Prof. Dr. Christian Buer und Tibor Hofmann Fragen zu künftigen Trends und Herausforderungen im Städtetourismus – vor allem im Hinblick auf die **DIFFERENZIERUNGSMÖGLICHKEITEN** kleiner Großstädte gegenüber Metropolen. Im Fokus standen die Diversität des Hotel- und Gastronomieangebots sowie besondere regionale Spezialitäten, lokale Gastroszenen und kulturelle Angebote.

Bereits in der Keynote am Vortag war deutlich geworden, welche zentrale Rolle Hotellerie, Gastronomie und Events für die Gesellschaft hätten – Hospitality-Dienstleistungen seien systemrelevant. So könne etwa mit regionaler, nachhaltiger Wertschöpfung „**FROM FARM TO FORK**“ die regionale Identifikation gestärkt werden. Die Pandemie sei noch nicht vorbei und die Auswirkungen bis mindestens 2024 zu spüren. Beispielsweise fehlten Mitarbeiter, die lokalen Märkte bräuchten eine Eventisierung und es sei noch nicht klar, ob und wie sich die Mieten veränderten.



PROF. DR. CHRISTIAN BUER

Hochschule Heilbronn

Prof. Dr. Christian Buer ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Hotelimmobilien & Finanzierung sowie Leiter des Studiengangs Tourismus- und Hotelmanagement an der Hochschule Heilbronn. 2003/2004 gründete er die Nemis Group, wo er als selbständiger Unternehmensberater, Entwickler, Finanzierer und Immobilien-Experten für touristische Immobilien berät. Er ist Jurymitglied beim Deutschen Hotel Nachwuchspreis und darüber hinaus Gründer und Vorsitzender des „Heilbronn Hospitality Symposium“.

TIBOR HOFMANN

Horwarth HTL

Tibor Hofmann war bis 2022 als Consultant bei der Horwarth HTL DACH aktiv im Bereich Machbarkeitsstudien und Asset Management und studiert im Masterstudiengang International Business Development an der ESB Business School, Reutlingen. Die 1915 in New York gegründete Horwarth HTL ist die global größte und erfahrenste Beratungsgesellschaft für Hotel, Tourismus und Freizeitwirtschaft mit 52 Niederlassungen weltweit.



Erwartungen und Angebot



Für einen gelungenen Städtetourismus-Ansatz spielen die **MOBILITÄT** sowohl für Bürger als auch Touristen eine große Rolle – wie etwa die Anbindung der Mittelstädte an Metropolen, die öffentliche und umweltschonende Anreise, die Auslastung oder auch das Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Kaufkraft der Touristen, woher sie kommen (national/international), wie lange sie bleiben, was sie nutzen und wie viel Geld sie ausgeben, sei ebenso zu eruiieren wie deren demografische Daten.

Daneben brauche es das **WISSEN** um die Gastronomie-Angebote und deren Diversität, lokale Delikatessen, Verkaufs-/Exportschlager oder Arten von (Top-)Restaurants sowie um den Hotelmarkt mit Zimmer-Anzahl (bei privaten Hotels), Bewertungen und Wettbewerb (airbnb). Die pandemiebedingte Änderung der Mietpreise sowie die gestiegenen Energiekosten auf Grund von Ressourcenknappheit/Krieg führten dazu,

dass die Mietkosten auf die Dienstleistung und das Warenangebot umgelegt werden müssten. Standortanalysen hinsichtlich der „Fußkundschaft“ und die Aufschlüsselung der Kostenstrukturen seien daher sinnvoll.

INNOVATIONEN in der Gastronomie wie Delivery Angebote, Digitalisierung (Cloud Eatery) oder der Mobilität mit alternativen Fortbewegungsmitteln wie Fahrrad, E-Roller, Carsharing könnten den Unterschied machen. Umfragen der Horwath HTL haben gezeigt, dass aus Gästesicht saisonale und regionale Angebote die höchste Relevanz beim nachhaltigen Konsum haben und mehr als 60 Prozent der Befragten höhere Preise für ökologische Zertifizierungen akzeptieren würden. Die Ausgabebereitschaft steige auch mit Blick auf Qualität, bessere Löhne und einen attraktiven Standort.

