



# Urbane Dörfer

Geschäftsmodell und Skalierungsstrategien. Ein Leitfaden.

## FORSCHUNGSBÜRO FÜR SOZIALE INNOVATION (ROSI)

### AUTORIN

**FLORA LARISSA ROGIN**

B.A. Soziologie/ Geschichte

M.A. Historische Urbanistik

### KONTAKT UND ANSPRECHPERSONEN

**Prof. Dr. Jana-Michaela Timm**

**Junior Professur für Sustainable Investment und Management**

Universität Hamburg  
Fakultät für Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften  
Rentzelstraße 7  
20146 Hamburg  
Tel.: 040 428 38 6460  
[jana.timm@uni-hamburg.de](mailto:jana.timm@uni-hamburg.de)

**Forschungsbüro für Soziale Innovation  
Research Office for Social Innovation (ROSI)**

### FORSCHUNGSBÜRO FÜR SOZIALE INNOVATION (ROSI)

Universität Hamburg  
Fakultät für Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften  
Von-Melle-Park 9 | Raum A 314a  
20146 Hamburg  
Tel.: 040 428 38 – 2406  
[rosi.wiso@uni-hamburg.de](mailto:rosi.wiso@uni-hamburg.de)  
[www.wiso.uni-hamburg.de/rosi](http://www.wiso.uni-hamburg.de/rosi)

Deckblatt: eigene Aufnahme  
Hamburg, im August 2025



## Inhalt

<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>3</b>
<b>EINLEITUNG</b>	<b>6</b>
<b>1 DER KO-KREATIVE ENTWICKLUNGSPROZESS</b>	<b>8</b>
<b>2 DIE VISION DES ANKERPLATZES: EIN URBANES DORF FÜR STADE.</b>	<b>10</b>
<b>3 DAS GESCHÄFTSMODELL. GRUNDLAGEN, AUFBAU UND UMSETZUNG.</b>	<b>13</b>
3.1 Was ist ein Geschäftsmodell und warum ist es wichtig?	14
3.2 Die Bausteine des Ankerplatz-Geschäftsmodells.	16
3.2.1 Vermietung	18
3.2.2 Events	19
3.2.3 Verantwortungsgemeinschaft	21
3.2.4 Marketing	23
3.2.5 Skalierung	25
3.3 Aufbau in der Praxis. Grundlegende Empfehlungen.	5
3.3.1 Säulen Schritt für Schritt aufbauen.	7
3.3.2 Erfolgskriterien definieren.	10
<b>4. DIE IDEE VERBREITEN: WIE DER ANKERPLATZ SKALIERT WERDEN KANN.</b>	<b>13</b>
4.1 Was bedeutet Skalierung? Nachhaltige Wirkung verstärken.	13
4.2 Wohin und warum skalieren? Zielstellung und Wirkung.	15
4.3 Wie skalieren? Kombinationen von Skalierungsmöglichkeiten.	16
4.4 Wo anfangen? Konkrete Schritte und Rahmenbedingungen.	22
4.5 Wie finanzieren? Übertragung des Geschäftsmodells.	24
<b>5 ERGÄNZUNGEN</b>	<b>25</b>
5.1 Anschubfinanzierung, Gründung und Rechtsform.	25
5.2 Communitymanagement	27
<b>FAZIT</b>	<b>28</b>
<b>LITERATUR</b>	<b>31</b>
<b>ANHÄNGE</b>	<b>32</b>
I. Checkliste zum Geschäftsmodell	32
II. Checkliste zur Skalierung	34
III. Handlungsempfehlungen Ankerplatz (intern)	35

## EXECUTIVE SUMMARY

### **Ausgangslage und Ziel des Leitfadens**

Das Projekt „FlexCity: Ein Reallabor für den Marktplatz“ der Zukunft zeigt, wie gemeinwohlorientierte Begegnungsorte wie der Ankerplatz Stade organisiert, finanziert und langfristig verstetigt werden können. Ein Ergebnis des Projekts ist ein praxisorientierter Handlungsleitfaden, der darlegt, welches Geschäftsmodell für den Ankerplatz geeignet ist und welche Skalierungsmöglichkeiten für urbane Dörfer in Frage kommen. Zielgruppe sind sowohl die aktiven Gestalter:innen des Ankerplatz Stade e.V. als auch Kommunen und Initiativen, die ähnliche Orte aufbauen möchten.

Im Zentrum steht ein transdisziplinärer, ko-kreativer Forschungsansatz, bei dem Wissenschaft und Praxis gemeinsam ein nachhaltiges Geschäftsmodell und skalierbare Strukturen für urbane Dörfer entwickelt haben. Der Ankerplatz versteht sich als Plattform für Engagement, soziale Inklusion und partizipative Stadtentwicklung – ein urbanes Dorf im Herzen der Stadt, das Einsamkeit, Polarisierung, Innenstadtverödung und Zukunftsangst begegnet. Modulare Strukturen in Form umgebaute Schiffscontainer schaffen flexible, vielfältige Nutzungsmöglichkeiten.

### **Das Geschäftsmodell des Ankerplatzes**

Ein Geschäftsmodell beschreibt, wie eine Organisation, sei es ein Unternehmen oder eine Non-Profit-Organisation, Nutzen für Kund:innen und Stakeholder schafft, kommuniziert und sich finanziell trägt. Deshalb gilt es resiliente Ertragsquellen zu entwickeln, die die soziale und ökologische Wirkung des Ankerplatzes langfristig sichern. Dies reduziert die nahezu vollständige Abhängigkeit von kurzfristigen Fördermitteln, schafft klare Strukturen für Einnahmen und Ausgaben und stellt den sozialen Auftrag über Gewinnmaximierung. Auch für soziale und nachhaltige Initiativen ist ein tragfähiges Geschäftsmodell unverzichtbar, um Wirkung zu sichern und langfristig handlungsfähig zu bleiben.

Das Modell des Ankerplatzes basiert auf fünf wirtschaftlichen Säulen:

- Vermietung – stabile, planbare Einnahmenbasis
- Events – zusätzliche Erlöse und Belebung des Ortes
- Verantwortungsgemeinschaft – stabile Einnahmehasis durch Mitgliedsbeiträge, Partner:innenschaften, Kooperationen, Ressourcenzugang
- Marketing – Sichtbarkeit, Reichweite, neue Zielgruppen
- Skalierung – Übertragung des Konzepts auf weitere Standorte

Diese Säulen greifen ineinander: Einnahmen aus Vermietung, Events und Verantwortungsgemeinschaft bilden den Dreiklang für das (finanzielle) Fundament, während

Marketingaktivitäten die Attraktivität und den Bekanntheitsgrad steigern. Die Skalierungsidee verstärkt zusätzlich Reichweite und Wirkung, und kann neue Einnahmequellen erschließen. Unterstützt wird dies durch modulare Infrastruktur, partizipative Gestaltung und die enge Verzahnung von Ehrenamt, regionalen Wirtschaftsunternehmen und der Kommune.

### **Empfehlungen für den Aufbau**

Priorität liegt zunächst auf den wirtschaftlich stärksten Säulen – Vermietung, Events und Aufbau der Verantwortungsgemeinschaft –, um eine solide Einnahmebasis zu schaffen. Parallel dazu soll das Marketing strategisch eingesetzt werden, um Reichweite, Kooperationen und Besuchendenzahlen zu steigern.

Die Skalierung sollte von Anfang an mitgedacht werden, jedoch erst umgesetzt werden, wenn die lokalen Strukturen stabil laufen. So lassen sich Synergieeffekte und zusätzliche Erträge gezielt erschließen.

### **Skalierungsstrategien**

Der Leitfaden versteht Skalierung nicht als reines Wachstum der Organisation selbst, sondern als gezielte Übertragung der Idee eines gemeinwohlorientierten urbanen Dorfes auf andere Standorte. Entscheidend ist die Anpassung an lokale Gegebenheiten, um Wirkung und Akzeptanz zu sichern.

