

**Die Erhöhung der Attraktivität von Handels- und
Gewerbevereinen am Beispiel der City- Initiative Stuttgart e.V.**

Europäisches Kompetenz-
und Forschungszentrum
Clustermanagement



Centre européen de
compétences et de recherche
Management de Cluster

Herausgegeben von

© Europäisches Kompetenz- und Forschungszentrum Clustermanagement im
August 2023
Prof. Dr. Hansjörg Drewello

Autorin

Melanie Stiller

Gestaltung

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl
Renée Arnold

ISSN 2197-9499

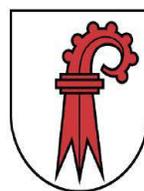
Diese Veröffentlichung wurde gefördert durch Mittel des Ministerium für Wirtschaft, Arbeit
und Wohnungsbau des Landes Baden-Württemberg sowie durch



Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



Gendervermerk

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in dem vorliegenden Praxisbericht die männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligungen des weiblichen oder diversen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechterneutral zu verstehen sein.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	4
Abkürzungsverzeichnis	5
1. Einleitung	6
2. Handels- und Gewerbevereine und die Wirtschaftsförderung	6
2.1. Begriffsdefinition.....	6
2.2. Handel und Gewerbe in deutschen Innenstädten.....	7
2.2.1. Der Wandel der Innenstädte.....	7
2.2.2. Status Quo der Handels- und Gewerbevereine.....	8
2.2.3. Die Bedeutung der Netzwerkarbeit für die Handels- und Gewerbevereine anhand der Netzwerkanalyse.....	8
2.2.4. Die Wirtschaftsförderung als stetiger Ansprechpartner.....	9
3. Hypothesen und empirische Untersuchung	10
3.1. Aufstellung der Hypothesen.....	10
3.2. Methodische Vorgehensweise.....	10
3.2.1. Die City-Initiative Stuttgart e.V.....	10
3.2.2. Fallanalyse anhand leitfadengestützter Experteninterviews.....	11
4. Ergebnisdarstellung	12
5. Handlungsempfehlungen für die Erhöhung der Attraktivität der Handels- und Gewerbevereine	14
5.1. Interessensvertretung.....	15
5.2. Mitglieder.....	15
5.3. Netzwerkarbeit.....	16
5.4. Digitalisierung.....	16
5.5. Vorstandsarbeit.....	17
5.6. Finanzielle Situation.....	18
5.7. Zusammenarbeit mit anderen Akteuren.....	18
6. Diskussion und Fazit	19
Literaturverzeichnis	21
Anlagenverzeichnis	23

Abstract

Handels- und Gewerbevereine stehen als Zusammenschluss örtlicher Unternehmen unter dem ständigen Strukturwandel der Innenstädte, den damit verbundenen wachsenden Herausforderungen und der Schnellebigkeit der Zeit. Ziel dieses Artikels, der aus meiner Bachelorarbeit an der Hochschule Kehl entstanden ist, ist es, Lösungsvorschläge für die Handels- und Gewerbevereine vorzustellen, um ihre Attraktivität zu erhöhen. Stellvertretend als Handels- und Gewerbeverein einer modernen und lebendigen Stadt, wird als Fallbeispiel die City – Initiative Stuttgart e.V. exemplarisch herangezogen und analysiert. Die daraus erschlossenen und entwickelten Handlungsempfehlungen für Handels- und Gewerbevereine bieten umfangreiche und attraktive Empfehlungen einer gewinnbringenden Zusammenarbeit mit den Akteuren und stärken dadurch nicht nur die Mitgliedsunternehmen, sondern auch den Standort und somit die Lebensqualität der Städte.

Abkürzungsverzeichnis

A

Abs. Absatz

B

BDS Bund der Selbstständigen

BGB Bürgerliches Gesetzbuch

bspw. beispielsweise

bzw. beziehungsweise

C

ca. circa

CIS City-Initiative Stuttgart e.V.

E

evtl. eventuell

F

f. folgende

ff. fortfolgende

G

GHV Gewerbe- und Handelsverein

H

HGV Handels- und Gewerbeverein

M

MEO Förderprojekt der Stadt Stuttgart zur Belebung der Stadtteilzentren in den Bereichen Marketing (**M**), Events und Erlebnisse (**E**) und Organisation und Kooperation (**O**)

1. Einleitung

"Du handelst für dich, wenn du für andere lebst." Dieses Lebensmotto von Ernst Wilhelm Arnoldi (deutscher Kaufmann, 1778 – 1841) spiegelt sich in der Zielsetzung von Handels- und Gewerbevereinen (HGV) wider. Sie setzen sich für die Innenstadt und ihre Mitglieder ein und tragen damit einen großen Bestandteil zur Stärkung und Belebung der Stadtteilzentren bei.

Allerdings kämpfen die Handels- und Gewerbevereine derzeit mit verschiedenen Herausforderungen wie dem demographischen Wandel, Nachwuchsproblemen und dem technologischen Wandel, was zu sinkenden Ressourcen und Budgetknappheit führt. Der vorliegende Artikel zeigt diese Herausforderungen auf und leitet Handlungsempfehlungen zur Erhöhung der Attraktivität von Handels- und Gewerbevereinen ab. Daraus entwickelt sich die folgende Forschungsfrage, die anhand theoretischer und empirischer Ergebnisse beantwortet werden soll:

„Wie kann die Attraktivität der Handels- und Gewerbevereine erhöht werden?“

Den Mittelpunkt der empirischen Untersuchung bildet die City – Initiative Stuttgart e.V. (CIS), als Fallstudie eines Handels- und Gewerbevereins.

Um Handlungsempfehlungen für die HGVs zu erarbeiten, ist der Artikel folgendermaßen aufgebaut: Nach der Analyse des aktuellen Forschungsstands, leiten sich daraus Hypothesen ab, welche die Attraktivität der HGVs beeinflussen könnten. Diese werden im Anschluss durch eine empirische Fallstudie der CIS überprüft. Einleitend dazu erfolgt die Vorstellung der CIS durch ein Experteninterview mit dem Geschäftsführer. Weitere Interviews mit ausgewählten Mitgliedsunternehmen der CIS bilden die Grundlage für die Bewertung der Attraktivität. Anhand der empirischen Ergebnisse werden die aufgestellten Hypothesen der HGVs beantwortet und die Handlungsempfehlungen für die Handels- und Gewerbevereine aufgezeigt. Diese werden im Schlussteil diskutiert.

2. Handels- und Gewerbevereine und die Wirtschaftsförderung

2.1. Begriffsdefinitionen

Im Folgenden werden die für den weiteren Verlauf des Artikels notwendigen Definitionen aufgeführt und erläutert.

Als rechtsfähiger Verein präsentieren sich *Handels- und Gewerbevereine* nach ihrer Satzung als lokaler Zusammenschluss örtlicher Unternehmen auf kommunaler Ebene und werden unter verschiedenen Namen, wie HGV, BDS oder GHV geführt. Mittlerweile sind HGVs in vielen Städten und Stadtbezirken unabhängig von ihrer Größe und Lage vertreten. Sie gelten als Non-Profit-Organisationen und streben nicht nach wirtschaftlichem Gewinn.

Sie richten sich nach dem klassischen Aufbau eines Vereins und werden meistens von einem ehrenamtlichen Vorstand geleitet (Becker, 2022). Ihre Ziele können auf drei Hauptziele beschränkt werden:

- Interessenvertretung gegenüber Dritten, wie öffentlichen Stellen
- Netzwerkarbeit und informeller Austausch zwischen den Mitgliedern
- Stärkung des Standorts bzw. des Stadtteilzentrums

Auf kommunaler Ebene gilt das Amt der Wirtschaftsförderung als ein dauerhafter Ansprechpartner (siehe Anlage 1 „Arbeitspapier Handels- und Gewerbevereine“).

Um im Folgenden Aussagen über die Erhöhung der Attraktivität von HGVs am Beispiel der CIS treffen zu können, wird eine Arbeitsdefinition für den Begriff *Attraktivität* festgelegt. Der Begriff Attraktivität beschreibt den Grad der Anziehungskraft, den ein wahrgenommenes Objekt auf einen bestimmten Betrachter ausübt. Es handelt sich um eine relative und subjektive Bewertung, die unter anderem von der Einstellung, der Stimmung und dem Kontext des Betrachters abhängt (Sponsel 2005). In diesem Artikel wird Attraktivität als der wahrgenommene Grad der Anziehungskraft des Handels- und Gewerbevereins (CIS) auf seine Mitgliedsunternehmen definiert. Diese Wahrnehmung wird durch eine Kombination von quantitativen und qualitativen Daten ermittelt, die durch Umfragen erhoben werden.

Als wichtiger Akteur der Innenstädte und stetiger Ansprechpartner der HGVs wird im Folgenden die *Wirtschaftsförderung* definiert: Die *Wirtschaftsförderung* kann in jeder Form der Wirtschaftspolitik zum Ausdruck kommen. Für das engere Verständnis wird im weiteren Verlauf von kommunaler bzw. regionaler Wirtschaftsförderung gesprochen (Lahner & Neubert, 2016, S. 6). Die kommunale Wirtschaftsförderung bezieht sich auf die Verbesserung der Standortbedingungen und der Produktivität der lokalen Wirtschaft durch Lenkungsmaßnahmen und -handlungen. Es gibt keine Legaldefinition für die kommunale Wirtschaftsförderung, aber sie wird als freiwillige Aufgabe der kommunalen Selbstverwaltung betrachtet. Die Anwendung der Instrumente liegt im Ermessen von Kreisen, Städten und Gemeinden innerhalb der geltenden Vorschriften (Korn, van der Beek, 2019, S. 1134 f.).

2.2. Handel und Gewerbe in deutschen Innenstädten

Das folgende Kapitel befasst sich mit dem Status Quo von Handel und Gewerbe in den Innenstädten in Deutschland. Wichtige Akteure wie die HGVs und die Wirtschaftsförderung werden beschrieben und dazu beispielhaft jeweils ein kurzer Blick auf die Stadt Stuttgart geworfen. Die CIS als größter HGV der Stadt Stuttgart wird explizit in Kapitel 3 beleuchtet.

2.2.1. Der Wandel der Innenstädte

HGVs kämpfen derzeit mit verschiedenen Herausforderungen, wie dem demographischen Wandel oder Nachwuchsproblemen, welche durch den stetigen Wandel der Innenstädte vorangetrieben werden (Markert & Eckert, 2021, S. 14 f).