Tourismuskonzept mit Alleinstellungsmerkmal

Bei den Überlegungen zu Heilbronn waren sich die Teilnehmer weitestgehend einig, dass es eine gewisse Sättiertheit/Sättigung gebe und der Spirit fehle. Die Stadt sei hochfragmentiert und das Selbstwertgefühl wenig ausgeprägt – das Glas eher halb leer. Der Dialog zwischen den einzelnen Ämtern der Stadtverwaltung mit ihren vielen Akteuren, die jeweils andere **BLICKWINKEL** hätten, sei schwierig – konkrete Ansprechpartner erwünscht. Neben dem Fachkräftemangel in Gastronomie und Hotellerie, sei auch die Wohnentwicklung herausfordernd, da durch die Ansiedlung großer Unternehmen / Organisationen (Lidl-Zentrale, IPAI und viele mehr) die Preise zusätzlich steigen würden.

Das Stadtmarketing sollte von der Stadtverwaltung abgetrennt werden, ist die deutliche **POLITISCHE FORDERUNG**, um schneller und agiler oder auch als „rule-breaker“ agieren zu können. Es wird ein Tourismuskonzept mit klarer Zielgruppenorientierung und Fokus auf bestimmte Themen empfohlen. Es müsse nicht alles

abgedeckt werden, solle jedoch auch kein Duplikat sein. Mit einem Gastfreundschaft-Ökosystem könne eine Differenzierung gelingen – hier seien die Rahmenbedingungen genau zu definieren – was es bedeute, wo man hinwolle und wer angesprochen werden soll. Vorstellbar sei zum Beispiel eine **FLEXIBLERE NUTZUNG** des öffentlichen Raumes analog der Schanigärten in Österreich – kleinere Bereiche auf den Gehsteigen, die für den Restaurantbetrieb genutzt werden können.

Das **IMAGE** einer Stadt hat eine weitreichende Wirkung nach innen wie nach außen. Daher könne ein Leuchtturmprojekt mit gesellschaftlichem Engagement dazu beitragen, diesen Effekt positiv zu beeinflussen und die Bürger stolz zu machen. Investitionen in die Infrastruktur oder Qualitätsoffensiven z.B. in der Sülmer City zur Begleitung des Strukturwandels seien eine gute Basis, um das Selbstwertgefühl von Stadt und Industrie zu heben.



DIE STADT DER ZUKUNFT ALS GRÜNDUNGSÖKOSYSTEM



Blick über Friedrich-Ebert-Brücke | © Heilbronn Marketing GmbH (HMG) / Ulla Kühnle

Eine zukunftsorientierte und wirtschaftlich gesunde Stadt brauche ein lebendiges und attraktives **GRÜNDUNGSÖKOSYSTEM** – mit diesem Thema beschäftigte sich Tim Lampe in seinem Workshop. Dabei ging es unter anderem darum, wie ein solches System aussehen könne und welche elementaren Bestandteile oder einzelnen Akteure es erfordere.

Zum Beginn gab der Moderator einige generelle Hinweise zu **DESIGN SPRINT PRINZIPIEN** für die erfolgreiche Zusammenarbeit in einem Arbeitskreis: zuerst schreiben oder machen und dann teilen oder diskutieren. Es gehe im Prinzip dar-

um, Dinge schnell zu erarbeiten und einen Anfang zu machen, um in Bewegung zu kommen. Nach dem Together-Alone-Prinzip hatten die Teilnehmer Zeit, erste Gedanken und Ideen zum Thema für sich allein zu skizzieren.

Bei der anschließenden Präsentation und Diskussion, wurden Kategorien identifiziert und die **IDEEN** gebündelt. Die Ergebnisse der Kleingruppen deckten sich überwiegend, so dass ähnliche Cluster (z. B. Bildungs- und Fördereinrichtungen, politische Institutionen, Investoren, Unternehmen, Vereine etc.) gebildet werden konnten.