Die Ziele sind:

- Gesellschaftliche Herausforderungen wie Einsamkeit, Polarisierung und Innenstadtverödung auch an anderen Orten angehen,
- Soziale Inklusion, Gemeinschaft und Engagement fördern,
- Positive Zukunftsnarrative schaffen,
- Ein Netzwerk ähnlicher Orte etablieren, lokal verankert und überregional verbunden.

Drei Skalierungsstrategien sind:

- Innere Stärkung – den Ankerplatz vor Ort qualifizieren, stabilisieren und als Best Practice etablieren,
- Äußere Stärkung – Wirkung nach außen entfalten, indem Kernprinzipien des Ankerplatzes an anderen Orten verwirklicht werden,
- Tiefe Stärkung – politische Wirkung und Wertewandel anstoßen.

Innerhalb der äußeren Stärkung gibt es zwei Wege:

- Top-down: Übertragung als Komplettpaket mit Umsetzungspartner:innen in einem ähnlichen Umfeld, ohne organisatorische Anbindung an den Ankerplatz.
- Bottom-up: Verbreitung nach Prinzipien – Der Ankerplatz fungiert als Impulsgeber für lokale Initiativen, die zentrale Werte wie Modularität, Gemeinnützigkeit und Community-orientierung selbst umsetzen.

Unterstützende Optionen zur Skalierung sind unter anderem: Aufbau einer wachsenden Wissensbasis, Dokumentation der Prozesse, Pilotprojekte mit angepasstem Geschäftsmodell und die begleitende Evaluation. Langfristig ist der Ausbau der digitalen Plattform FlexCity als zentrales Skalierungsinstrument vorgesehen.

### **Übertragbarkeit und Erfolgsfaktoren**

Das Geschäftsmodell ist prinzipiell auf andere Standorte übertragbar. Die Voraussetzung ist eine Anpassung an lokale Strukturen, Akteurslandschaften und Bedarfe. Ergänzende Themen wie Rechtsform- und Gründungsfragen, strategische Vernetzung und Communitymanagement sichern rechtliche und organisatorische Stabilität, stärken Ressourcen und verankern Engagement.

Auf dieser Basis kann der Ankerplatz als Modellprojekt wirken, das zeigt:

Eine bessere, gemeinschaftlich gestaltete Stadt ist möglich, und wirtschaftlich tragfähig.

## EINLEITUNG

Dieser Handlungsleitfaden dient als praxisorientierte Unterstützung für alle, die den Aufbau und die Weiterentwicklung gemeinwohlorientierter Begegnungsorte wie dem Ankerplatz Stade e.V. aktiv gestalten wollen. Der Leitfaden ist ein zentrales Ergebnis des anderthalbjährigen DATI-pilot-Projekts **FlexCity – Ein Reallabor für den Marktplatz der Zukunft**, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Das Projekt wurde ko-kreativ vom Forschungsbüro für Soziale Innovation (ROSI) und der Professur für Sustainable Investment und Management der Universität Hamburg gemeinsam mit dem Ankerplatz Stade e.V. durchgeführt. Ein Schwerpunkt innerhalb des Projekts lag auf den Fragen, wie ein nachhaltiges Geschäftsmodell für den Ankerplatz Stade e.V. aussehen kann und wie die Idee der „urbanen Dörfer“ auf andere Standorte skaliert werden kann.

Mit **modularen Strukturen** in Form **umgebauter Schiffscontainer** strebt der Verein an die nachhaltige (Innen-)Stadtentwicklung von Stade partizipativ mitzugestalten. Eine Vielfalt an Nutzungen wird an einem innerstädtisch zentralen Ort konzentriert, um **Raum für Lebensqualität, Gemeinschaft** und **soziale Inklusion** zu schaffen. Der Ankerplatz versteht sich als Plattform für Infrastruktur und Ehrenamt und verbindet Akteur:innen unterschiedlichster Art. Dies macht auch eine Herausforderung aus. Das komplexe Zusammenspiel der verschiedenen Infrastrukturen, ihrer Nutzungen und Akteur:innen weist auf die evidente Fragestellung hin: Wie lässt sich das organisieren und finanzieren? Der Platz am Sande wird dem Verein mit politischer Unterstützung durch die Stadt Stade zur Nutzung überlassen, während die Herstellung, also der Umbau der Schiffscontainer, vorwiegend aus Fördermitteln und Spenden umgesetzt wurde. Dabei drängte die Frage, wie der **Betrieb** des Platzes bzw. des gemeinwohlorientierten Projekts **langfristig** und **nachhaltig** gestaltet werden kann.

Ziel war es daher, eine Struktur für den Ankerplatz zu entwickeln, welche die sozial nachhaltige und langfristig angestrebte Wirkung in ein ganzheitliches Konzept einordnet, nachhaltig Erträge sichert, die Stakeholder-Orientierung des Ankerplatzes einbezieht, finanzielle Unabhängigkeit durch die Reduzierung finanzieller Abhängigkeiten schafft. Ergebnis ist ein **wissenschaftlich basiertes, praxistaugliches Geschäftsmodell** für den Ankerplatz Stade. Dieses ist als übergeordnetes Konzept zu verstehen, das den langfristigen Fortbestand und die Wirkung des Projekts sichert ohne dabei auf Gewinnmaximierung abzielen. Erträge werden reinvestiert oder im Sinne der Idee und Vision zweckorientiert verwendet. Im zweiten Schritt wurden Strategien entwickelt, wie die Idee der „urbanen Dörfer“ auf andere Standorte skaliert werden kann, um die Wirkung des Projekts langfristig zu stärken und (stadt-)gesellschaftlich zu verankern.

Dieser Leitfaden bündelt die zentralen Ergebnisse: Er stellt das entwickelte Geschäftsmodell für den Ankerplatz vor, inklusive **konkreter Handlungsschritte** für die Jahre 2025 und 2026. Darüber hinaus zeigt er, wie sich das Modell an anderen Standorten umsetzen lässt, ergänzt um realistische Szenarien, Zeithorizonte und **begleitende Maßnahmen**. Dabei richtet sich der Leitfaden sowohl an die aktiven Mitglieder und Verantwortlichen des Ankerplatz Stade e.V., die intensiv an dem Erarbeitungsprozessen beteiligt waren, als auch an externe Akteur:innen: Kommunen, Initiativen und Projekte mit ähnlichen Anliegen. Ziel ist es, Orientierung und konkrete Handlungshilfen für die Umsetzung, Weiterentwicklung und Übertragbarkeit von Begegnungsorten – urbanen Dörfern – zu schaffen.

Neben diesen Hauptteilen bietet der Leitfaden kurze Einblicke in Querschnittsthemen, wie die Wahl der Rechtsform, Kommunikation, interne Prozesse und Community-Management. Dabei liegt der Fokus stets auf der praktischen Umsetzbarkeit und den spezifischen Herausforderungen des Ankerplatzes mit dem Ziel, auch anderen Akteur:innen Impulse und Orientierung zu bieten.

## 1 DER KO-KREATIVE ENTWICKLUNGSPROZESS

Das ko-kreative Projekt FlexCity zeichnet sich durch einen **integrativen, transdisziplinären Ansatz** aus, der sich ebenfalls in der Zusammensetzung des Teams aus dem ROSI, der Professur für Sustainable Investment und Management der Universität Hamburg und des Ankerplatz Stade e.V. widerspiegelte. Gemeinsam sollen innovative Lösungen entwickelt werden, die sowohl wissenschaftliche als auch praxisorientierte Perspektiven berücksichtigen. Ein kooperativer und iterativer Forschungsprozess ermöglichte es allen Beteiligten kontinuierlich zusammenzuarbeiten und ihre Expertise in jeder Phase des Projekts einzubringen. Durch regelmäßige Rückmeldungen und Anpassungen wurde der Prozess fortlaufend optimiert, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse sowohl den wissenschaftlichen als auch praktischen Anforderungen des Projekts gerecht werden.