Besonders die Pandemiesituation trug dazu bei, dass die Innenstädte an Charme und Attraktivität verlieren (Ruess, Vrhovac & Yoga, 2021, S. 5). Kommunen und Innenstadtakteure sind seit einiger Zeit mit sich verändernden Strukturen und Herausforderungen konfrontiert. Die Digitalisierung erhöht den Druck auf Einzelhändler, während das Hotel- und Gastgewerbe und der Einzelhandel mit Personalmangel kämpfen. Konsumenten achten vermehrt auf Nachhaltigkeit und gesunde Ernährung, woran sich die Akteure anpassen müssen (Hoffmann, Akbar, 2016, Seite 192 ff.).

Auch die Stadt Stuttgart wurde in den letzten Jahren vor gewaltige Herausforderungen gestellt und befindet sich im Wandel. Aktuelle Themen, wie der Klimawandel, erfordern auch in den Innenstädten die Transformationsprozesse. Die Stadt Stuttgart wird den Wandel in den nächsten Jahren mit einem Klimafahrplan und einer stärkeren Fokussierung auf die Felder Mobilität, Energie und Ernährung unterstützen (Holzwarth, Seidel & Zigan, 2022, S. 6f.).

2.2.2. Status Quo der Handels- und Gewerbevereine

Schon vor 20 Jahren zeigte eine Studie aus dem Jahr 2004 des BDS-Landesverbands und der Fachhochschule Aalen größere Defizite der HGVs (Verbändereport, 2004). Die Studie repräsentierte die Ergebnisse von 200 befragten Vorstandsmitgliedern der HGVs in Baden- Württemberg. Ziel der Umfrage war ein Vergleich der verschiedenen HGVs und die Analyse ihres Erfolgs. Im Ergebnisbericht wurde ersichtlich, dass die Mitglieder eine stärkere Orientierung an ihren Interessen und einen höheren Mehrwert durch die Mitgliedschaft forderten. Bei den wenigsten Vereinen war eine Ziel- und Maßnahmenplanung, die Erarbeitung von Zeitplänen sowie definierte Zuständigkeiten vorhanden. Ein weiteres Problem, welches in der Studie des BDS-Landesverbands und der Fachhochschule Aalen analysiert wurde, ist neben dem Mitgliederschwund und der mangelnden Interessenvertretung gegenüber Dritten, wie der Stadtverwaltung, die hohe Anzahl an passiven Mitgliedern. Dadurch steigt die Last und der Erwartungsdruck auf die aktiven Mitglieder, welche dann, bedingt durch eigenen Zeitmangel, selbst die Rolle der passiven Mitglieder annehmen: ein Teufelskreislauf. Zudem fehlte den Mitgliedern das „Wir - Gefühl“, ein gemeinsamer Zusammenhalt, der auch nach außen sichtbar wird. Die gleichmäßige Vertretung der unterschiedlichen Branchen stellt eine weitere Herausforderung dar. Der Einzelhandel dominiert stark, wobei Dienstleister oder Gastronomen unterrepräsentiert sind. Auch junge Unternehmen lassen sich selten zu einer Mitgliedschaft überreden (Verbändereport, 2004). Positiv wird jedoch die regelmäßige Informationsversorgung bewertet. Besonders die Nutzung digitaler Instrumente wie E-Mails wird dabei hervorgehoben. Erfolgreiche HGVs werden in der Studie des BDS-Landesverbands und der Fachhochschule Aalen durch ein hohes Gemeinschaftsgefühl, eine Vernetzung und einen Zusammenhalt der Mitglieder untereinander aus. Auch die Integration jüngerer Unternehmen würde eine Belebung der HGVs vorantreiben (Verbändereport, 2004).

Diese Befunde wurden 18 Jahre später, im Jahr 2022, in einer Unternehmensbefragung des Stadtteilmanagements der Wirtschaftsförderung der Stadt Stuttgart bestätigt (siehe Anlage 1 „Arbeitspapier Handels- und Gewerbevereine, 2022“).

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die aktuellen Herausforderungen in der Demographie, der fehlenden Wahrnehmung der HGVs bei Dritten, der ständig wachsenden Überforderung der Mitglieder und Vorstände, sowie in dem Problem der Unterrepräsentation jüngerer und kleinerer Unternehmen liegen. Demzufolge fragen sich viele Mitglieder nach dem Nutzen einer Mitgliedschaft. Auch die HGVs selbst stehen ratlos vor entscheidenden Zukunftsfragen über ihr weiteres Bestehen (siehe Anlage 1 „Arbeitspapier Handels- und Gewerbevereine, 2022“).

2.2.3. Die Bedeutung der Netzwerkarbeit für die Handels- und Gewerbevereine anhand der Netzwerkanalyse

Eine prägnante Aufgabe der HGVs ist die Bildung und Stärkung der Netzwerke innerhalb der Mitgliedsunternehmen sowie zu anderen Akteuren. Die reine Definition des Begriffs Netzwerk, kann mithilfe der soziologischen Netzwerkanalyse aufgestellt werden (Jansen, 2003, S. 11). Die Definition des Begriffs *Netzwerk* wird folgendermaßen ausgelegt: „Ein Netzwerk ist definiert als eine abgrenzende Menge von Knoten oder Elementen und der Menge, der zwischen ihnen verlaufenden sogenannten Kanten“ (ebd., 2003, S. 53). Dabei stellen die Knoten die verschiedenen Akteure dar und die Kanten charakterisieren die zwischen den Akteuren bestehenden Relationen oder Beziehungen. Diese Beziehungen zueinander lassen sich nach ihren Inhalten klassifizieren und abgrenzen (ebd., 2003, S. 59). Abgebildet auf das zu behandelnde Thema, taucht die Netzwerkarbeit in den Tätigkeiten der HGVs auf, welche ihr eigenes Netzwerk bilden und daraus eine Zusammenarbeit aufbauen. Die Knoten stellen die Unternehmen, andere HGVs oder die Stadtverwaltung dar und die Kanten beziehen sich auf die Transaktionsbeziehungen,

zum Beispiel auf finanzieller oder kommunikativer Ebene. Diese Beziehungen können, je nach ihrer Relationsintensität, die Handlungsmöglichkeiten der Akteure unterschiedlich beeinflussen.

2.2.4. Die Wirtschaftsförderung als stetiger Ansprechpartner

Die kommunale Wirtschaftsförderung sollte als wichtiger Akteur der Innenstadt den HGVs als stetiger Ansprechpartner zur Seite stehen.

Zu ihren Aufgaben zählt die Wohlfahrtsmaximierung der Bürger. Ihr Primärziel ist es den jeweiligen Standort zu stärken. Dieses Ziel soll durch Faktoren wie die „Erhöhung oder Stabilisierung der regionalen Wertschöpfung und Erwerbstätigkeit oder durch die Erhöhung der Finanzkraft der Kommune erreicht werden“ (Lahner & Neubert, 2016, S. 44). So soll die Attraktivität des Standorts erhöht werden.

Um die Qualität ihrer Zielerreichung zu wahren, ist auch die Wirtschaftsförderung auf Synergien aus Netzwerken und Partnerschaften angewiesen. In Netzwerken werden verschiedene Wissens- und Erfahrungsstände diverser Personen gebündelt, wodurch ein Informationsaustausch und damit ein neuer Wissensstand erreicht wird (Lahner & Neubert, 2016, S. 126).

Die Wirtschaftsförderung kann und sollte als „inhaltlicher Teil eines Netzwerkes“ fungieren oder „Organisator eines Netzwerks von Dritten, z.B. Unternehmen“ (Böhle, 2017, S. 72). sein. Es finden Vernetzungen zu verschiedenen Akteuren statt, wie zu den Unternehmen selbst, aber auch zu Partnern und Plattformen, wie der IHK, der Handwerkskammer oder den HGVs. Sie werden explizit in die Wirtschaftsförderungsaktivitäten einbezogen und ergänzen die oftmals eingeschränkten finanziellen, bzw. personellen Ressourcen, um das Angebot eines vielfältigen Aufgabenspektrums zu wahren (Lahner & Neubert, 2016, S. 41 ff.). Über die Jahre haben sich daraus lokale Netzwerkstrukturen gebildet. Eine weit verbreitete Form für Netzwerkstrukturen besteht zudem im Feld der Cluster. Das Cluster beschreibt eine Vernetzung von Unternehmen, Dienstleistern und Wissenschaftlern in einem bestimmten Bereich oder einer bestimmten Branche. Aufgrund des nachhaltigen Erfolges im Bereich des Unternehmenswachstums wird die Unternehmenslandschaft immer wieder nach möglichen neuen Clusterstrukturen untersucht (Böhle, 2017, S. 100 f.).

Als praxisnahes Beispiel wird im Folgenden die Zusammenarbeit der Wirtschaftsförderung der Stadt Stuttgart mit den ansässigen HGVs beschrieben. Die Wirtschaftsförderung der Stadt Stuttgart ist im Geschäftskreis des Oberbürgermeisters angesiedelt und sieht sich in vielfältigen Rollen (Aufrecht, 2021, S. 7+11).

Die Betreuung, Kommunikation, Zusammenarbeit und Netzwerkarbeit mit den örtlichen HGVs, z.B. der CIS, bildet eine Aufgabe des Teams Stadtteilmanagement. Viele Aktionen wurden bereits in den vergangenen Jahren in Zusammenarbeit mit den Vereinen organisiert und umgesetzt. Beispielhaft zu nennen ist die stadtweite Öffentlichkeitskampagne „Bleiben Sie uns treu!“ zur Stärkung der Stuttgarter Betriebe. Gemeinsam mit den HGVs und der CIS wurde diese Gemeinschaftsaktion mit Wiedererkennungswert ins Leben gerufen. (ebd., 2021, S. 77 ff.). Das Förderprogramm MEO der städtischen Wirtschaftsförderung für die Jahre 2022/2023 zur „Stärkung, Belebung und Transformation der Stuttgarter Stadtteilzentren“ verfolgt das Ziel, Maßnahmen zu fördern und Anreize zu schaffen, die zur nachhaltigen Weiterentwicklung von Stadtteilzentren beitragen. Dabei gelten Ideen aus den Bereichen Marketing (M), Events und Erlebnisse (E) und Organisation und Kooperation (O) als förderfähige Maßnahmen (Landeshauptstadt Stuttgart, 2022).

3. Hypothesen und empirische Untersuchung

3.1. Aufstellung der Hypothesen

In den vorherigen Kapiteln wurden theoretische Grundüberlegungen angestellt und für die nun folgende empirische Untersuchung relevantes Wissen zusammengeführt. Um die Untersuchung anzuleiten, und damit die Forschungsfrage „*Wie kann die Attraktivität der Handels- und Gewerbevereine erhöht werden?*“ zu beantworten, werden Hypothesen aus den Defiziten und Herausforderungen der beschriebenen Studienergebnisse (siehe Kapitel 2.2.2) aufgestellt, welche die Attraktivität beeinflussen könnten. Aus den gewonnenen Erkenntnissen leiten sich anschließend die Handlungsempfehlungen für die HGVs ab.