TIM LAMPE

Campus Founders, Heilbronn

Als Head of Operations leitete Tim Lampe das Format-Team der Campus Founders und entwickelte Angebote und Lehrformate, die die Startup-Teams auf ihrer unternehmerischen Reise ganzheitlich begleiten. Zuvor war er in mehreren Startups im Bereich Consulting, SaaS, Bildung und Co-Living involviert und verbrachte auch

ein Jahr im Silicon Valley. Die Campus Founders bilden die nächste Generation von verantwortungsvollen Gründern und Innovatoren aus und fördern das Startup- und Innovations-Ökosystem in Heilbronn-Franken. Seit Mai 2022 ist Tim Lampe als COO beim Startup Wildplastic.

Ziele und Schwerpunkte setzen



Unter Verwendung der „**WIE KÖNNEN WIR...**“ (WKW)-Fragen sollten möglichst offene Fragen zu aktuellen Problemen und Herausforderungen formuliert werden, wie zum Beispiel „Wie können wir die

Innenstadt beleben?“ Nach Kategorien gruppiert und als besonders wichtig gekennzeichnet, wurde an Lösungsansätzen zu den dringlichsten WKW-Fragen weitergearbeitet.

Frage 1: Wie schaffen wir es, neue Konzepte und Start-ups nach Heilbronn zu holen?

Akteure wie die Campus Founders, die Hochschulen sowie die Wirtschaftsförderung und viele andere seien in Heilbronn bereits aktiv. Gute Voraussetzungen also, um auf diese Expertise/Aktivitäten aufzubauen. Mit einem noch zu definierenden Leuchtturm-Projekt, könnten neue Start-ups angezogen werden. Wichtig sei, dass

Hürden gesenkt und „Bürokratie“ verringert werde(n) – eine Anschubfinanzierung könne helfen. Es brauche jemanden, eine Organisation, eine Stelle, die analog dem Prinzip „Trüffelschwein“ Ausschau halte nach Firmen und Start-Ups, die zur Stadt und den Rahmenbedingungen passen.

Frage 2: Wie bekommen wir mehr Leben in die Stadt?

Die Mehrheit der Menschen, die in einer Stadt oder Region wohnen und arbeiten, wünscht sich ein **LEBENDIGES UND ATTRAKTIVES ZENTRUM**.

Um mehr Leben in eine Innenstadt zu bekommen, könnten neue Zielgruppen wie etwa Studierende angesprochen werden. Es sollten attraktive Orte geschaffen und

inszeniert werden, die auch Verweilmöglichkeiten und konsumfreie Räume beinhalteten. Über Dramaturgie und Inszenierung (siehe auch Keynote und Workshop von Dr. Christian Mikunda) würden positive Emotionen erzeugt. Wobei nicht der Einzelhandel allein als Treiber fungiere, sondern eine vielfältige Gastronomie und Events.



Frage 3: Wie können wir ein Gründungs- ökosystem etablieren?

Gemeinsame Ziele zu fassen, sich zu fokussieren und die unterschiedlichen Gruppen/Akteure darauf einzuschwören, sei die **BASIS** für eine erfolgreiche Etablierung eines Gründungsökosystems. Dafür sollten die **BEDÜRFNISSE** der Stadt selbst sowie die generellen Entwicklungen und Megatrends aufgezeigt und diskutiert

werden. Nicht eine einzelne Meinung zähle, sondern alle **IDEENGEBER** und die verschiedenen Interessengruppen sollten gehört und zusammengebracht werden. Das „**GROSSE GANZE**“ müsse dennoch zur Chefsache werden, denn die Stadt Heilbronn brauche die Treiber von Themen.

Frage 4: Wie kann man studentische Frequenz in die Stadt bringen?

Um den **BRÜCKENSCHLAG** zwischen Bildungscampus und der Innenstadt ging es bei der Workshop-Gruppe 4. Dafür wurde an Ideen gearbeitet, wie mehr Studierende ins Zentrum geholt werden könnten. Um die Stadt von einer anderen Seite kennen zu lernen, wäre zum Semesterstart beispielsweise ein „Bierbachelor“ vorstellbar – in zehn Kneipen müssen zehn Getränke konsumiert werden, um den Bachelor zu erreichen.