Das **Teilprojekt zum Geschäftsmodell** und zur **Skalierung des Ankerplatzes** nimmt eine wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Perspektive ein. Von Beginn an wurde ein praxistaugliches Ergebnis in Form dieses Handlungsleitfadens angestrebt, welches die Begleitforschung für den Ankerplatz nutzbar macht und als **Umsetzungshilfe** dient. Daher wurde der Prozess zur Entwicklung des Geschäftsmodells und der Skalierungsmöglichkeiten vor allem **zirkulär** und **iterativ** gestaltet: Man nutzt eine sich wiederholende Methode, bei der nach jeder Runde auf das Gelernte aufgebaut wird und die Ergebnisse verfeinert werden. Damit konnte eng an den Bedürfnissen des Ankerplatzes agiert werden.

Zu Beginn wurde die Fragestellung mit dem Kernteam des Ankerplatz Stade e.V. entwickelt. Auf Grundlage dessen wurde ein Forschungsdesign entwickelt, welches dazu beitrug mithilfe innovativer Methoden aus dem Design Thinking kreative Lösungen zu den definierten Fragestellungen zu entwickeln. Die Phasen der Datenerhebung und -auswertung fanden parallel und zum Teil ineinander übergreifend statt. Währenddessen flossen ebenfalls ad-hoc Fragestellungen in den Prozess ein. Als Methode zur Datenerhebung wurden **Gruppendiskussionen** ausgewählt. Damit können definierte Themenbereiche umfassend bearbeitet werden: Gruppendiskussionen dienen dazu, den Arbeitsspielraum zu öffnen, neue Perspektiven der Teilnehmenden anzuregen und einzubinden, sowie Entscheidungsprozesse zu initiieren und die Anforderungen und Handlungsmöglichkeiten, hier in Bezug auf das Geschäftsmodell und die Skalierung des Ankerplatzes, abzugrenzen.

Im Rahmen des Teilprojekts fanden drei moderierte Gruppendiskussionen, mit je drei bis vier Personen aus dem Kernteam des Ankerplatz Stade e.V. statt. Dabei wurde fokussiert an folgenden Themen gearbeitet: Der Vision für den Ankerplatz, einem nachhaltigen Geschäftsmodell für den Ankerplatz in Stade, und Möglichkeiten zur Skalierung der Idee „urbaner Dörfer“. Die

Ergebnisse aus den Gruppendiskussionen wurden mit dem Team in digitalen Anschlusstreffen zirkulär nachbereitet und weiterentwickelt.

Die **Datenauswertung** und Aufbereitung der Ergebnisse für das Teilprojekt fanden auf zwei Ebenen statt. Zum einen **praxis- und ergebnisorientiert** in Form dieses Leitfadens für den Ankerplatz Stade e.V. und zum anderen wissenschaftlich und theoriebasiert in Form von **zwei Abschlussarbeiten** im Bachelorstudiengang Sozialökonomie der Universität Hamburg: Erstens mit dem Titel „Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells für den Ankerplatz Stade: Eine Fallstudie.“. Sie ging der Frage nach, welche Formen nachhaltiger Geschäftsmodellinnovationen sich eignen, um die Vision vom urbanen Dorf des Ankerplatzes in Stade umzusetzen. Zweitens zum Thema „Skalierung des Ankerplatzes Stade: Eine Fallstudie.“. Diese Abschlussarbeit fokussierte die Fragestellung, welche Formen oder Kombinationen von Skalierungsformen sich am ehesten mit der Konzeption des Ankerplatzes Stade vereinbaren lassen und warum diese als besonders geeignet erscheinen? Die Ergebnisse werden Open Source und digital zur Verfügung gestellt.

## 2 DIE VISION DES ANKERPLATZES: EIN URBANES DORF FÜR STADE.

Zu Beginn des Projekts wurde mit dem Team des Ankerplatzes die gemeinsame Vision für den Ankerplatz in Stade ausgearbeitet. Die **Vision** eines sozialen Projekts ist eine elementare Grundlage und **handlungsleitend** für das Geschäftsmodell des Ankerplatzes und der Skalierung der Idee „urbaner Dörfer“. Die Vision beschreibt, wie die Welt (oder ein bestimmter Teil davon) aussehen soll, wenn das Projekt erfolgreich ist. Sie ist zukunftsgerichtet, inspirierend und motivierend, bietet Orientierung und zeigt den gesellschaftlichen Nutzen und die angestrebte Wirkung des Projekts auf.

In diesem Kapitel wird die Vision des Ankerplatz Stade e.V. für Stade und den Platz am Sande dargestellt und wie sich diese in die Idee der „urbanen Dörfer“ einfügt. An dieser Stelle soll zwischen der Vision und der Idee von sozialen Projekten differenziert werden. Die **Idee** ist meist **Ausgangspunkt des Projekts** und fragt: Was wollen wir machen? Die **Vision** ist das **große Ziel**, was motiviert und benennt die Wirkung des Projekts: Warum tun wir das? Was ist unser langfristiges Ziel?

Der Ankerplatz Stade e.V. verfolgt das Ziel gesellschaftlichen Herausforderungen, die sich in der Stader Innenstadt zeigen auf dem zentral gelegenen Platz am Sande zu begegnen. Mit der innovativen Idee der „urbanen Dörfer“ zielt der Ankerplatz auf die Schaffung von lokaler Lösungsansätze ab. Dabei stehen vier gesellschaftliche **Herausforderungen** im Vordergrund: **Einsamkeit, Polarisierung, die „Abwärtsspirale“ und negative Zukunftsaussichten der Stader Innenstadt**. Die Problemdiagnose des Ankerplatzes knüpft an den aktuellen politischen und sozialwissenschaftlichen Diskurs an, der die Bedeutung begegnungs- und gemeinschaftsstiftender Orte für die Demokratie in den Vordergrund stellt (Manthe 2024).

Als Ergebnis der ersten Gruppendiskussion wurde gemeinsam die Vision für den Ankerplatz in Stade formuliert:

„Der Ankerplatz in fünf Jahren ist ein Ort für Begegnung, der Gemeinschaft stiftet und Lebensqualität schafft. Jede Begegnung von Menschen dort ist ein Erfolg. Die vielfältigen Angebote vor Ort und im Digitalen bringen besonders junge Menschen untereinander zusammen und alle Generationen miteinander. Er aktiviert sie alle für die gute Sache. Mit dem Erleben und Mitmachen löst er vor allem das Gefühl von Gemeinschaft und Zusammenhalt bei den Nutzenden aus. Der Ankerplatz ist der Ort in Stade, an dem soziale Inklusion gelebt wird. Er bietet einen Raum für soziale und städtische Aushandlungsprozesse. Dadurch fördert er die Resilienz der Menschen vor Ort.“

Der Ankerplatz zeichnet sich durch die positive Mitgestaltung und Entwicklung der Stader Innenstadt aus, indem er die Rahmenbedingungen für Engagement und Community schafft, und auf dem Platz am Sande neue Funktionen und Nutzungsmöglichkeiten durch umgebaute Schiffscontainer schafft. Er bildet ein Gegenmodell zu ökonomischen Plattformen und gibt den Bewohnenden und Besuchenden in Stade einen Ort zum Gestalten, Mitmachen und Erleben. Damit schafft er Selbstwirksamkeit und Synergien für alle Nutzenden.

Der Ankerplatz ist Wegbereiter für die (Mit-)Gestaltung des Platzes am Sande und schafft die Voraussetzungen den Platz zu demokratisieren. Er ist das „Apple der sozialen Innovation und ein Experimentierraum für Demokratie und Politik“. Als Spielwiese für gemeinwohlorientierte und innovative Angebote treibt er die gesellschaftliche Erneuerung voran und begleitet diese mehrschichtige Transformation der Stader Innenstadt.