H1: Eine intensive und wirksame Interessenvertretung der Mitglieder der HGV gegenüber Stadtverwaltung beeinflusst die Attraktivität des Vereins.

H2: Die Attraktivität von Handels- und Gewerbevereinen ist abhängig von einem breiten engagierten Mitgliederspektrum.

H3: Die Netzwerkarbeit mit den Mitgliedsunternehmen und der Wirtschaftsförderung wirkt sich positiv auf die Attraktivität der Handels- und Gewerbevereine aus.

H4: Der Einsatz moderner, digitaler Instrumente, wie Online-Meetings, E-Mail-Verteiler oder die Nutzung von Social-Media-Kanälen, beeinflusst die Attraktivität der Handels- und Gewerbevereine.

3.2. Methodische Vorgehensweise

Um die oben aufgestellten Hypothesen zu untersuchen, wird eine Fallstudie durchgeführt. In einer Fallstudie, die sich als praxisnah und vielfältig auszeichnet, wird das Forschungsobjekt, als kleiner Teil der sozialen Welt untersucht (Berger-Grabner, 2016, S. 141 ff.).

Gegenstand der Untersuchung ist die CIS in Stuttgart. Die Daten werden durch leitfadengestützte Experteninterviews mit dem Geschäftsführer der CIS und ausgewählten Mitgliedsunternehmen gewonnen. Die Auswahl der sieben Mitgliedsunternehmen als Interviewpartner basiert auf deren Fach- und Hintergrundwissen, Branchenvielfalt und Unternehmensgröße und repräsentiert einen Querschnitt des Branchenmixes der Stuttgarter Innenstadt. Für die Interviews werden zwei aufeinander abgestimmte Fragenkataloge erstellt, einer für die CIS (siehe Anlage 2), der andere für die jeweiligen Mitgliedsunternehmen (siehe Anlage 3). Anhand der Fallstudie sollen attraktivitätsfördernde Handlungsmuster für das Management der CIS identifiziert werden, die verallgemeinert zu Handlungsempfehlungen für andere HGV entwickelt werden können.

3.2.1. Die City-Initiative Stuttgart e.V.

Die CIS gründete sich im Jahr 1999 in Stuttgart und ist als typischer Verein organisiert. Sie umfasst laut Satzung die gesamte Stadt als Wirkungsgebiet, überwiegend aber den innenstädtischen Bereich.

Die CIS erfüllt täglich drei Hauptaufgaben: die Organisation von Publikumsveranstaltungen, Netzwerkarbeit und politische Lobbyarbeit zur Stärkung des Standorts und der Wettbewerbsfähigkeit. Als einer der größten HGV in Stuttgart hat die CIS derzeit rund 230 Mitgliedsunternehmen aus verschiedensten Branchen. Jedes Mitglied hat eine Stimmgleichheit und muss als Voraussetzung für die Mitgliedschaft einen

geschäftlichen Bezug zu Stuttgart haben. Der Verein besitzt eine klassische Struktur mit Vorstand, Mitgliederversammlung und Arbeitskreisen. Die Finanzierung erfolgt durch Mitgliedsbeiträge, Sponsorengelder und einen jährlichen Zuschuss der Stadt Stuttgart. Besonders die Netzwerkarbeit sticht bei der CIS auffallend hervor. Sie arbeitet eng mit verschiedenen Innenstadtakteuren zusammen, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Die Zusammenarbeit mit den Mitgliedsunternehmen erfolgt hauptsächlich durch persönliche Ansprachen und digitale Bereitstellung von Informationen. Auch die Kooperation mit der Wirtschaftsförderung verläuft in den meisten Projekten positiv. Die Kooperation mit den anderen HGV der Stadt Stuttgart wird als eher schleppend beschrieben. Die CIS ist zwar für einen Austausch stets offen, allerdings kommt dieser aufgrund unterschiedlich anfallender Themen in den Stadtbezirken weniger zustande. Die CIS strebt daher eher einen regelmäßigen Austausch mit anderen City-Initiativen in vergleichbaren Städten an. Um dem digitalen Zeitalter Stand zu halten und für sich und eigene Aktivitäten zu werben, nutzt die CIS digitale Instrumente wie eine regelmäßig aktualisierte Homepage und Social-Media-Kanäle.

3.2.2. Fallanalyse anhand leitfadengestützter Experteninterviews

Zur Bewertung der Attraktivität der CIS durch die Interviewergebnisse mit den Mitgliedsunternehmen wird ein Mixed-Methods-Ansatz mit einer qualitativen Inhaltsanalyse angewendet. Aus den Interviewtranskriptionen werden vier deduktive Hauptkategorien gebildet, die den aufgestellten Hypothesen entsprechen. Mittels eines Kodierleitfadens wird ein Categoriesystem erstellt und die Ergebnisse werden strukturiert und aufbereitet. Dadurch ergeben sich weitere induktiv gebildete Haupt- und Subkategorien. Die folgende Grafik zeigt die aufgeteilten Haupt- und Subkategorien (Mayring, 2022, S. 53 f.).

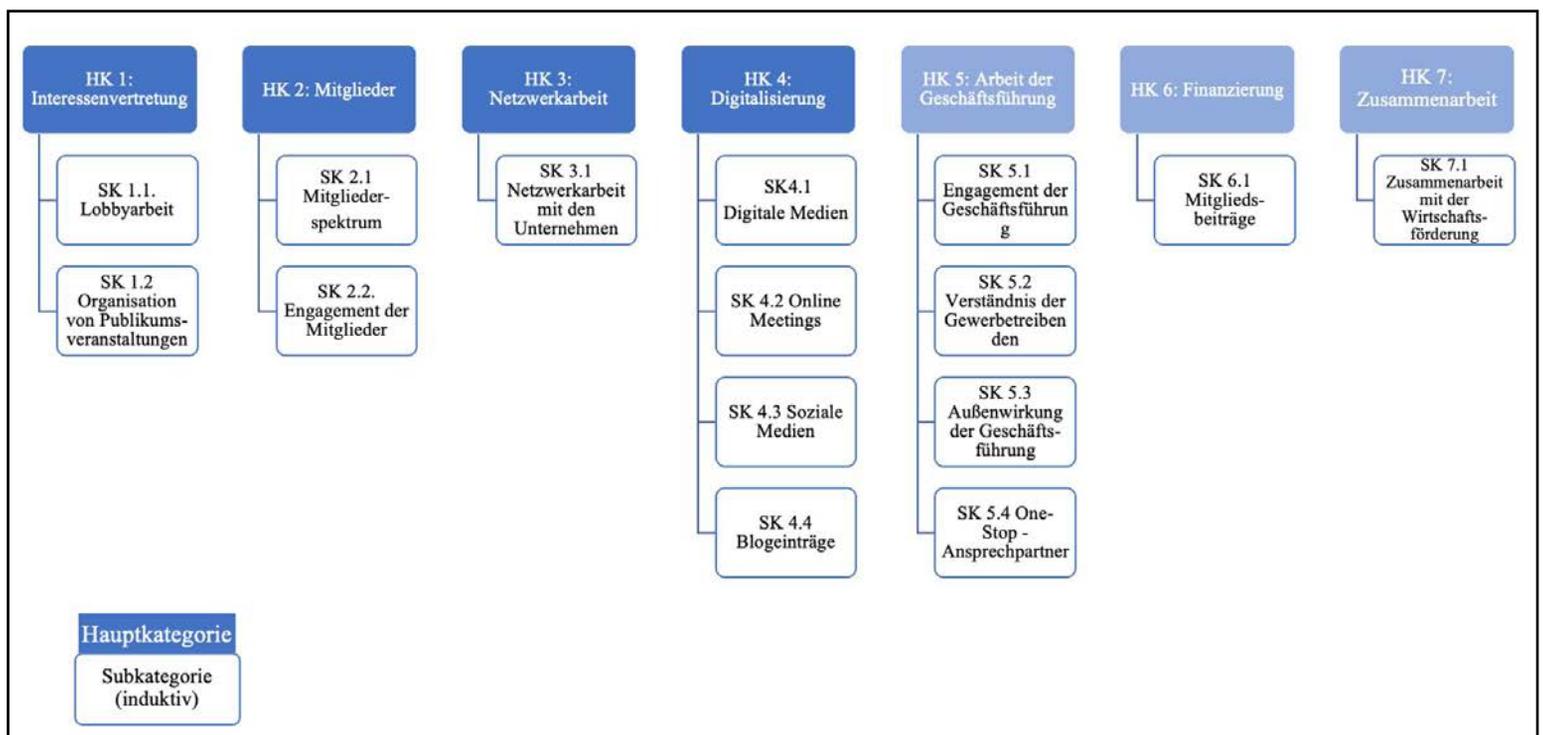


Abbildung1: Überblick über die gebildeten Haupt- und Subkategorien
Quelle: eigene Darstellung

4. Ergebnisdarstellung

Es ist anzumerken, dass die Bewertung der Attraktivität, wie bereits in Kapitel 2.4 aufgeführt, nach einem relativen und subjektiven Werturteil erfolgt und von verschiedenen Faktoren wie der Befindlichkeit, der Verfassung des Beurteilenden, der Beschaffung des Beurteilungsobjektes, der Situation und des Zeitpunkts oder Zeitraums der Bewertung beeinflusst werden kann (Sponsel, 2005). Nach der Zuordnung der Inhalte zu den einzelnen Kategorien werden diese hinsichtlich ihrer Attraktivität nach positiven und negativen Inhalten der Antworten qualitativ interpretiert. Für die Veröffentlichung werden aufgrund des Datenschutzes die Transkripte nicht in den Anlagen aufgeführt.

In der ersten Kategorie *Interessenvertretung der City – Initiative Stuttgart e.V. (HK1)* werden Aussagen zusammengefasst, die sich auf die **Lobbyarbeit** der CIS, sowie die **Publikumsveranstaltungen** für die ansässigen Betriebe beziehen. Die Lobbyarbeit in Richtung Politik und Verwaltung (*Subkategorie 1.1*) wird von fünf Unternehmen als positiv eingeschätzt. Ein Teilnehmer merkt an, dass die CIS gerade für eine Stadt wie Stuttgart mit ihren vielen Herausforderungen ein wichtiges Sprachrohr für die HGVs bietet und lobt die Lobbyarbeit sehr. Dennoch werden einige Kritikpunkte und Wünsche zum Thema Lobbyarbeit geäußert. Eine geringere Zurückhaltung in manchen politischen Themen gegenüber der Stadtverwaltung wird von einem befragten Unternehmen als attraktivitätssteigernd empfunden. In diesem Zusammenhang erwünschen sich einige Teilnehmer eine erhöhte Streitkultur von Seiten der CIS. Aber auch noch kritischere Meinungen sind zu hören, beispielsweise die eines kleineren Unternehmens im IT-Dienstleistungsbereich, welches aufgrund der schlechten Zusammenarbeit in der Lobbyarbeit für sich selbst keinen Mehrwert sieht.