Ähnlich einer Sport-App könnte eine Ideen-App dazu dienen, Interessierten die Stadt Heilbronn spielerisch näher zu bringen und unterschiedliche Orte, Plätze oder Kultur kennen zu lernen, am besten mit einem Wettbewerbsansatz. Das Wollhaus zu revitalisieren, wurde auch vorgebracht. Das könnte in Form eines Seminarhauses der Hochschule geschehen – Studierende kämen beim Seminarbesuch automatisch in die Innenstadt – oder als Ladenzeile für innovative Start-Up-Konzepte.

Frage 5: Wie kann man Treffpunkte für Vernetzungen einrichten?

Die Stadt könne stolz sein auf ihr Gründungsökosystem, denn in Heilbronn gebe es bereits viele **HOCHPOTENTE AKTEURE**, die jedoch unterschiedlich wahrgenommen würden. Es sei daher we-

sentlich, hier weiterzumachen, alle Veranstaltungen fortzuführen und alles, was bisher geschieht, zu verstetigen. Heilbronn könne ein Leuchtturm für Netzwerk – ein **URBAN INNOVATION HUB** – werden.



SO GEHT HANDEL HEUTE UND MORGEN

Handel ist viel mehr, als nur Waren und Dienstleistungen einzukaufen. Im Workshop von Peter Frank lag der **FOKUS** auf den Chancen und Möglichkeiten: Wie erkennen Einzelhändler aktuelle Trends und können mit richtiger Kundenansprache, Emotionalisierung und digitalen Technologien langfristig erfolgreich sein? Wie wichtig die **POSITIONIERUNG** von Handel und Kommune ist, wie Service wahrgenommen werden soll und warum ein attraktiver Standort Arbeitskräfte anzieht, wurde ebenfalls erörtert.

Zunächst wurden die Rahmenbedingungen des Handels sowie dessen Gewinner und Verlierer im **WANDEL DER ZEIT** präsentiert. Megatrends wie New Work, Individualisierung, Mobilität, Konnektivität, Urbanisierung oder Neo-Ökologie würden auch über die Pandemie hinaus wirken. Der Einzelhandel insgesamt sei in bester Verfassung, das wurde über die Umsatzentwicklung von 2010 bis 2019 (online

und stationär) sichtbar, jedoch findet das Wachstum im Nonfood-Bereich vor allem online und jenes im Lebensmittelhandel noch (eher) stationär statt. Eine Tendenz, die sich in Zukunft noch verstärken wird, denn bereits vor Corona gab es sinkende Besucher-Frequenzen.

Eine strukturbedingte Lageverschiebung gibt es durch den **BRANCHENMIX**: große Innenstädte, klassische Warenhäuser sowie Shopping Center haben ihren größten Schwerpunkt noch im Fashion-Bereich. Das Thema Gesundheit/Schönheit/Körperpflege liegt in kleinen Innenstädten auf ähnlich hohem Niveau (jeweils 35 Prozent) wie Fashion, in Fachmarktzentren (43 Prozent) und vor allem Nahversorgungszentren (65 Prozent) weit darüber. All' diese Entwicklungen haben Auswirkungen auf die Mieten der Innenstadt-Immobilien, die dem zunehmenden Druck nachgeben (müssen).

PETER FRANK

BBE Handelsberatung GmbH

Peter Frank ist seit 1997 als Unternehmensberater bei der BBE Handelsberatung GmbH in München und dort zuständig für den Bereich Bekleidung/Schuhe/Lifestyle. Er berät und unterstützt seine Kunden in Sachen Positionierung, strategische Ausrichtung, Standort, Kundenzu-

friedenheits- und Imageanalysen sowie Firmenwertermittlung und Personalanalysen. Die BBE Handelsberatung gehört seit vielen Jahren zu den Top 20 Unternehmensberatungen in Deutschland im Bereich Konsumgüter & Handel.