Der Ankerplatz zeigt den Menschen positive Zukunftsperspektiven, indem alternative Zukunftsmodelle ausprobiert, praktiziert und vorgelebt werden. Der Ankerplatz trägt letztlich dazu bei, dass positive Zukunftsnarrative geschaffen werden und Positivbeispiele im Alltagserleben der Nutzenden vor Ort stattfinden.“

Um diese Vision umzusetzen, verfolgt der Ankerplatz die innovative Idee des „urbanen Dorfes“. Das dörfliche Ideal von Zusammenhalt und Kooperation aus „jeder hilft jedem“ – jedoch ohne Homogenität und soziale Kontrolle im Sinne von Ausschluss- und Marginalisierungsmechanismen – wird verknüpft mit dem Bild städtischer Heterogenität, Mobilität, Innovationskraft und Flexibilität – jedoch ohne Anonymisierungstendenzen und Konsumzwänge. In der Praxis werden diese städtischen und dörflichen Elemente genutzt, um **lokale Strukturen** und Akteur:innen zu **stärken** und eine lokale **Plattform für Infrastruktur und Engagement** zu schaffen.

Auf dem Platz am Sande sind umgebaute Schiffscontainer mit Multicodierung und primären Nutzungsarten festinstalliert und erzeugen eine **räumliche Nähe unterschiedlicher Zielgruppen**. Die Idee urbaner Dörfer ahmt das Prinzip des dörflichen Zusammenhalts mit dem **All-Profit-Ansatz** nach, indem lokale Unternehmen und Partner:innen, sowie lokale Vereine und Initiativen in den Aufbauprozess und in den Betrieb eingebunden werden und in unterschiedlichem Maße davon profitieren. Mit dem **Dorfbewohner:innen-Prinzip** werden die Zugänge digital und vor Ort geregelt. Damit wird auf den steigenden Bedarf nach flexiblen, kurzfristigen Engagementformen reagiert. Nach der Registrierung von interessierten Menschen als „Dorfbewohner:innen“ des Ankerplatz Stade kann die Infrastruktur vor Ort genutzt werden. Das Engage-

ment und Ehrenamt auf dem Platz und/ oder für die Community verfolgt keine klassische Vereins- oder Mitgliederstruktur, sondern kann nach den individuell unterschiedlichen Interessen und Verbindlichkeiten der Nutzenden stattfinden.

In der Vision wird deutlich, dass der Ankerplatz eine **sozial-gesellschaftliche** und **ökologische Wirkung** anstrebt. Diese soll sowohl regenerativ, als auch transformativ für Stade sein. Diese Vision ist Grundlage für das Geschäftsmodell und wird dafür mit wirtschaftlichen Komponenten in Einklang gebracht.

### 3 DAS GESCHÄFTSMODELL. GRUNDLAGEN, AUFBAU UND UMSETZUNG.

Das folgende Kapitel bietet eine Einführung in das für und mit dem Ankerplatz Stade entwickelte Geschäftsmodell und dessen strategische Ausgestaltung. Es zeigt, warum ein durchdachtes Geschäftsmodell auch für soziale und nachhaltige Initiativen unerlässlich ist, um gesellschaftliche Wirkung zu sichern und langfristig handlungsfähig zu bleiben. Obwohl im zivilgesellschaftlichen Bereich der Begriff Geschäftsmodell häufig zu Irritationen führt, zeigt sich anhand des Geschäftsmodells für den Ankerplatz deutlich, wie **wirtschaftliche Handlungsfähigkeit** ohne Gewinnorientierung im **Einklang mit sozialen und ökologischen Zielen** nachhaltig möglich ist und sich sogar bedingt. Den Fortbestand und die Wirkung einer zivilgesellschaftlichen Organisation zu sichern, nimmt aufgrund der verschiedenen sozialen und ökologischen Herausforderungen, mit denen u.a. (Klein-)Städte wie Stade konfrontiert sind, stark an Bedeutung zu. Das im Projekt FlexCity gemeinsam erarbeitete Geschäftsmodell nutzt die sozial-ökologische Vision des Ankerplatzes als Ressource für die Ausgestaltung, um einen **wirtschaftlich fokussierten Teil des Geschäftsmodells** zu erarbeiten und finanzielle Grundlagen für die sozial-ökologischen Angebote des Ankerplatzes zu schaffen.

Im ersten Teil werden die **grundlegenden Prinzipien** vorgestellt: Was genau ein Geschäftsmodell ausmacht, warum Innovationen insbesondere im sozialen und ökologischen Bereich entscheidend sind und wie Geschäftsmodelle systematisch und nachhaltig entwickelt werden können. Dabei wird das bekannte „magische Dreieck“ von Wirtschaftswissenschaftler:innen aus der Universität St. Gallen genutzt, um Zielgruppen, Wertversprechen und die Wertschöpfung transparent zu machen. Ein gut gestaltetes Geschäftsmodell muss nicht nur ökonomisch, sondern ebenso gesellschaftlich wirksam sein, um gesellschaftliche Transformationen aktiv zu fördern.

Im zweiten Abschnitt wird das Geschäftsmodell für den Ankerplatz Stade dargestellt. Die **wirtschaftlich orientierte Dimension**, mit Fokus auf finanziellen Erträgen des Geschäftsmodells steht im Vordergrund. Da der Ankerplatz Stade eine sozial-ökologische Wirkung in der Stader Innenstadt anstrebt, wurde die sozial und ökologisch nachhaltige Zielstellung mit den jeweiligen Angeboten der Initiative vor Ort als gegeben gesetzt.

Ziel war es die Defizite in der ökonomischen Dimension auszuarbeiten und wirtschaftlich nachhaltig aufzustellen, sodass ein **Dreiklang aus sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Nachhaltigkeit** entsteht. Aus diesem Grund fokussiert sich das Kapitel darauf, wie die wirtschaftliche Dimension ausgestaltet ist: Es wurden **fünf Säulen** identifiziert (Vermietung, Events, Verantwortungsgemeinschaft, Marketing, und Skalierung), die letztlich den Wertschöpfungsprozess abstrahiert abbilden. Alle vier Komponenten eines Geschäftsmodells – die Zielgruppe, das Wertversprechen, der Wertschöpfungsprozess und das Kosten- und Ertragsmodell – wurden

für diese Säulen ausgearbeitet. Für das allgemeine Verständnis wurden die Säulen daher nach dem Wertschöpfungsprozess geclustert und nach diesem benannt, sodass deutlich die daraus hervorgehenden (im-)materiellen Erträge für den Ankerplatz lesbar sind.

Im dritten Abschnitt wird der **praktische Aufbau des Geschäftsmodells** für den Ankerplatz Stade skizziert. Hier wird eine schrittweise Vorgehensweise für den Aufbau der fünf Säulen – Vermietung, Events, Verantwortungsgemeinschaft, Marketing und Skalierung – empfohlen. Ziel ist es, bis Ende 2026 ein stabiles, finanziell unabhängiges Ökosystem zu schaffen, das den sozialen und ökologischen Anspruch des Projekts dauerhaft sichert. Die strategische Priorisierung liegt auf sichtbaren ersten Erfolgen durch Events und Vermietung sowie auf dem Aufbau einer Verantwortungsgemeinschaft und einer nachhaltigen Marketingstrategie. Die später aufgegriffene Skalierung soll Wissen transferieren und das Modell auf andere Orte übertragen, um die gesellschaftliche Wirkung zu verstärken.

Abschließend werden **Erfolgskriterien für die einzelnen Säulen** formuliert, die Qualitäts- und Zielerreichungsmaßstäbe definieren. Ziel ist es, die fünf Säulen synergetisch aufzubauen und damit die langfristige Unabhängigkeit sowie die gesellschaftliche Wirkung des Ankerplatzes zu sichern, indem Wirkung und Sichtbarkeit im Mittelpunkt stehen.

Dieser Leitfaden soll die Leser: innen inspirieren, ein Geschäftsmodell strategisch, schrittweise und bewusst zu entwickeln, um eine nachhaltige, resiliente Gemeinschaft zu fördern. Damit soll er motivierend wirken die vielfältigen Möglichkeiten eines sozial-ökologisch regenerativen Geschäftsmodells zu erkennen und zu nutzen, um gesellschaftlichen Wandel aktiv mitzugestalten.