Die aktuellen Publikumsveranstaltungen (*Subkategorie 1.2*) bewerten zwei Teilnehmer als attraktiv, bemerken jedoch kritisch an, dass die CIS mit ihren Aktionen sehr stark auf die Innenstadt fokussiert sei. Daher wäre eine Ausdehnung der Aktionen und Events auch in die Randgebiete der Stadt attraktivitätssteigernd, um den Gewerbetreibenden dort ebenfalls die Möglichkeit der Partizipation bereitzustellen.

Ein einzigartiges Merkmal der CIS stellen ihre **Mitglieder** (*Hauptkategorie HK 2*) dar. Die breite Aufstellung der Mitgliedsbetriebe (*Subkategorie 2.1*) bewerten sechs Unternehmen, und damit der Mehrheit, als positiv. Dieses diverse Mitgliederspektrum wird durchweg als Vorteil für den Erfahrungsaustausch angesehen. Zwei Unternehmen sehen dennoch Handlungsempfehlungen in Form von weiteren Mitgliedschaften großer Player mit entsprechenden Gewichtungen, wie H&M, Zara oder Primark. Ein Unternehmen sieht eine noch breitere Aufstellung der Mitglieder in verbesserten Marketingkonzepten oder einer veränderten Preisstruktur.

Zwei Unternehmen äußern sich zu ihrem Engagement (*Subkategorie SK 2.2*) in der Initiative und geben an, „(...) es haben sich damals alle zusammengeschlossen und damit auch wir, die irgendwas für Stuttgart tun wollten und das eben über das hinaus, was eine Stadtverwaltung tun kann mit ihren Mitteln.“ Auch das etablierte „Wir-Gefühl“ innerhalb der CIS wird bei den Interviews häufig positiv hervorgehoben.

Die **Netzwerkarbeit** mit anderen Akteuren (*Hauptkategorie HK 3*) wie den Unternehmen selbst (*Subkategorie SK 3.1*), wird von sechs Unternehmen als attraktiv bewertet. Für einige Unternehmen stellt die Netzwerkarbeit sogar den ausschlaggebenden Grund für den Eintritt in die Initiative dar. Eine negative Kritik äußert ein Kleinunternehmen zu der Netzwerkarbeit. Die genauen Hintergründe sind nicht bekannt, allerdings wurde die Mitgliedschaft von Seiten des Unternehmens durch mangelnde Kommunikation und schlechte Zusammenarbeit nach einem Jahr beendet. Das Unternehmen mutmaßt eine mangelnde Kapazität bei der Initiative.

Fünf Unternehmen äußern sich zustimmend in den Interviews zu dem Thema **Digitalisierung** (*Hauptkategorie HK 4*). Positiv berichten sie über den Informationsaustausch anhand digitaler Medien (*Subkategorie 4.1*). Als attraktiv wird auch die Nutzung der Online – Meetings (*Subkategorie 4.2*) betrachtet. Den Auftritt der CIS in den sozialen Medien (*Subkategorie 4.3*) empfinden zwei Unternehmen überwiegend als attraktiv. Auch der geführte Blog (*Subkategorie SK 4.4*) der Initiative auf der Homepage wird von einem Großunternehmen als sinnvoll erachtet.

Die Arbeit der **Geschäftsführung** (*Hauptkategorie HK 5*) wird von fünf Unternehmen und damit der Mehrheit als positiv bewertet. Zwei dieser Unternehmen empfinden dabei besonders das Engagement und den Willen des Vorstands attraktiv (*Subkategorie SK 5.1*). Überwiegende Zustimmung wird dem Engagement der Geschäftsführung besonders in den letzten zwei Jahren während der Coronapandemie zugesprochen. Die CIS habe mit ihrer Hilfe in dieser schweren Zeit einen starken Beitrag zur Stärkung der Unternehmenskultur geleistet. Auch das Einfühlungsvermögen des Vorstands für die Gewerbetreibenden (*Subkategorie 5.2*) wird positiv hervorgehoben. Gerade die Außenwirkung des Geschäftsführers (*Subkategorie 5.3*) wird als bemerkenswert eingestuft, um die Ziele der Initiative zu erreichen. Für ein weiteres Unternehmen stellt die CIS unter anderem einen One- Stop Ansprechpartner (*Subkategorie SK 5.4*) dar.

Die **Finanzierung** (*Hauptkategorie HK 6*) des Vereins erfolgt unter anderem durch Mitgliedsbeiträge (*Subkategorie SK 6.1*). Die finanzielle Ausstattung der Initiative eröffnet ihr offensichtlich viele Möglichkeiten, was von den Unternehmen positiv angemerkt wird. Ein Unternehmen empfindet eine veränderte Mitglieder -Preisstruktur und ein transparentes Kosten – Nutzen Verhältnis (*Subkategorie SK 6.2*) als attraktivsteigernd. „Ich nehme einen kleinen Einzelhändler in der Pandemie, der dreht die 300 € zweimal um, bevor er sie aus der Tasche lässt“.

Die Zusammenarbeit der CIS mit der **Wirtschaftsförderung** (*Subkategorie SK 7.1*) verläuft, wie oben bereits beschrieben, etwas schleppend. Auch sechs der Unternehmen teilen diese Meinung und würden sich mehr Präsenz der Wirtschaftsförderung innerhalb der CIS und eine stärkere Zusammenarbeit wünschen.

Nach abgeschlossener Vorstellung des Fallbeispiels der CIS und deskriptiver Beschreibung der Interviewergebnisse wurde eine allgemeine Attraktivitätsbewertung der Initiative durch die befragten Mitgliedsunternehmen vorgenommen. Diese wird durch eine quantitative Bewertung der Attraktivität auf einer Skala von 1 (gar nicht attraktiv) bis 5 (sehr attraktiv) innerhalb des Fragebogens (siehe Anlage 2) ermittelt und ergibt einen arithmetischen Mittelwert von 3,82143: Damit wird die CIS als attraktiv eingeschätzt.

Im Folgenden werden die aus Kapitel 4 aufgestellten Hypothesen, basierend auf den qualitativen Erkenntnissen, beantwortet.

Die empirischen Ergebnisse der aufgeführten Interviews zeigen, dass eine intensive und wirksame Interessenvertretung der Mitglieder vor der Stadtverwaltung die Attraktivität der Handels- und Gewerbevereine erhöht (H1). Die Unternehmen äußern sich durchweg positiv über die Lobbyarbeit und ihre Bedeutung, eine signifikante Stimme gegenüber der Stadtverwaltung und anderen Akteuren zu bilden.

Aus den empirischen Ergebnissen geht hervor, dass die Attraktivität von einem breiten und engagierten Mitgliederspektrum abhängig ist (H2). Die Unternehmen loben das breite Mitgliederspektrum einer diversen Unternehmenslandschaft und ihr verantwortungsbewusstes Engagement, indem sie als aktive Mitglieder die CIS zu einer positiven Veränderung und Weiterentwicklung vorantreiben wollen.

Die Interviewergebnisse verdeutlichen, dass die Netzwerkarbeit mit den Mitgliedsunternehmen die Attraktivität der HGVs positiv beeinflusst (H3). Die Unternehmen nennen die Netzwerkarbeit als einen Grund für die Mitgliedschaft oder als Begründung für die positive Einschätzungen der Attraktivität. Darüber hinaus wird die Bedeutung der Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren durch den Wunsch nach einer engeren Kooperation mit der Wirtschaftsförderung ersichtlich. Damit lässt sich diese Hypothese verifizieren.

Aufgrund des Einsatzes moderner, digitaler Instrumente wie Online-Meetings, E-Mail-Verteilern oder der Nutzung von Social-Media-Kanälen wird der digitale Wandel insbesondere im Kommunikationsprozess als attraktiv und zeitgemäß bewertet. Daraus leitet sich die Notwendigkeit für die Handels- und Gewerbevereine ab, digitale Instrumente zu nutzen, um ihre Attraktivität zu erhöhen (H4).

5. Handlungsempfehlungen für die Erhöhung der Attraktivität der Handels- und Gewerbevereine

Im weiteren Verlauf des Kapitels wird nun anhand der Ergebnisse der empirischen Forschung über die CIS und der generierten Hypothesen induktiv auf die Allgemeinheit der HGVs geschlossen und Handlungsempfehlungen zur Erhöhung der Attraktivität dargestellt. Das folgende Diagramm differenziert und veranschaulicht die positiven und negativen Aussagen der Mitgliedsunternehmen zu den deduktiven und induktiven Kategorien. Es wurde anhand der empirischen Ergebnisse vom Autor selbst erstellt.

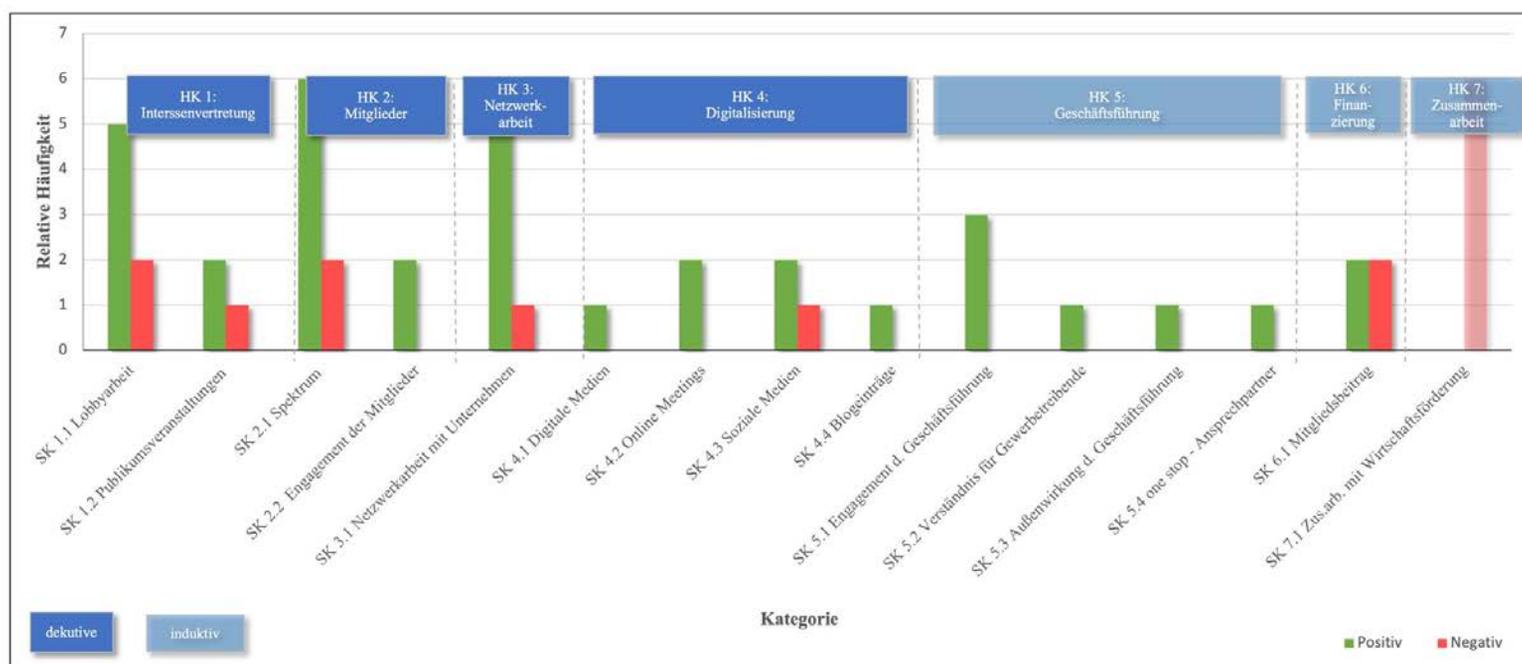


Abbildung 2: Darstellung der relativen Differenzierung der Kategorien in positive und negative Aussagen