Neue Konzepte für Ballungsräume



Wie Einzelhändler aus ganz Deutschland sowie dem europäischen Ausland auf die aktuellen **HERAUSFORDERUNGEN** reagieren und welche Themen für die Zukunft essenziell seien, dokumentierte Peter Frank anhand verschiedener Praxisbeispiele. So setzt die kanadische Sportmarke „lululemon“ zwar auf Globalisierung, jedoch auch auf lokale Communities an ihren Standorten, auf authentische Beziehungen zu Gästen sowie transformierende Produkte und Erlebnisse. Online-Händler wie das Optik-Unternehmen „Mister Spex“ nutzen die ihnen vorliegenden Daten und digitalen Möglichkeiten, um sich zu Multichannel-Anbietern weiterzuentwickeln – beispielsweise durch die Verzahnung der Online- und Offline-Kanäle

oder die Zusammenarbeit mit Partnerbetrieben. Mit neuen Shop-Konzepten wie den, nur für eine begrenzte Zeit eröffneten, „Pop-up Stores“ oder den „Off-price-Stores“, in denen ein Händler Waren verschiedener Markenhersteller zu günstigeren Preisen anbietet, entsteht mehr **DYNAMIK** am Markt. Relativ jung ist das „Retail-as-a-service“-Konzept. Im Auftrag von Markenproduzenten stellen Ladenbetreiber deren Produkte aus, erklären diese und generieren so Kundendaten. Als Folge dieser zahlreichen Bemühungen entsteht ein **HYPERWETTBEWERB** auf allen Kanälen: Online – Offline, City – Peripherie, Großstadt – Kleinstadt, Fachgeschäft – Fachmarkt, und damit ein „Weltstadthopping“ rund um den Globus.

Authentische und begeisternde Positionierung von Handel und Kommune

Um sich im größer werdenden Wettbewerbsumfeld zu differenzieren, ist eine relevante **MARKTPositionierung** wichtig. Jedes Unternehmen und jede Leistung muss aus Sicht der Zielgruppe eine „**GROSSE IDEE**“ repräsentieren und eine überzeugende Geschichte erzählen. Diese strategischen Schritte rund um den Themenkomplex Positionierung, Vision und Kommunikation/Marketing sind nicht nur für Einzelhändler essenziell, sondern auch für die (Innen-)Stadt. Sie sollte sich ihrer Zielgruppen, ihrer Ausrichtung sowie insbesondere der Kommunikation bewusst sein und diese stringent verfolgen.

Ein Großteil der Einzelhändler in Deutschland habe keine klare Positionierungsstrategie und verspiele vorhandenes Potenzial. Praxisbeispiele diverser Händler zeigten, wie es besser gehe: wie etwa durch ein starkes Kundenbeziehungs-

management mittels außergewöhnlicher Events, den Einsatz von Garantie-Angeboten für Premium-Kunden, die Optimierung der Ladengestaltung oder Guerilla-Marketing-Aktionen. Eine kontinuierliche Kommunikation der Aktivitäten über alle Kanäle hinweg sorgt für mehr Aufmerksamkeit.

Oft seien externe, spezialisierte Beratungsunternehmen involviert, wie in den gezeigten **POSITIV-BEISPIELEN**, die Betriebe auf ihrem Weg zur Markenbildung, der Formulierung einer Unternehmensphilosophie sowie der Entwicklung einer Positionierungsstrategie unterstützen. Letztere kann sich auf viele Bereiche erstrecken: neben der Inszenierung und Ladengestaltung, dem Multichannel-Auftritt, der Kundenansprache und -bindung und der Werbung sind das auch die Mitarbeiterschulung oder Events.

Kundenbegeisterung durch Service

Der **SERVICE-BEREICH** ist ein weiteres Thema, mit dem der Einzelhandel gegenüber Online-Anbietern punkten kann. In Analysen zur Kundenzufriedenheit (BBE Handelsberatung) wurde deutlich, dass die Weiterempfehlungs-Quote im Handel vor allem durch die Begeisterung der Kunden bestimmt wird. Um sich vom Mittelmaß zur Serviceprofilierung zu steigern, gilt es also, die Menschen zu begeistern – mit Leistungen, die wahrnehmbar, wettbewerbsdifferenzierend und kundenrelevant sind.