### 3.1 WAS IST EIN GESCHÄFTSMODELL UND WARUM IST ES WICHTIG?

Ein Geschäftsmodell beschreibt die grundlegende Logik, **wie** eine **Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst**. Es umfasst zentrale Fragen wie: Wer ist die Zielgruppe(n)? Was ist das Werteversprechen? Wie wird dieses umgesetzt und wie fließen daraus finanzielle oder andere Erträge zurück in die Organisation? Das sogenannte „magische Dreieck“ (Grassmann, Frankenberger, Csik 2018) macht diese Logik greifbar und benennt **drei Schlüsselemente** jedes Geschäftsmodells: **Werte- und Nutzenversprechen, Wertschöpfung** und **Ertragsmechanik**. Ergänzend dazu hat das Forschungsteam um Grassmann und Frankenberger vier zentrale Dimensionen entwickelt, entlang derer sich Geschäftsmodelle systematisch analysieren und entwickeln lassen. Diese vier Dimensionen ermöglichen eine **strukturierte, ganzheitliche Betrachtung von Organisationen** und bilden die Grundlage für jede (Weiter-)Entwicklung eines Geschäftsmodells:

Was?	<b>Werteversprechen</b>	Was ist das Angebot an die Zielgruppe? Welcher Wert?
Warum?	<b>Kosten- &amp; Ertragsmodell</b>	Welche Erträge werden generiert?
Wie?	<b>Wertschöpfung</b>	Wie wird das Werteversprechen geschaffen?
Wer?	<b>Zielgruppe</b>	Wer ist die Zielgruppe/ Stakeholder?

Eine praxisnahe Unterstützung bei der Entwicklung und Analyse bietet der St. Gallen Business Model Navigator von Grassmann, Frankberger und Csik (2018). Der Navigator basiert auf der systematischen Untersuchung hunderter erfolgreicher Unternehmen und identifiziert 55 **Geschäftsmodell-Muster**, die als „Bausteine“ für die eigene Geschäftsmodellentwicklung dienen können. Damit kann von erprobten und funktionierenden Strukturen gelernt werden, anstatt bei null zu starten.

Ein Geschäftsmodell wiederum nachhaltig zu gestalten, heißt über die rein ökonomische Logik hinauszudenken. Lüdecke-Freund et al. (2018) definieren sogenannte Sustainable Business Model Design Patterns (SBMs) Geschäftsmodellmuster, die neben wirtschaftlichem Erfolg insbesondere soziale und ökologische Werte schaffen. Das **nachhaltige Werteversprechen** richtet sich nicht nur an Kund:innen, sondern auch an weitere Stakeholder, wie Mitarbeitende, Gesellschaft und Umwelt. SBMs integrieren Nachhaltigkeit in alle Phasen der Wertschöpfung. Sie sind multidimensional und können als Innovationstreibende wirken – mit dem Potenzial, über das einzelne Projekt hinaus transformationale Prozesse auszulösen. Dabei verfolgen sie einen systemischen Ansatz: Nachhaltigkeit wird nicht additiv ergänzt, sondern strukturell im Geschäftsmodell verankert.

Lüdecke-Freund et al. (2018) stellten fest, dass viele Unternehmen nicht an mangelnder Technologie oder Produktinnovation scheitern, sondern an einer veralteten Geschäftslogik. Produkt- und Prozessinnovationen werden oft priorisiert, während die Geschäftsmodellentwicklung vernachlässigt wird. Dabei sind gerade **Geschäftsmodellinnovationen** im Durchschnitt **erfolgreicher und nachhaltiger** und besonders wirksam, wenn es darum geht auf veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu reagieren, neue Zielgruppen zu erreichen oder bestehende Ressourcen besser zu nutzen. Sie ermöglichen nicht nur **ökonomischen Erfolg**, sondern auch strukturelle Erneuerung. Ein innovatives Geschäftsmodell bedeutet: Bestehende Muster

zu durchbrechen, neue Wertschöpfungsprozesse zu etablieren und einen langfristigen Wirkungsrahmen zu schaffen. Diese Innovationskraft kann nicht nur intern Prozesse verändern, sondern auch extern gesellschaftliche Wirkung entfalten.

Mit den SBMs legen Lüdecke-Freund et al. (2018) eine **Taxonomie nachhaltiger Geschäftsmodellmuster** vor, die aus wiederkehrenden Gestaltungs- und Handlungsstrukturen von Unternehmen erarbeitet wurde, welche nachhaltige Innovationen in ihren Geschäftsmodellen verwirklichen. Die Taxonomie ermöglicht es Geschäftsmodelle zu analysieren und auf ihre Nachhaltigkeitsansprüche zu untersuchen. Gleichmaßen können wiederkehrende Erfolgsprinzipien für die eigene Entwicklung genutzt werden, indem passende Muster (patterns) je nach Schwerpunkt oder sozialer, ökologischer oder ökonomischer Nachhaltigkeit ausgewählt und kombiniert werden können.

Diese beiden theoretischen Konzepte bildeten eine wichtige Grundlage für die Entwicklung des Geschäftsmodells des Ankerplatzes. Sowohl die vier Dimensionen des Geschäftsmodells als auch die nachhaltige Perspektive wurden in den Gruppendiskussionen und Workshops konkretisiert. Der **Ankerplatz** versteht sich als **soziale Nachhaltigkeitsinitiative**, die strukturell in die Stadtgesellschaft wirkt. Die Vision: Eine regenerative Wirkung auf die Stader Innenstadt entfalten, gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen und soziale Resilienz stärken. Daraus leitet sich auch das Geschäftsmodell ab. Es integriert die Stakeholderorientierung (Bürger:innen, Verwaltung, Zivilgesellschaft), die nachhaltige Ertragsstruktur (u.a. durch Vermietung, Events, Partner:innenschaften) und das Ziel, langfristig finanzielle Unabhängigkeit zu erreichen, um gesellschaftlich wirksam, aber strukturell tragfähig zu sein.

### 3.2 DIE BAUSTEINE DES ANKERPLATZ-GESCHÄFTSMODELLS.

Das Geschäftsmodell des Ankerplatz Stade e.V. legt den Fokus auf den wirtschaftlichen Baustein des Projekts und ergänzt damit die bereits stark ausgeprägte soziale und ökologische Vision. Ziel ist es, ein **resiliente Ertragskomponenten** zu entwickeln, die die soziale und ökologische Wirkung des Ankerplatzes langfristig absichert. Die Nutzung umgebauter Schiffscontainer als multifunktionale Räume in der Stader Innenstadt soll soziale Begegnung fördern, städtisches Leben neu beleben und zugleich ökologische Prinzipien berücksichtigen. Die wirtschaftliche Komponente des Geschäftsmodells dient dabei nicht der Gewinnmaximierung, sondern orientiert sich an **solidarischen Prinzipien** und an den Bedürfnissen relevanter Zielgruppen und Stakeholder.

Im Zentrum dieses Kapitels steht die Frage, wie der wirtschaftliche Teil des Geschäftsmodells konkret ausgestaltet sein kann, um dem Ankerplatz regelmäßige finanzielle Erträge zu sichern

und gleichzeitig den Anspruch auf soziale und ökologische Nachhaltigkeit zu wahren. Das Geschäftsmodell wird nach den oben genannten Komponenten des St. Gallen Business Model Navigators vorgestellt. Im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung ist die eindeutige Abgrenzung der Zielgruppe, des Wertversprechens, der Wertschöpfungskette in Bezug auf das Ertragsmodell elementarer Bestandteil. Es geht darum, ein **tragfähiges Gleichgewicht zwischen Kosten und Erträgen innerhalb des Gesamtprojekts** herzustellen, mit dem Ziel den Betrieb langfristig unabhängig und stabil zu gestalten. Der wirtschaftliche Teil des Geschäftsmodells schafft Synergien zu den sozial-ökologischen Zielstellungen des Projekts und zahlt damit auf die Gesamtwirkung ein. Das Geschäftsmodell bildet somit den angestrebten Zielzustand ab: einen Dreiklang aus wirtschaftlicher Tragfähigkeit, sozialer Verantwortung und ökologischer Nachhaltigkeit. Die konkreten Schritte für den Aufbau dieser Struktur werden im anschließenden Kapitel vorgestellt.