Quelle: eigene Darstellung

Das Diagramm differenziert und veranschaulicht die positiven und negativen Aussagen der Mitgliedsunternehmen zu den deduktiven und induktiven Kategorien. Die Einschätzung dient dabei als Grundlage der folgenden Handlungsempfehlungen.

Die Struktur des folgenden Kapitels orientiert sich an den gebildeten Hauptkategorien der geführten Interviews mit den Mitgliedsunternehmen nach Mayring.

5.1. Interessensvertretung

Ausgeprägte Lobbyarbeit

Ein wichtiges Ziel der HGVs stellt eine ausgeprägte und transparente Lobbyarbeit zu verschiedenen Akteuren wie der Stadtverwaltung dar. Dabei sollte im besonderen Maß auf eine konkrete Daten–Fakten-Basis bei der Argumentation geachtet werden. Der Verein übernimmt dabei die Aufgabe des Sprachrohrs für die Gewerbetreibenden, ebenso für Unternehmen in den Außenbezirken, und bietet allen eine Stimme. Angelehnt an die positiv bewertete Arbeit der CIS können Dialogveranstaltungen organisiert, Schreiben an den Oberbürgermeister oder öffentliche Stellungnahmen verfasst werden. Eine weitere Anregung wäre die gemeinsame Durchführung einer Kampagne zu einem aktuellen Thema in Zusammenarbeit mit anderen HGV, wodurch mehr Aufmerksamkeit und gleichzeitig die Reduzierung von Aufwand und Ressourcen erzielt werden könnte.

Organisation von Publikumsveranstaltungen

Eine gleichmäßige Verteilung von Stadtteilveranstaltungen, Märkten, Aktionstagen oder die Organisation von Pop-Up Konzepten, Rundgängen oder einem Online–Marktplatz innerhalb der Stadt, organisiert in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung, sind wichtige Aspekte bei der Interessenvertretung der Mitgliedsunternehmen.

5.2. Mitglieder

Branchenmix

Die CIS kennzeichnet sich durch ihr breites und vielfältiges Mitgliederspektrum, woraus jedes Mitglied einen Mehrwert ziehen kann. HGV sollten diesen Branchenmix ebenfalls vorzeigen, um eine Stärke nach außen zu präsentieren und sich bei verschiedenen Akteuren Gehör zu verschaffen. Eine Kommunikation des gewollten Branchenmix, und der daraus entstandene Mehrwert für alle Mitglieder nach außen, wäre ebenfalls sinnvoll.

Engagement der Mitglieder

Die regelmäßige Einbindung bei gemeinsamen Projekten und das gemeinsame Erstellen eines Aufgaben- und Zeitplans mit und für die Mitglieder dient der Kooperation und stärkt das Wir-Gefühl. Eine zuverlässige Weiterleitung aller wichtigen, aktuellen Nachrichten im Stadtteilzentrum über den E-Mail-Verteiler, auch regelmäßige Abfragungen in Form von Online-Umfragen und die Organisation gemeinsamer Seminare und Workshops von Mitgliedern für Mitglieder verdeutlichen transparent den sinnhaften Nutzen einer Mitgliedschaft für die verschiedenen Branchen des Handwerks, der Industrie und Dienstleistung.

Onboarding Prozess für neue Mitglieder

Besonders für Neuzugänge wäre ein Onboarding Prozess sinnvoll, um diese von der Arbeit der HGV zu überzeugen. In Form von persönlichen Gesprächen mit der Geschäftsführung, der Vorstellung von Tools für die Zusammenarbeit und der Vorstellung des neuen Unternehmens bei den ersten Treffen wäre dies denkbar. Auch die Vermittlung einer Patenschaft im ersten Jahr durch ein Mitgliedsunternehmen wäre anzudenken.

Gewinnung von Start-Up Unternehmen

Die Gewinnung von Start–Up Unternehmen, beispielsweise durch eine stetige Auskunft über mögliche Co-Working Spaces, verbreitert die Branchenvielfalt, verknüpft Generationen und kann zu profitablen Netzwerksynergien für die Mitglieder führen. Moderne Denkansätze, innovative Arbeitsprozesse und digitale Strukturen bieten neue Impulse und Anreize für eine sich ständig verändernde Arbeitswelt. Des Weiteren sollte den Start – Up Unternehmern die Möglichkeit der Selbstpräsentation bei Netzwerktreffen oder über die digitalen Instrumente angeboten werden.

Informationen bei der Gewerbeanmeldung

Um über die Vorteile der HGV zu informieren, wäre eine Informationsbroschüre mit einem QR-Code zu einem kurzen Erklär - Film bei der Gewerbeanmeldung der neuen Unternehmen in der Innenstadt denkbar.

kostenfreie, dreimonatige Probe- Mitgliedschaft

Eine kostenfreie, dreimonatige Probe-Mitgliedschaft bringt interessierten Unternehmen im Umkreis eine Gelegenheit die Arbeit, Kommunikation und das Netzwerk des HGVs auszuprobieren, ohne vorerst dafür bezahlen zu müssen.

Dadurch können die Interessenten erkennen, ob die Arbeit des HGVs den eigenen Bedürfnissen entspricht. Nach Ablauf der drei Monate kann über einen Mitgliedsantrag und dem entsprechenden Mitgliedsbeitrag entschieden werden.

5.3. Netzwerkarbeit

Netzwerkarbeit mit den Mitgliedsunternehmen

Eine sinnvolle Netzwerkarbeit in Form von regelmäßigen Mitgliederversammlungen, Veranstaltungen mit den Gemeinderatsfraktionen oder mit themenspezifischen Expertenrunden, sowie reine Netzwerktreffen, beispielsweise in einem Get-together auf einer Klausurtagung zu geplanten Vorhaben, fördern die persönliche Kommunikation und den inspirierenden Austausch unter den Mitgliedern. Ebenso sind themenbasierende Besuche bei den Mitgliedsunternehmen denkbar, auch ein Arbeitsbrunch oder eine Afterwork-Veranstaltung im rotierenden Modus dienender interessanter Aufrechterhaltung eines wertvollen Austausches und somit einer lebendigen Netzwerkarbeit. Auch neue Mitglieder erfahren auf diesem Weg eine schnelle Information und können sich zügig in das bestehende Netzwerk einbinden.

5.4. Digitalisierung

Digitale Medien

Die HGVs sollten sich, angelehnt an die positive Bewertung der Unternehmen der CIS, über die digitalen Medien mit ihren Mitgliedern vernetzen und austauschen. Möglich wäre die Vermittlung von Informationen über einen E-Mail-Verteiler. Für den regelmäßigen Austausch von Erfahrungen und Anregungen wäre eine Online – Plattform wie z. B. Intermedia als eine All-in-One-Cloud-Kommunikationsplattform denkbar. Sie kombiniert Video, Chat, Telefon, Dateifreigabe und E-Mail in einem simplen Bedienungsumfeld. (Enterprise Management 360, 2022). Überdies kann eine mobile HGV- App/Verbandsapp die Kommunikation, Zusammenarbeit oder die Organisation der Veranstaltungen erleichtern. Dafür müssten jedoch ausreichende finanzielle Ressourcen eingeplant werden.

Online Meetings

Anknüpfend an die vorherige Handlungsempfehlung wird die Nutzung der Online-Meetings von den Unternehmen als positiv bewertet. Um allen Mitgliedern die Möglichkeit des Austauschs und der Teilnahme zu gewährleisten, könnten einige Mitglieder, die eventuell verhindert sind, online zugeschaltet werden. Denkbar wäre außerdem eine zuvor abgestimmte Videoaufzeichnung, um verhinderten Mitgliedern die Möglichkeit anzubieten, sich über die Inhalte zu informieren und diese auch zu dokumentieren.

Soziale Medien

Durch Soziale Medien in Form von Beiträgen über Instagram, Facebook, Twitter oder LinkedIn, kann eine breite und junge Masse über die Aktivitäten und Vorteile der HGVs informiert werden und diese kommentieren und liken. Dadurch wird automatisch ein Stimmungsbild abgefragt. Möglich wären Posts über aktuelle Veranstaltungen,

regelmäßige Erinnerungen an bevorstehende Aktionen und kurze Zusammenschnitte über durchgeführte Events.

Pressearbeit

Die CIS arbeitet aktiv daran, ihr positives Image in der Öffentlichkeit aufrechtzuerhalten. Sie legt Wert darauf, dass die Art und Weise, wie ihre Arbeit wahrgenommen wird, offensichtlich und deutlich positiv ist. Dies erreicht sie durch die Veröffentlichung von Presseartikeln insbesondere in der Lokalpresse über die Veranstaltungen und politische Stellungnahmen. Auch HGVs sollten in der Pressearbeit zu wichtigen Themen aktiv werden, um Unternehmen zu sensibilisieren und von ihrer Arbeit zu begeistern. Möglich wäre ebenfalls die Bestimmung eines Kommunikationsbeauftragten für die Öffentlichkeitsarbeit. Auch hier können kreative Ideen für Vergütungen einen Anreiz bieten.