Ob digitale Services im Einzelhandel, wie Online-Beratungstools oder ein gezeichnetes „Dankeschön“ auf der Restaurant-Rechnung – für jedes **GESCHÄFTSKONZEPT** sind die Themen spezifisch zu evaluieren und anzupassen. Im Rahmen einer Servicestrategie werden Ideen be-

wertet und gewichtet, beispielsweise nach Kundennutzen, eigenem Aufwand oder Verrechenbarkeit. Ein umfassendes Kommunikationskonzept darf dabei ebenso wenig fehlen wie die frühe Einbindung aller Mitarbeiter, die den Servicegedanken konsequent „leben“ sollen.

Im Hinblick auf die Übertragung der Erkenntnisse auf die Stadt Heilbronn herrschte **EINIGKEIT**, dass sowohl bei der Positionierung als auch den Serviceleistungen noch **POTENZIALE** bestehen. Die Workshopteilnehmer empfehlen, niedrigschwellige Erstberatungsangebote und Feedbackrunden für Einzelhändler anzubieten. Anhand eines Kurzchecks könnten wesentliche Aspekte für die Betriebe herausgearbeitet und der Weg zu strategisch ausgerichteten Prozessen geebnet werden.

Attraktive Standorte ziehen Arbeitskräfte an



Der örtliche Einzelhandel lebt stark von der Motivation und Kompetenz seiner Mitarbeiter, sie sind das **RÜCKGRAT** der Betriebe. Auf städtischer Ebene müssen daher die generellen **RAHMENBEDINGUNGEN** immer weiter optimiert werden, um Arbeitskräfte anzuziehen und an die Region zu binden. Jedoch sind auch die Einzelhandelsbetriebe gefragt, sie

sollten ihr Team mit deren individuellen Lebenslagen, Problemstellungen und Anforderungen stetig im Blick behalten. Nur durch zufriedene Mitarbeiter können die Positionierungsstrategien sowie Kommunikations- und Serviceversprechen in den Ladenlokalen mit Leben gefüllt und somit das **STRATEGISCHE KONZEPT** tatsächlich realisiert werden.

Gemeinsam an einem Strang ziehen



Beispiele aus anderen Städten haben gezeigt, dass ein Zentrum häufig aus mehreren 100 Einzelkämpfern besteht, die jeweils „ihr eigenes Ding machen“. In Heilbronn ist dies nicht der Fall, denn durch die **STADTINITIATIVE** als „Dachverband der Innenstadt“ werden gemeinsame Aktionen,

Maßnahmen und Austauschformate langjährig gepflegt. Doch es ist wichtig, diese Funktionen weiter auszubauen und bei der Vielzahl an Projekten, Maßnahmen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten an einem Strang zu ziehen – um den Standort Innenstadt gemeinsam voranzubringen.

VERABSCHIEDUNG

27.04.2022

Martin Diepgen, Erster Bürgermeister der Stadt Heilbronn

Zum Abschluss der beiden Tage betonte Erster Bürgermeister Martin Diepgen, dass der Stadtentwicklungskongress **FREQUENCY** eine einmalige Chance für die Stadt Heilbronn sei – auch Dank der engagierten Arbeit aller Teilnehmer. Es werde nichts verloren gehen, was in den Workshops ausgetauscht wurde.

Ziel sei es, den **MASTERPLAN** zu aktualisieren und über Beteiligungsformate und Expertenrunden auch junge Menschen und Studierende mit einzubeziehen. Vor dem Kongress sei bereits die Struktur für den Masterplan erarbeitet worden, damit die Ergebnisse einfließen können.

Sein ausdrücklicher **DANK** galt den Organisatoren Michael-M. Andree, Geschäftsführer Verein Wissensstadt Heilbronn e.V. und seinem Team, Klaus Striebich, Einzelhandelsexperte und Inhaber des Beratungsunternehmens RaRE Advise, sowie allen Referenten. Den Mitarbeitern der GMA dankte er ebenso für ihr großes Engagement, denn ihre Begleitung der Arbeit führe zu so guten Ergebnissen, wie den beiden Wirtschaftsförderern der Stadt Heilbronn, Stefan Ernesti und Florian Nader.