Die Entwicklung des Geschäftsmodells erfolgte parallel zum Aufbau und zur Inbetriebnahme des Ankerplatzes. Auf Grundlage einer gemeinsam erarbeiteten Vision wurden zentrale Wirkziele und relevante Akteursgruppen identifiziert – diese finden sich auch exemplarisch im Geschäftsmodell wieder. Eine **vertiefende Analyse** der sozialen und ökologischen Dimensionen des Projekts wird in der **begleitenden Abschlussarbeit** mit dem Titel „Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells für den Ankerplatz Stade: Eine Fallstudie.“ von Louis Friedrich ausführlicher dargestellt.

Die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Ankerplatz Stade e.V. basiert auf einem solidarischen und gemeinwohlorientierten Geschäftsmodell. Dieses fußt auf **fünf komplementären Säulen: Vermietung, Events, Verantwortungsgemeinschaft, Marketing und Skalierung**. Diese Säulen stehen teilweise in wechselseitiger Beziehung zueinander und spiegeln den Plattform-Gedanken des Projekts wider: Die Idee, unterschiedliche Akteure und Nutzungen an einem gemeinsamen Ort zu verbinden. Jede Säule trägt auf ihre eigene Weise zur finanziellen Stabilität bei – mit eigenen Stakeholdern, Werten, Prozessen und Ertragslogiken. Gleichzeitig zahlt jede wirtschaftliche Säule direkt auf die Vision des Ankerplatzes ein, nämlich einen inklusiven, aktivierenden, demokratischen Ort zu schaffen, der Menschen zusammenbringt und gesellschaftliche Erneuerung ermöglicht.

Das folgende Kapitel beschreibt die **fünf Säulen im Einzelnen** und zeigt die Säulen anschließend in einer Gesamtübersicht (siehe Tabelle 1). Es verfolgt einen einheitlichen Aufbau, und zeigt auf, wie sich die Säulen gegenseitig verstärken und zur Resilienz des Gesamtprojekts beitragen. Dies ermöglicht eine gezielte strategische Ausrichtung und legt die Grundlage für einen langfristig tragfähigen und gemeinwohlorientierten Betrieb.

### 3.2.1 VERMIETUNG

Die Säule Vermietung bildet eine **klassische, stabile Einnahmequelle** und trägt zur finanziellen Tragfähigkeit bei, indem Flächen und Container auf dem Ankerplatz an Dritte vermietet werden, etwa für Workshops, Seminare, Besprechungen, Pop-Up-Stores oder kulturelle Formate. Hierbei stehen **langfristige** und **kurzfristige Mietmodelle**, sowie **solidarische Nutzungsformen** im Vordergrund. Wichtig ist, dass die Vermietung wertebasiert erfolgt und inhaltlich zum gemeinwohlorientierten Anspruch des Projekts passt. Dies ermöglicht die **multifunktionale Auslastung** der Container und Flächen, sowie die bedarfsorientierte, gemeinschaftliche Nutzung aller, die ein Interesse an einer Nutzung haben.

**Verpachtete Flächen** können mit weiteren Containern bebaut werden, die inhaltlich in das Konzept des urbanen Dorfes passen und dessen Bedarfe decken. Der Ankerplatz verpachtet zum Teil vereinseigene Container, die dann ausgebaut und genutzt werden können. Diese Container stehen dem Ankerplatz in Abstimmung mit den Pachtenden **zeitweise** für **gemeinwohlorientierte Zwecke** zur Verfügung. Zum Beispiel kann der vereinseigene Werkstattcontainer an die Handwerkskammer verpachtet werden, die diesen ausbaut, für sich nutzt und zeitweise dem Ankerplatz als Repair-Café zur Verfügung stellt. In diesem Beispiel spiegelt sich der All-Profit-Ansatz des Projekts wider.

#### Stakeholder/ Zielgruppen:

- Unternehmen aus der Region (z. B. Lebensmittelhandel, Handwerksbetriebe),
- Institutionen, Organisationen, Vereine,
- Einzelpersonen (z. B. Kreative, Künstler:innen).

#### Werteversprechen:

- Zentrale innerstädtische Lage mit hoher Sichtbarkeit,
- Innovative Präsentations- und Verkaufsformate (z. B. über die Chayns-App),
- Zugang zu vielfältiger Zielgruppe und Community,
- Flexibles Flächenangebot (von Showroom bis Veranstaltungsraum).

#### Wertschöpfungsprozess:

- Vermietung fester Container oder Flächen (z. B. an die Handwerkskammer, digitaler Supermarkt, Start-Ups),
- Vermietung temporärer Nutzungen (z. B. für Ausstellungen, Pop-Up-Stores, Co-Working),
- Solidarische Modelle wie Pay-What-You-Want (PWYW) für gemeinnützige Akteure.

### Ertragsmodell:

- Langfristige Pachtverträge,
- Einnahmen durch Kurzzeitvermietungen,
- Freiwillige Beiträge (PWYW),
- Anteilige Nutzungsvergütungen bei Co-Nutzung.

### Synergien:

- Kombinierbar mit Event-Formaten (z. B. Mieter:innen veranstalten Workshops),
- Anmietung erhöht Frequenz und belebt den Platz – davon profitieren Gastronomie und Community-Angebote,
- Vermietung als niedrigschwelliger Einstiegspunkt, um neue Akteur:innen ins Netzwerk zu holen (Netzwerk, Marketing),
- Rabatte oder exklusive Buchungsmöglichkeiten schaffen gegenseitigen Mehrwert und stärkere Bindung ans Projekt (Netzwerk),
- Gute Buchungsprozesse, Preislogiken und rechtliche Grundlagen lassen sich standardisieren (Skalierung).

### 3.2.2 EVENTS

Die Säule Events ergänzt das Geschäftsmodell des Ankerplatzes um eine **dynamische, öffentlichkeitswirksame Komponente**. Über Veranstaltungsformate entstehen regelmäßige Anlässe für Begegnung, kulturellen Austausch und wirtschaftliche Kooperation. Ob Lesung, Open-Air-Kino, Workshop, Konzert oder Mitmachaktion – Events schaffen Begegnung, Identifikation und ermöglichen es, gesellschaftliche Themen niedrigschwellig aufzugreifen. Sie stärken nicht nur die **Bindung zum Ort**, sondern fördern auch die **Sichtbarkeit** und Relevanz des Projekts in der Stadtgesellschaft und sprechen verschiedene Zielgruppen an. Dabei werden kommerzielle, gemeinwohlorientierte und gemeinschaftliche Events gleichermaßen berücksichtigt: Im Sinne der übergeordneten Vision einer **lebendigen Innenstadt**, die für verschiedenste Zielgruppen attraktiv ist und Raum für Begegnung und gemeinsame Aktivitäten schafft.

### Stakeholder/ Zielgruppen:

- Kommerzielle Eventagentur und Veranstalter:innen,
- Gastronomieanbieter:innen,
- Unternehmen (z. B. für Corporate Events),
- Gemeinnützige Akteur:innen, Vereine, Initiativen,
- Ehrenamtliche und Dorfbewohner:innen,
- Lokale Anbieter:innen, Kreative, Künstler:innen.

### Wertversprechen:

- Attraktive, zentral gelegene Veranstaltungsfläche mit urbanem Charakter,
- Zugang zu bestehenden Community-Strukturen und Zielgruppen,
- Infrastruktur mit Bühne, Gastrocontainer, Freiflächen,
- Image des Ortes als innovatives, gemeinwohlorientiertes Projekt,
- Möglichkeit zur Mitgestaltung und Teilhabe.

### Wertschöpfungsprozess:

- Organisation kommerzieller Veranstaltungen durch eine externe Eventagentur (z. B. Festivals, Märkte, Konzerte),
- Unternehmen des Netzwerks und darüber hinaus veranstalten Corporate Events und buchen dafür die Eventagentur,
- Durchführung gemeinnütziger Formate in Kooperation mit lokalen Initiativen,
- Platznutzung durch Community-Events wie offene Bühnen, Nachbarschaftsfeste, Themenabende,
- Bereitstellung von Bühne, Technik, Infrastruktur, Aufenthaltsflächen/ Außenflächen und Unterstützung durch das Ankerplatz-Team.