Website

Zudem gilt es, angelehnt an die CIS, neben einem Logo und einem überzeugenden Slogan, eine moderne Website über den HGV zu gestalten und diese aktuell zu halten. Es könnten auch Werbefilme zu Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit Unternehmen erstellt und auf der Website veröffentlicht werden. Ein Blog auf der Website könnte verwendet werden, um Aktivitäten, Termine und Veranstaltungen zu verbreiten. Eine virtuelle Pinwand könnte auch genutzt werden, um Statements, Ideen und Anregungen für die Vereinsarbeit zu teilen und Mitglieder könnten mit Buttons reagieren (Preißner, 2015, S. 11).

mobile HGV- App/Verbandsapp

Eine mobile HGV- App/Verbandsapp soll die Kommunikation, Zusammenarbeit oder die Organisation der Veranstaltungen erleichtern. Dafür müssten jedoch ausreichende finanzielle Ressourcen eingeplant werden.

5.5. Vorstandsarbeit

Engagement des Vorstands

Die Unternehmen loben besonders das Engagement und die Persönlichkeit der Geschäftsführung der CIS. Demnach sind eine überzeugende Persönlichkeit, Motivationsfähigkeit, Zugänglichkeit für Mitglieder und Netzwerkarbeit sowie Gleichberechtigung unter den Mitgliedern ausschlaggebend. Der Vorstand sollte ein gutes Standing nach außen haben und eine ausgeprägte Integrität besitzen. Diese Charaktereigenschaften sind bei der Stellenbesetzung oder Vorstandswahl zu berücksichtigen (Preißner, 2015, S. 12).

One- Stop Ansprechpartner

Der Vorstand sollte, wie positiv bei der CIS angemerkt, als stetiger Ansprechpartner für die Mitgliedsunternehmen aber auch für weitere Akteure zur Verfügung stehen.

Aufgabenteilung

Häufig sind Vorstandsposten in den HGV nicht besetzt. Der Vorstandsposten kann gemäß § 26 Abs. 2 BGB durch mehrere Personen besetzt sein, welche sich die Aufgaben untereinander aufteilen. Des Weiteren können, wie bei der CIS, neben dem Vorstand weitere Mitarbeiter angestellt werden, z.B. eine Assistenz als Minijob oder in Teilzeitarbeit, ein Projektmanager oder ein Mitarbeiter für Sonderprojekte, evtl. in Form einer Praktikantenstelle. Diese Empfehlung wurde ebenfalls in der empirischen Forschung ersichtlich.

Angebot einer Gegenleistung für die Vorstandsarbeit

Die Arbeit der CIS basiert auf drei hauptamtlich angestellten Mitarbeitern und weist somit einen außergewöhnlichen und leistungsstarken Aufbau vor. Viele ehrenamtliche HGVs kämpfen dagegen mit vakanten Vorstandsposten. Um dies zu ändern, erscheint das Angebot einer Gegenleistung sinnvoll. Beispiele hierfür wären bestenfalls eine zusätzliche monatliche Entlohnung, Aufwandsentschädigungen, Gutscheine, Fortbildungsangebote aber auch eine persönliche Honorierung durch die Vereinsmitglieder in Form von Danksagungen, Feierlichkeiten, Ausflügen, etc. sind denkbar.

5.6. Finanzielle Situation

Die Finanzierung der HGV kann auf verschiedenen Wegen erfolgen. Als Teil der Zivilgesellschaft müssen die Vereine keinen Gewinn abwerfen.

transparentes Kosten- Nutzen Verhältnis

Jeder HGV sollte über ein transparentes Preis–Leistungs-Verhältnis verfügen und die Preisstruktur regelmäßig überdenken, und wenn nötig, an die äußeren Umstände anpassen (Verbändereport, 2004).

Einigen Unternehmen ist es jedoch aufgrund von äußeren Umständen nicht immer möglich, die Jahresbeiträge zu finanzieren. In diesem Fall sollte der Verein flexibel reagieren und eine Ratenzahlung anbieten. Auch die CIS hat sich dieses Modells bedient, um die Unternehmen beispielsweise in der Zeit der Coronapandemie nicht zusätzlich zu belasten.

Vereinsfusion

Eine weitere Möglichkeit der Kosten– und Ressourceneinsparung wäre die Vereinsfusion. Dadurch können anfallende Kosten für den Steuerberater oder die Kontoführung eingespart werden. Ebenfalls reduziert sich dadurch die Vorstandsarbeit. Es müssen jedoch die rechtlichen und steuerlichen Grundlagen beachtet werden.

Crowdfunding

Eine Vielzahl von Menschen unterstützt finanziell ein privates Projekt (ebd., 2015, S. 14). Ob das Projekt umgesetzt werden kann, hängt daher von der Crowd (Menschenmenge) ab (Harms, 2022). Mit diesem Instrument und einer professionellen Kampagne aller Mitglieder wäre eine gemeinsame Umsetzung von Ideen zur Stärkung des Standorts möglich.

5.7. Zusammenarbeit mit anderen Akteuren

Netzwerkarbeit zu der Stadtverwaltung

Der HGV sollte, angelehnt an die Wünsche der Mitgliedsunternehmen der CIS, in einem regen Austausch und enger Kooperation mit den Ämtern der Stadtverwaltung, insbesondere der Wirtschaftsförderung stehen, und ihnen zu verschiedenen Themen durch schriftliche Stellungnahmen Input liefern.

Netzwerkarbeit mit anderen Handels- und Gewerbevereinen

Ein weiteres wichtiges Netzwerk, welches es zu pflegen gilt, sind Netzwerke zu anderen HGV in vergleichbarer Größe. Der gegenseitige regelmäßige Austausch mit Nachbarkommunen, mit anderen Städten oder Bundesländern könnte dem HGV neue Ideen eröffnen. Nicht zu vergessen ist ebenfalls die interne Kommunikation zwischen dem Vorstand und den Beiratsmitgliedern. Ein regelmäßiger Austausch fördert den Zusammenhalt und etabliert transparente Prozesse.

6. Diskussion und Fazit

Das primäre Ziel dieses Artikels ist die Beantwortung der Forschungsfrage: „*Wie kann die Attraktivität der Handels- und Gewerbevereine erhöht werden?*“

Im ersten Teil wurde anhand einer umfassenden Literaturrecherche die Problematik der heutigen HGV erschlossen. Daraus geht hervor, dass die Arbeit und die Akzeptanz der Handels- und Gewerbevereine aufgrund vieler aktueller Herausforderungen sichtlich erschwert wird. Ziel ist es, diese Vereine zu stärken und ihre Attraktivität für die Mitglieder zu erhöhen, um ihren Fortbestand als wichtiger Akteur in den Stadtteilzentren zu sichern. Um diese Herausforderungen zu meistern, sind realistische und wirksame Empfehlungen erforderlich. Das Beispiel der CIS, die viele namhafte Unternehmen in der Stuttgarter Innenstadt vertritt, wird als Fallstudie herangezogen.

Im Gegensatz zur theoretischen Analyse lassen sich bei der CIS keine Problematiken wie sinkende Mitgliederzahlen oder Budgetknappheit identifizieren. Dies lässt sich durch die modernen Strukturen und der besonderen finanziellen Situation begründen. Ganz im Gegenteil präsentiert die CIS eine attraktive Vereinstätigkeit, die von den Mitgliedsunternehmen anhand der Empirie bestätigt wird. Dabei wird ersichtlich, dass die Initiative unabhängig von Faktoren, wie der Unternehmensgröße oder der Unternehmensbranche als attraktiv bewertet wird, und damit ein breites Spektrum von ihrer Arbeit überzeugen kann.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich damit folgern, dass die Initiative diese positiv bewerteten Merkmale weiterhin beibehalten sollte. Die Mitglieder sehen darin ihren repräsentativen, wirtschaftlichen und auch persönlichen Mehrwert der Mitgliedschaft. Es muss allerdings unterschieden werden, dass sich die überaus engagiert empfundene Vereinsarbeit der CIS in einer komfortablen Struktur der Geschäftsführung begründet, im Unterschied zu vielen HGV, deren Vorstände ehrenamtlich besetzt sind.

Auch die Situation einer Landeshauptstadt repräsentiert in der Innenstadt einen vielfältigen Branchenmix mit Unternehmen von großer Stärke, wodurch die CIS mit ihren Mitgliedsunternehmen eine gute Außenwirkung darstellen kann. Aus der Fallstudie ergeben sich aber auch weitere Handlungsempfehlungen der Mitgliedsunternehmen, die eine Attraktivität des Vereins steigern würden: Verstärkte Veranstaltungsangebote in den Außenbezirken, eine unternehmensangepasste Preisstruktur, vermehrte internationale Player innerhalb der Mitgliedschaft und die Intensivierung der Nutzung von Social Media werden in den Interviews als attraktivitätssteigernd empfunden. Zudem wird der Wunsch nach einer Aktivität, Sichtbarkeit und intensiven Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung geäußert.

Aus den ausgewerteten Interviewergebnissen der Fallstudie lassen sich folgende wichtige Erkenntnisse festhalten: Die klassischen Instrumente und Strukturen der HGV sollten durch moderne Methoden und Instrumente, angelehnt an die CIS, optimiert und ergänzt werden, um die Aufmerksamkeit zu gewinnen, neue Mitglieder zu generieren und zu binden, und die aktuellen Defizite der HGVs zu schließen. Eine moderne Struktur, die aktive Netzwerkarbeit mit verschiedenen Akteuren, die Gewinnung diverser und engagierter Mitglieder, stabile finanzielle Ressourcen, klare Zuständigkeiten und vor allem die Nutzung der sozialen Medien werden insgesamt immer bedeutungsvoller. Insbesondere die Netzwerkarbeit mit der Kommunalpolitik im Bereich Wirtschaftsförderung muss angestrebt werden, um einen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen, und durch die Kooperation die jeweilige Qualität der Aufgabenerfüllung zu wahren.

Eine rein objektive Beantwortung der Forschungsfrage „*Wie kann die Attraktivität der Handels- und Gewerbevereine erhöht werden?*“ ist jedoch nicht möglich. Es existiert kein alleiniger Erfolgsfaktor, welcher die Attraktivität der Handels- und Gewerbevereine erhöht. Vielmehr muss jeder Verein die auf sich zugeschnittenen Erfolgsbausteine zur Erhöhung der Attraktivität ausfindig machen und effizient anwenden.

Zudem sind die Handlungsempfehlungen von subjektiven Werturteilen abhängig und die Entscheidung zur Mitgliedschaft liegt beim Unternehmer selbst. Dennoch sind Handels-



und Gewerbevereine ein unerlässlicher Faktor für die Lebensqualität in Innenstädten und Stadtteilzentren, und sollten in Zukunft wirtschaftliche und soziale Mehrwerte bieten. Damit unterstreichen die gewonnenen Erkenntnisse dieses Artikels und das erfolgreiche und wertvolle Wirken der Handels- und Gewerbevereine die Erfüllung des Lebensmottos von Ernst Wilhelm Arnoldi: „Du handelst für dich, wenn Du für Andere lebst“ (Dötsch, 2020).