Die Teilnehmer sollten sich bereichert auf den Nachhauseweg machen und für alle in Heilbronn Aktiven sei ab heute **DAS GLAS HALBVOLL**.





FREQUENCY
Stadt:Plan:Zukunft

BILDUNGSCAMPUS
DIETER SCHWARZ STIFTUNG

DIE VERANSTALTER



Die Veranstaltung wurde von der Stadt Heilbronn in Kooperation mit dem Verein Wissensstadt Heilbronn e.V. ausgerichtet und von der Dieter Schwarz Stiftung gefördert.

Die **STADT HEILBRONN AM NECKAR** ist wirtschaftliches und kulturelles Zentrum der Region Heilbronn-Franken und zweitgrößte Stadt der europäischen Metropolregion Stuttgart. Aufgrund ihres hohen Fachkräfte- und Innovationspotenzials sowie ihrer hervorragenden Verkehrsanbindung zählt die Stadt zu den bedeutendsten Wirtschaftsstandorten des Landes Baden-Württemberg und ist zukünftiger Standort des IPAI Baden-Württemberg. Gemäß dem Motto „Wissenschaft schafft Wirtschaftskraft“ richtet sich Heilbronn zunehmend auf Zukunftstechnologien aus und wandelt sich insbesondere auch dank des Bildungscampus der Dieter Schwarz Stiftung mehr und mehr zur „Wissensstadt“. Seit 2020 trägt Heilbronn den Titel der Universitätsstadt.

KONTAKT

Stefan Ernesti
Leiter Stabsstelle Wirtschaftsförderung

Stadt Heilbronn
wirtschaftsfoerderung@heilbronn.de

Die **WISSENSSTADT HEILBRONN e.V.** wurde 2019 als Netzwerk- und Organisationsplattform gegründet. Die Mitglieder sind:

- aim Akademie für Innovative Bildung und Management Heilbronn-Franken
- Campus Founders gGmbH
- Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Heilbronn
- Center for Advanced Studies (DHBW CAS)
- experimenta – Das Science Center
- Ferdinand Steinbeis Institut Heilbronn
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
- Heilbronner Stimme GmbH & Co. KG
- Hochschule Heilbronn (HHN)
- HILL
- SCS Schwarz Campus Service GmbH & Co. KG
- Stadt Heilbronn
- TUM Campus Heilbronn gGmbH
- 42 Heilbronn gGmbH

KONTAKT

Michael-M. Andree
Geschäftsführer

Wissensstadt Heilbronn e.V.
info@wissensstadt.de





IMPRESSUM

Stand November 2023

HERAUSGEBER

Wissensstadt Heilbronn e.V.
vertreten durch den Geschäftsführer
Michael-M. Andree
Bildungscampus 15
76076 Heilbronn
info@wissensstadt.hn
www.wissensstadt.hn

In Kooperation mit der Wirtschafts-
förderung der Stadt Heilbronn.

Gefördert von der Dieter Schwarz Stiftung.

REDAKTION & INHALTE

Verantwortlich:
Stefan Ernesti
/ Wirtschaftsförderung Stadt Heilbronn
Michael-M. Andree
/ Wissensstadt Heilbronn e.V.

Redaktion und Umsetzung:
Sibylle Kolb
/ sko@sk-kommunikationsberatung.de

LAYOUT, GESTALTUNG & SATZ

TD Designagentur GmbH
Oststraße 12
74072 Heilbronn
www.td.design

DRUCK & WEITERVERARBEITUNG

WIRmachenDRUCK GmbH

BILDQUELLEN

häffner mediendesign / Jürgen Häffner
Heilbronn Marketing GmbH (HMG)
TD Designagentur GmbH





Die Veranstaltung wurde von der Stadt Heilbronn in Kooperation mit dem Verein Wissensstadt Heilbronn ausgerichtet und von der Dieter Schwarz Stiftung gefördert.