### Ertragsmodell:

- Einnahmen durch Flächenvermietung an die Eventagentur und externe Veranstalter:innen,
- Gewinnbeteiligung bei kommerziellen Events,
- Synergien mit Gastronomie (mehr Kundschaft, höhere Verweildauer),
- Freiwillige Beiträge bei gemeinwohlorientierten Veranstaltungen (z. B. PWYW),
- Stärkung der Gesamtmarke Ankerplatz als indirekter Mehrwert für andere Säulen (Netzwerk, Marketing) .

### Synergien:

- Events ziehen neue Besucher:innen auf den Platz und stärken die Aufenthaltsqualität – davon profitieren Gastronomie, Vermietung und Community-Angebote,
- Veranstaltungen bieten Unternehmen aus dem Netzwerk eine Bühne für Präsentation und Engagement (z. B. bei „social days“<sup>1</sup> oder durch Sponsoring),
- Sichtbarkeit durch Events erhöht die Relevanz des Projekts für potenzielle Kooperationspartner:innen (Marketing, Skalierung).

---

<sup>1</sup> Der Ankerplatz veranstaltet sogenannte „social days“ in Kooperation mit Unternehmen aus der Region. Die Mitarbeitenden engagieren sich zwei Mal im Jahr auf dem Ankerplatz für ein ausgewähltes Projekt in ihrer Arbeitszeit. Die Mitgliedsunternehmen stellen ein Projektbudget zur Verfügung.

### 3.2.3 VERANTWORTUNGSGEMEINSCHAFT

Die Säule Verantwortungsgemeinschaft ist ein zentrales und innovatives Element des Ankerplatz-Geschäftsmodells. Es ist zudem fundamentaler Bestandteil der Vision: In einer **Gemeinschaft**, wird **Kooperation**, **soziale Inklusion** und geteilte Verantwortung gelebt. Dies macht den Ankerplatz zu einem lebendigen Begegnungsraum. Diese Säule zielt darauf ab, **langfristige Partnerschaften** mit regionalen Unternehmen, Verwaltung, zivilgesellschaftlichen Organisationen, lokalen Initiativen und engagierten Einzelpersonen aufzubauen. Eine starke Verantwortungsgemeinschaft eröffnet nicht nur Raum für **ideelle Unterstützung**, sondern erbringt auch **materielle Ressourcen**, gemeinsame Projekte oder **finanzielle Beiträge**. Außerdem macht es das Projekt resilienter, sichtbarer und vielfältiger. Der Ankerplatz fungiert als Plattform, die Engagement bündelt, Kooperationen initiiert und den Austausch zwischen unterschiedlichen Akteur:innen ermöglicht. In diesem Sinne ist die Verantwortungsgemeinschaft auch Voraussetzung für das Gelingen der anderen Säulen, etwa Events, Marketing oder Skalierung.

Die Verantwortungsgemeinschaft folgt dem All-Profit-Prinzip: **Gemeinsames Handeln** steht im Mittelpunkt, wobei alle Beteiligten, unabhängig vom Sektor, durch Austausch, Sichtbarkeit, Zugang zu sozialen und finanziellen Ressourcen und einer gemeinschaftlichen Wirkung profitieren. Gleichzeitig stärkt sie die lokale Resilienz und trägt dazu bei, demokratische Aushandlungsprozesse niedrigschwellig zu gestalten und zu erproben.

Ein relevanter Vorteil für den Ankerplatz: Durch für ein Jahr **solidarisch festgelegte Mitgliedsbeiträge** sichert die Verantwortungsgemeinschaft einen Teil der finanziellen Tragbarkeit und Planbarkeit. Dies ist wiederum dem langfristigen Fortbestehen des Ankerplatzes zuträglich. Daher ist eine Verantwortungsgemeinschaft eine wichtige und innovative Säule des Geschäftsmodells für eine urbanes Dorfinitiative, wie dem Ankerplatz.

#### Stakeholder/Zielgruppen:

- Lokale Unternehmen und Selbstständige,
- Zivilgesellschaftliche Organisationen und Initiativen,
- Engagierte Einzelpersonen,
- Kommunale Verwaltung,
- Bildungseinrichtungen und Kulturakteur:innen,
- Ehrenamtliche und Dorfbewohner:innen.

### Wertversprechen:

- Zugang zu einem aktiven, sichtbaren und werteorientierten Netzwerk,
- Neue Kooperationsmöglichkeiten und Allianzen,
- Sichtbarkeit und soziale Anerkennung für Engagement,
- Möglichkeit zur Mitgestaltung eines zukunftsorientierten Stadtteils,
- Unterstützung bei Projektentwicklung und Ideenumsetzung,
- Austausch, Lernen und Weiterentwicklung im Community-Kontext.

### Wertschöpfungsprozess:

- Aufbau und Pflege eines aktiven Unterstützer:innen-Netzwerks („Supporters Club“),
- Regelmäßige Netzwerkformate wie Stammtische, Infoabende oder Community-Calls
- Patenschaften und Tandemformate zur Aktivierung von Synergien,
- Sichtbarkeit der Gemeinschaftspartner:innen auf digitalen Kanälen und vor Ort,
- Vermittlung von Wissen, Räumen und Ressourcen innerhalb der Verantwortungsgemeinschaft,
- Beteiligung an Programmgestaltung, Events und langfristiger Projektentwicklung.

### Ertragsmodell:

- Beiträge der Mitglieder der Verantwortungsgemeinschaft sind nach solidarischen Prinzipien für einen Zeitraum von einem Jahr geregelt, ähnlich einem „einjährigen solidarischen Abonnementprinzip“. Diese Beiträge sichern zu einem Teil die Planbarkeit für den Ankerplatz.
- Mittelbare Einnahmen durch gemeinsame Veranstaltungen, Projekte oder Marketingaktivitäten,
- Langfristige Stabilisierung durch geteilte Verantwortung und geteiltes Investment ins Gemeinwohl.

### Synergien:

- Stärkung der Marke Ankerplatz und nachhaltige Identifikation mit dem Projekt (Marketing),
- Mitglieder der Verantwortungsgemeinschaft erhalten Rabatte und Gutscheine in den anderen Säulen: Vermietung, Events, Promo-Pakete, sowie besondere regelmäßige Angebote und Zugänge,
- Mitglieder bringen ihre Ressourcen (monetär, immateriell, ideell) ein.

### 3.2.4 MARKETING

Die Säule Marketing trägt zur finanziellen Tragfähigkeit des Ankerplatzes bei, indem sie **Sichtbarkeit, Reichweite und Image des Projekts** gezielt steigert – nicht nur zur Erreichung von Zielgruppen, sondern auch zur Aktivierung neuer Partner:innenschaften und Einnahmequellen. Marketing wird dabei nicht als reines Werbeinstrument verstanden, sondern als strategischer Baustein zur Stärkung der Marke „Ankerplatz“ und zur **Vermittlung der dahinterstehenden Werte**: Gemeinwohl, Beteiligung, Gemeinschaft und soziale Innovation. Ein wirkungsvolles Marketing macht nicht nur auf Veranstaltungen oder Angebote aufmerksam, sondern erzählt die Geschichte hinter dem Projekt: Warum gibt es den Ankerplatz? Was bewegt uns? Wer gehört dazu? Authentische, kontinuierliche Kommunikation schafft Vertrauen, fördert die Identifikation und zieht neue Unterstützer:innen an.

Durch einen **crossmedialen Auftritt** (Social Media, Website, Newsletter, Printmaterialien vor Ort, persönliche Empfehlungen, Gestaltung des Ortes selbst) wird der Ankerplatz als lebendiger, moderner und relevanter Ort positioniert, der gesellschaftlichen Mehrwert schafft und neue Narrative von Teilhabe und Stadtgestaltung sichtbar macht. Auch auf lokaler, regionaler und überregionaler Ebene entstehen so Verbindungen zu Stakeholdern, die das Projekt finanziell, inhaltlich oder ideell unterstützen.