Literaturverzeichnis

- Aufrecht, I. (2021). Wirtschaftsförderung Landeshauptstadt Stuttgart, <https://www.stuttgart.de/medien/ibs/ausgewaehlte-projekte-der-wirtschaftsfoerderung.pdf>, Stand 14.08.2022.
- Becker, C. (2022). Rechtswörterbuch de: Verein, <https://www.rechtsworerbuch.de/recht/v/verein/>, Stand: 24.05.2022.
- Berger-Grabner, D. (2016). Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele. 3. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Böhle, M. (2017). Methoden, Netzwerke und Steuerung der Wirtschaftsförderung Grundlagen für die Praxis. Hannover: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Dötsch, A. (2020). Gewerbeverein Gotha e.V., <https://gewerbeverein-gotha.de/von-rueckblicken-der-vollversammlung-vorstandswahl-und-dem-gotha-gutschein/>, Stand 08.08.2022.
- Enterprise Management 360 (2022). Die besten 10 Cloud-Kommunikationsplattformen, <https://em360tech.com/top-10/communications-platforms>, Stand 02.09.2022.
- Hoffmann S., Akbar P. (2016). Konsumverhalten. Konsumenten verstehen- Marketingmaßnahmen gestalten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Holzwarth, B., Seidel, L., Zigan, A. (2022). Stuttgart – Arbeitsplätze der Zukunft. Der Stuttgarter Büromarktbericht 2021/2022. Stuttgart <https://www.stuttgart.de/medien/ibs/stuttgarter-buero-marktbericht-2021-2022.pdf>, Stand 10.08.2022.
- Jansen, D. (2003). Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. 2. Erweiterte Auflage. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Korn, T., Beek, G van der. (2018). Kommunale Wirtschaftsförderung [online] in ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover, verfügbar unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/225766/1/HWB-SRE-1133-1143.pdf>, Stand 08.08.2022.
- Lahner, J., Neubert, F. (2016). Einführung in die Wirtschaftsförderung. Grundlagen für die Praxis. Göttingen, Brandenburg: Springer Gabler.
- Landeshauptstadt Stuttgart (2022). Wirtschaftsförderung - Förderprogramm MEO für Stadtteilzentren, <https://www.stuttgart.de/wirtschaft/wirtschaftsfoerderung/foerderprogramm-meo/> Stand 17.07.2023.
- Markert, P., Eckert, C. (2021). Nationale Studie. Zukunftsfeste Innenstädte. Zwischenbilanz und Strategien [online] in imakomm Akademie GmbH (Hrsg.): Aalen, verfügbar unter https://www.imakomm-akademie.de/images/pdf/S_imakomm_Studie_211103.pdf, Stand 14.08.2022. (Zur Einsicht der Quelle ist eine kostenlose Anmeldung erforderlich).
- Mayring, P. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 13. Überarbeitete Auflage. Weinberg und Basel: Beltz Verlag.
- Preißner, M. (2015). City-Marketing neu definiert, in: IFH Institut für Handelsforschung GmbH (Hrsg.), Köln, https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/C-D/dialogplattform-einzelhandel-city-marketing-neu-definiert.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D9, Stand 09.08.2022.
- Ruess, P., Vrhovac, B., Yoga, K. (2021). Zukunft der Innenstädte. Innovationspotenziale in der Entwicklung zukunftsfähiger Innenstadtkonzepte. Potsdam – Babelsberg, https://shop.freiheit.org/download/P2@1075/441081/2021_Zukunft_Innenstaedte_final.pdf, Stand: 15.06.2022.

Sponsel, R. (2005). Attraktiv und Attraktivität. Psychologie, Sozialpsychologie, Psychopathologie, Soziologie. Aus allgemeiner und integrativer Sicht, <http://www.sgipt.org/gipt/sozpsy/attrak0.htm>, Stand: 26.05.2022.

Stadtteilmanagement, Wirtschaftsförderung der Stadt Stuttgart (2022). Beschreibung der Situation in den Handels- und Gewerbevereinen mit Fokus auf die örtlichen Handels- und Gewerbevereine. Arbeitspapier, Wirtschaftsförderung Stadt Stuttgart. (siehe Anlage 1)

Verbändereport (2004): Verbändereport, Studie: Erfolgreiche Gewerbevereine haben eine Strategie. BDS-Landesverband und FH-Aalen stellen Studie zur Zukunft von Gewerbevereinen vor, <https://www.verbaende.com/report/artikel/studie-erfolgreiche-gewerbevereine-haben-eine-strategie-1660/>

Anlagenverzeichnis

Die Anlagen sind nach der Reihenfolge der Verweise im Fließtext sortiert.

Anlage 1: Arbeitspapier Landeshauptstadt Stuttgart, Abteilung Wirtschaftsförderung (2022). Beschreibung der Situation in den Stuttgarter Stadtteilzentren mit Fokus auf die öffentlichen Handels- und Gewerbevereine. (zitiert als Arbeitspapier Handels- und Gewerbevereine)24

Anlage 2: Leitfaden Experteninterview City – Initiative Stuttgart e.V.....27

Anlage 3: Leitfaden Experteninterview Mitgliedsunternehmen der City – Initiative Stuttgart e.V.....29

Anlagen

Anlage 1 Arbeitspapier Handels- und Gewerbevereine

Beschreibung der Situation in den Stuttgarter Stadtteilzentren mit Fokus auf die örtlichen Handels- und Gewerbevereine

1. Status Quo

1.1 Die Stuttgarter Stadtteilzentren

Laut Einzelhandels- und Zentrenkonzept der Landeshauptstadt Stuttgart von 2008 gibt es in Stuttgart 23 Stadtbezirke und in diesen sind insgesamt 75 Stadtteilzentren definiert. Dazu zählen die Innenstadt als A-Zentrum, die Altstadt von Bad Cannstatt als B-Zentrum und weitere vier C-, 24 D- sowie 45 E-Zentren. Die Zentren unterscheiden sich in ihrer Lage, Größe und Struktur teilweise erheblich voneinander. Gewachsene Ortsmitten mit historischem Stadtbild finden sich ebenso wie auf dem Reißbrett geplante Geschäfts- und Versorgungszentren. Anzahl und Besatz der ansässigen Gewerbebetriebe sind sehr heterogen.

Eines haben die sehr unterschiedlich geprägten Zentren dennoch gemeinsam: Die Stadtteilzentren bilden das Herzstück der Nahversorgung der Stuttgarter Bevölkerung, sie sind identitätsstiftend und Lebensqualität-prägend, hier finden Begegnungen und das öffentliche Leben statt.

Das Stadtteilmanagement der Wirtschaftsförderung setzt sich dafür ein, die Attraktivität der Stadtteilzentren auch zukünftig zu erhalten.

1.2 Handels- und Gewerbevereine (HGVs)

In den 23 Stuttgarter Stadtbezirken gibt es derzeit rund 30 lokale Zusammenschlüsse örtlicher Unternehmen (Handels- und Gewerbevereine, Bund der Selbstständigen usw.) – im Weiteren als HGVs bezeichnet – meist auf Stadtbezirksebene, teilweise auch auf Stadtteilebene.

Die HGVs bzw. deren Mitgliedsunternehmen engagieren sich ehrenamtlich für die Belange der Stuttgarter Unternehmen und nehmen wichtige Aufgaben in den Bereichen Netzwerkarbeit, Weiterbildung und Interessensvertretung wahr. Zudem: Der Großteil der HGVs setzt sich mit vielfältigen Veranstaltungsformaten, Gemeinschaftsaktionen und Marketinginitiativen aktiv für die Stärkung und Belebung der Orts-/Stadtteilzentren ein. Sie leisten damit einen wichtigen Beitrag zum gesellschaftlichen Leben in den Bezirken, zur Steigerung der Lebensqualität und zum Erhalt der Stadtbezirke als attraktive Wohn-, Arbeits-, Einzelhandels- und Nahversorgungsstandorte. Die Aktivitäten der Stuttgarter HGVs gehen weit über die Aufgaben eines klassischen Gewerbevereins hinaus und kommen letztlich den Bürgerinnen und Bürgern zugute.

Die Stuttgarter HGVs haben zwischen 20 und 220 Mitglieder, die sich aus den Branchen Einzelhandel, Gastronomie, Dienstleistungen und Handwerk sowie weiteren Gewerbebezügen zusammensetzen. So sind derzeit ca. 2.500 Stuttgarter Unternehmen Mitglied eines HGVs.

2. Bisherige Unterstützung der örtlichen HGVs durch die Wirtschaftsförderung der LHS

Das Team Stadtteilmanagement der Abt. Wirtschaftsförderung pflegt mit den örtlichen Handels- und Gewerbevereinen sowie den Bezirksvorsteherinnen und Bezirksvorstehern einen direkten und engen Austausch, initiiert, unterstützt und begleitet zahlreiche lokale Initiativen der HGVs. Insgesamt kommt anhand der eingesetzten Netzwerkinstrumente alleine das zweiköpfige Team Stadtteilmanagement auf ca. 75 Regeltermine pro Jahr mit den Akteuren in den Bezirken (pro Bezirk 2-4 Jour-Fixe-Treffen). Hinzu kommen zu dem vom Stadtteilmanagement durchgeführten Veranstaltungsprogramm Q4 etliche Vor-Ort-Begehungen, Arbeitsgruppen, Vorträge und Bezirksbeiratssitzungen in den Stadtbezirken.

Zahlreiche Themen stehen beim Stadtteilmanagement auf der Aufgabenliste:

Das Stadtteilmanagement implementiert bezirksübergreifende Instrumente, wie bspw. ein stadtweites Leerstandsmanagement oder auch verschiedene Angebote im Bereich Online-Marketing, von denen alle HGVs und Unternehmen gleichermaßen profitieren können. Das Stadtteilmanagement unterstützt die HGVs bei der Konzeption, Planung und Umsetzung von Veranstaltungen sowie verkaufsfördernden Kundenbindungs- und Marketingmaßnahmen (z.B. Abendspaziergänge, Abendmärkte, Neubürger-Gutscheinheft, Gemeinschaftsanzeigen, Bonus-/Gutscheinsysteme) – sowohl personell wie auch finanziell durch punktuelle Projektförderungen. Zudem werden laufend zahlreiche Sonder- und Einzelprojekte betreut.

Die HGVs sind für die Wirtschaftsförderung im Kontakt mit den Unternehmen – insbesondere Einzelhandels-, Gastronomie- und Dienstleistungsbetriebe in den Stadtteilzentren – die zentralen Ansprechpartner und Multiplikatoren in den Stadtbezirken. In einem Workshop am 18.10.2021 – veranstaltet vom Team Stadtteilmanagement der städtischen Wirtschaftsförderung – unter dem Titel "Örtliche Handels- und Gewerbevereine in Stuttgart - Bedeutung und Zukunft" wurden gemeinsam mit Vorsitzenden der Vereine Themenfelder und Maßnahmen diskutiert, wie die Zukunftsfähigkeit der Vereine gestärkt werden kann. Neue Instrumente wie zum Beispiel eine stadtweite Informationsbroschüre über den Nutzen der Vereine und einer Mitgliedschaft seitens Unternehmen sind in Planung.

Die City-Initiative Stuttgart e.V. erhält in den Jahren 2020 und 2021 einen städtischen Zuschuss von 110.000 EUR pro Jahr. Für das Stadtteilmanagement (Abt. Wirtschaftsförderung; zuständig für 23 Stadtbezirke) wurde vom Gemeinderat im DHH 2020/21 erstmals ein eigenes Budget in Höhe von 55.000 EUR jährlich bereitgestellt. Daraus finanziert die Wirtschaftsförderung sämtliche Unterstützungsleistungen für die HGVs in den Stadtbezirken.

3. Herausforderungen und Handlungsbedarf

3.1 Herausforderungen und Handlungsbedarf in den Stadtteilzentren

Die Stadtteilzentren stehen im Zuge des gesellschaftlichen Wandels, des Strukturwandels im Einzelhandel sowie der zunehmenden Digitalisierung vor gewaltigen Herausforderungen. Veränderungen im Kaufverhalten, neue Geschäftsformen, der Wettbewerb mit anderen Einzelhandelsstandorten (auf der Grünen Wiese, Shopping-Malls usw.) und ein immer stärker werdender Einfluss des Online-Handels haben auch Auswirkungen auf die Strukturen der Stuttgarter Zentren.

Gewerbetreibende wie Händler, Dienstleister, Gastronomen, Ärzte und Handwerker

machen neben weiteren wichtigen Einrichtungen Stadtteilzentren attraktiv. Insbesondere für die kleinen, meist inhabergeführten (Traditions-)Betriebe, die unsere Zentren maßgeblich prägen, ist es im zunehmenden Wettbewerb immer schwerer zu bestehen. Geschäftsaufgaben, Leerstände und ein einsetzender Trading-Down-Effekt sind die Folgen. Unternehmen, die altersbedingt ihren Betrieb einstellen, finden häufig keine adäquaten Nachfolger mehr. Leer fallende Ladenflächen entsprechen oftmals nicht mehr den Anforderungen moderner Einzelhandelsunternehmen. Alternative Nutzungskonzepte müssen entwickelt und umgesetzt werden. Nach einer aktuellen Erhebung der städtischen Wirtschaftsförderung (Stand: September 2020) schätzen wir die Anzahl der Leerstände in Erdgeschosslagen der Stuttgarter Stadtteilzentren auf bis zu 200 leerstehende Gewerbeflächen.

Im aktiven Umgang mit Leerständen sieht die Wirtschaftsförderung künftig verstärkten Handlungsbedarf, zumal damit zu rechnen ist, dass die Anzahl der Leerstände im Zuge der Corona-Pandemie weiter zunehmen wird. Mit dem Ziel der Vermeidung, Vermittlung und Beispielung von Leerständen in den Stadtteilzentren und damit auch zur Verbesserung des Branchenmixes soll das Leerstands- und Zwischennutzungsmanagement der Landeshauptstadt Stuttgart weiter ausgebaut und professionalisiert werden.

3.2 Herausforderungen und Handlungsbedarf bzgl. der örtlichen HGVs

Die Handels- und Gewerbevereine stellen eine tragende und erhaltenswerte Säule des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens in Stuttgart dar. Allerdings ist in den letzten Jahren ein klarer Trend erkennbar: Die HGVs haben vor dem Hintergrund wachsender Herausforderungen (Strukturwandel, Digitalisierung, Trading Down, Leerstände, Corona usw.) und gleichzeitig schrumpfender Ressourcen (Mitgliederrückgang, sinkendes Engagement im Ehrenamt, vakante Vorstandsposten, Budgetknappheit usw.) zunehmend zu kämpfen.

Die Folgen: Etablierte Veranstaltungsformate in den Bezirken können teilweise mangels Ressourcen nicht mehr gestemmt werden, lokale Unternehmen stellen den Mehrwert einer Mitgliedschaft zum Teil in Frage, einige HGVs befinden sich in einer Art „Sinnkrise“. Vereinsauflösung? Umstrukturierung? Neuausrichtung? Fusion mit benachbarten HGVs? – Mit diesen und anderen strategischen Fragestellungen setzen sich viele der Stuttgarter HGVs derzeit auseinander.

Hierbei benötigen die Handels- und Gewerbevereine Unterstützung. Der langfristige Erhalt und die weitere Stärkung der HGVs als treibende Kräfte der lokalen Bezirksentwicklung wird wahrscheinlich nur durch eine nachhaltige Professionalisierung der Vereinsstrukturen gelingen. Die Wirtschaftsförderung setzt sich dafür ein, dass die LHS hierfür zukünftig zusätzliche Mittel bereitstellt.

Handels- und Gewerbeverein

1. Stellen Sie sich und den Handels- und Gewerbeverein bitte kurz vor.
2. Wie viele Mitglieder hat die City-Initiative Stuttgart e.V.? Hat sich an den Mitgliederzahlen in der letzten Zeit durch Corona etwas geändert? Gibt es bestimmte Wirtschaftsbereiche, die vermehrt bei Ihnen Mitglied sind? Sind Sie mit den aktuellen Zahlen zufrieden?
3. Was sind die Ziele/Aufgaben der City-Initiative Stuttgart e.V.? Durch welche Methoden/Instrumente versuchen Sie Ihre Ziele zu erreichen?
4. Welchen Aufbau hat die City-Initiative Stuttgart e.V.? Gab es in den vergangenen Jahren Veränderungen? Wo sehen Sie darin die Vorteile?
5. Wie finanzieren Sie sich? Erhalten Sie von der Landeshauptstadt Stuttgart eine/n Förderung/Zuschuss?
6. Können Sie mir etwas über Ihre laufenden Projekte erzählen? Wie gehen Sie neue Projekte an? Wie kann man diese Prozesse optimieren/verbessern? Spielen dabei aktuelle Themen, wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Mobilität eine große Rolle?
7. Wie sind Sie bei den Themen Digitalisierung, Social Media - Präsenz oder Marketing aufgestellt?
8. Wie wird die City Initiative Stuttgart e.V. von der Wirtschaftsförderung der Stadt Stuttgart unterstützt? Sind Sie zufrieden damit? Würden Sie sich weitere Unterstützungsmaßnahmen wünschen? Wenn ja, welche?
9. Für wie attraktiv halten Sie die City-Initiative Stuttgart e.V. auf einer Skala von 1-5? Stellt Sie diese Selbsteinschätzung zufrieden? Bitte begründen Sie kurz Ihre Entscheidung.

Mitgliedschaft, Vernetzung

10. In den 23 Stuttgarter Stadtbezirken gibt es derzeit rund 30 Handels- und Gewerbevereine. In welcher Verbindung stehen Sie zu den anderen Handels- und Gewerbevereinen? Wie kann diese Vernetzung optimiert werden?

- 
11. Warum denken Sie werden Unternehmen in der City-Initiative Stuttgart e.V. Mitglied?
Warum denken Sie werden Unternehmen in der City-Initiative Stuttgart e.V. kein Mitglied?

 12. Wie pflegen Sie den Kontakt zu den Unternehmen? Welchen Einfluss hat die Wirtschaftsförderung dabei?

Verbesserungsvorschläge/Wünsche:

13. Was können Sie und Ihr Handels- und Gewerbeverein Ihrer Meinung nach tun, um für die Unternehmen in der Stuttgarter Innenstadt noch attraktiver zu werden? Wie kann die Wirtschaftsförderung der Stadt Stuttgart dabei unterstütze

Anlage 3: Leitfaden Experteninterview Mitgliedsunternehmen der City – Initiative Stuttgart e.V.

Interview-Leitfaden

- Befragter:
- Funktion des Befragten:
- Datum:
- Ort:

Das Unternehmen:

1. Stellen Sie sich und Ihr Unternehmen bitte kurz vor. Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?
2. Seit wann ist Ihr Unternehmen in Stuttgart ansässig? Warum haben Sie sich für den Standort Stuttgart entschieden? Was empfinden Sie als positiv bzw. negativ an dem Standort Stuttgart? Wie könnte dies verbessert werden?
3. In welchen Netzwerken sind Sie Mitglied?
4. Sind Sie im Online-Handel und/oder im stationären Handel tätig? Wie nennt sich Ihr Online-Shop? Hat sich an der Art ihres Handels in den letzten Jahren etwas geändert?
5. Hat sich in Ihrem Unternehmen in den letzten Jahren strukturell etwas verändert (Personalveränderungen, Kurzarbeit, mobiles Arbeiten etc.)?

Handel im Wandel

6. In den letzten Jahren hat sich der Handel sowie das Konsumverhalten der Nachfrager geändert. Wie hat sich die Kundenzufriedenheit geändert? Welche Auswirkungen hatte das auf Ihr Unternehmen? Kennen Sie mögliche Gründe?

Handels - und Gewerbevereine

7. Ist Ihr Unternehmen Mitglied der City-Initiative Stuttgart e.V.? Seit wann? In welcher Funktion? Waren Sie früher einmal Mitglied?
8. Was hat Sie zu einer Mitgliedschaft bewegt? Warum sind Sie kein Mitglied?
9. Wie beurteilen Sie die Interessenvertretung der City – Initiative Stuttgart e.V. (Organisation von Publikumsveranstaltungen, Lobbyarbeit)?
10. Wie empfinden Sie die aktuelle Mitgliedersituation der City – Initiative Stuttgart e.V.?
11. Wie läuft die Zusammenarbeit zwischen der City-Initiative Stuttgart e.V. und Ihrem Unternehmen?
12. Wie beurteilen Sie die digitalen Instrumente der City – Initiative Stuttgart e.V.?

Verbesserungsvorschläge/Wünsche

13. Für wie attraktiv halten Sie die City-Initiative Stuttgart e.V. auf einer Skala von 1-5?
14. Was sollte die City-Initiative Stuttgart e.V. Ihrer Meinung nach tun, um für Sie/ Ihr Unternehmen attraktiver zu werden? Welche Wünsche haben Sie/hat Ihr Unternehmen an die City-Initiative Stuttgart e.V.?
15. Inwiefern kann die Wirtschaftsförderung der Stadt Stuttgart bei der Steigerung der Attraktivität der City-Initiative Stuttgart e.V unterstützen? Bitte nennen Sie einige Beispiele.