Das Marketing folgt dabei einer **doppelten Logik**: Einerseits ermöglicht es wirtschaftliche Erträge, z. B. durch Sponsoring, Werbepartner:innenschaften oder Medienkooperationen. Andererseits wirkt es als gesellschaftlicher Hebel, um positive Zukunftsbilder zu verbreiten, neue Engagierte zu gewinnen und Vertrauen in das Modell des urbanen Dorfes aufzubauen.

#### Stakeholder/Zielgruppen:

- Unternehmen mit Interesse an regionalem Sponsoring oder Corporate Social Responsibility (CSR),
- Medienpartner:innen und lokale Presse,
- Engagierte Bürger: innen und Multiplikator:innen,
- Stadtmarketing und lokale Politik,
- Bildungseinrichtungen und Jugendprojekte.

#### Werteversprechen:

- Authentische, gemeinwohlorientierte Markenkommunikation,
- Sichtbarkeit und Imagegewinn für Partner:innen,
- Zugang zu einer engagierten Community vor Ort und online,
- Beitrag zu positiver Stadtentwicklung und Jugendsprache,
- Platzierung von Inhalten im Kontext sozialer Innovation.

### Wertschöpfungsprozess:

- Professionelle Social-Media- und Content-Strategie,
- Kooperationen mit Medien, Content Creator: innen und regionalen Multiplikator:innen,
- Entwicklung von gemeinschaftlichen Kommunikationskampagnen,
- Gestaltung von Identität und Wiedererkennungswert des Ortes,
- Nutzung der Infrastruktur vor Ort als physische Bühne für Storytelling,
- Pop-Ups mit Ankerplatz-Merchandising (Vertrieb im innerstädtischen Einzelhandel),
- Einrichten einer digitalen Werbetafel auf dem Bühnencontainer.

### Ertragsmodell:

- Einnahmen durch Sponsoring und Werbepartner:innenschaften,
- Medienkooperationen mit Gegenwertleistungen (z. B. Sichtbarkeit, Zugang zur Community),
- Spendenkampagnen über digitale Kanäle und auf dem Ankerplatz,
- Verkauf von Ankerplatz-Merchandising-Produkten,
- Finanzierung von Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen von Förderprojekten,
- Gezielte Vermarktung und Branding im Ankerplatz-Podcast (auch Sponsor:innen).

### Synergien:

- **Reichweitenstärkung für alle Säulen:**  
Marketing macht die Angebote von Vermietung, Events, Verantwortungsgemeinschaft und Skalierung sichtbar und erhöht deren Nutzung bzw. Nachfrage.
- **Attraktivität für Kooperationspartner:innen:**  
Ein starker Auftritt erleichtert die Ansprache potenzieller Sponsor:innen, Fördermittelgeber:innen und Partner:innenorganisationen.
- **Community-Bindung:**  
Kontinuierliche Kommunikation über digitale Kanäle stärkt die Bindung der Dorfbewohner:innen und erhöht die Identifikation mit dem Ankerplatz.
- **Wertetransfer:**  
Marketing transportiert die Vision des urbanen Dorfes und trägt dazu bei, das gemeinwohlorientierte Leitbild emotional und glaubwürdig zu vermitteln.

- **Storytelling als Plattformstrategie:**  
Medienwirksame Geschichten über einzelne Personen, Projekte oder Events erzeugen Aufmerksamkeit für die gesamte Initiative.
- **Verstärkung lokaler Wirkung:**  
Eine gezielte Pressearbeit erhöht die Relevanz des Ankerplatzes in der Stadtgesellschaft und in politischen Entscheidungsprozessen.
- **Feedback-Loop:**  
Über Community-Kommunikation (z. B. Social Media) fließen Rückmeldungen aus der Nutzung direkt in die Weiterentwicklung des Projekts ein.

### 3.2.5 SKALIERUNG

Die Säule Skalierung trägt zur wirtschaftlichen Stabilität des Ankerplatzes bei, indem sie **Erfahrungen, Methoden und Infrastrukturen als übertragbares Modell** verfügbar macht. Ziel ist es, das Konzept urbaner Dörfer auch an anderen Orten wirksam zu machen – entweder durch Lizenzierung, Beratungsangebote oder gemeinsame Projektentwicklung mit Partner:innen aus Zivilgesellschaft, Verwaltung oder Wirtschaft.

Die Skalierung erfolgt dabei nicht über klassische Expansion der Organisation Ankerplatz Stade, sondern über eine **gemeinwohlorientierte Verbreitung der Idee**. Grundlage ist ein wachsender Erfahrungsschatz aus dem Betrieb des Ankerplatzes in Stade, der strukturiert dokumentiert, reflektiert und nutzbar gemacht wird, z. B. in Form von Leitfäden, Lernmodulen oder Workshops.

Das Prinzip lautet: Was in Stade wirkt, kann auch anderswo Gutes bewirken, und zwar angepasst an lokale Kontexte und getragen von engagierten Menschen vor Ort. Die Skalierung zielt auf Wirkung, nicht auf Kontrolle ab, und bleibt den Werten und Kernprinzipien des Ankerplatzes treu (siehe Kapitel 4).

#### **Stakeholder/Zielgruppen:**

- Kommunen und Stadtentwicklungsakteur:innen,
- Zivilgesellschaftliche Initiativen,
- Soziale Unternehmen,
- Stiftungen und Fördermittelgeber:innen,
- Politik und Verwaltung,
- Beratungs- und Bildungsinstitutionen.

### Wertversprechen:

- Zugang zu erprobtem Wissen und Methoden,
- Begleitung bei der Entwicklung lokaler urbaner Dörfer,
- Sichtbarkeit und Legitimation durch Pilot-Erfolge,
- Wirksamkeit durch Gemeinschaft und geteilte Learnings,
- Möglichkeit zur Beteiligung an einer größeren Bewegung.

### Wertschöpfungsprozess:

- Entwicklung von Beratungs- und Qualifizierungsangeboten,
- Erstellung von Materialien wie Leitfäden, Toolkits oder Vorträgen,
- Aufbau eines Netzwerks für Wissensaustausch und kollegiale Beratung,
- Co-Entwicklung von Projekten mit lokalen Partner:innen,
- Durchführung von Lernreisen und Hospitationen.

### Ertragsmodell:

- Einnahmen aus Beratungsleistungen und Workshops,
- Lizenzierung oder Beteiligungsmodelle für neue Standorte,
- Drittmittel und Förderungen zur Entwicklung von Transfermaterialien,
- Honorare für Inputs und Vorträge oder externe Moderationen,
- (Spenden oder Crowdfunding zur Förderung von Skalierungsinitiativen).

### Synergien:

- **Stärkung der Glaubwürdigkeit:**  
Die Weitergabe des Modells zeigt den Erfolg des Ankerplatzes in Stade und erhöht seine Sichtbarkeit auch lokal.
- **Neue Partner:innenschaften:**  
Skalierung eröffnet Kontakte zu neuen Organisationen, Kommunen und Netzwerken, die wiederum Ressourcen oder Know-how einbringen können.
- **Rückkopplung von Wissen:**  
Erfahrungen aus der Umsetzung in anderen Städten fließen zurück in die Weiterentwicklung des Ankerplatzes.
- **Stärkung der Verantwortungsgemeinschaft:**  
Jede neue Initiative vergrößert das Netzwerk urbaner Dörfer – mit positiven Effekten auf Austausch, Solidarität und gemeinsame Projekte.
- **Gemeinwohlstärkung statt Konkurrenz:**  
Der Ansatz der kooperativen Skalierung setzt auf gegenseitige Befähigung.

Die **fünf wirtschaftlichen Säulen** (Vermietung, Events, Verantwortungsgemeinschaft, Marketing und Skalierung) greifen ineinander, sichern die wirtschaftliche Basis des Projekts und tragen zur gesellschaftlichen Wirkung bei. Dabei orientiert sich das Geschäftsmodell an Prinzipien wie Kooperation, Solidarität, Sichtbarkeit, Empowerment und Offenheit. Jede **Einnahmequelle** ist gleichzeitig ein **Beziehungsknotenpunkt** zu Menschen, Organisationen, Ideen. Vermietung schafft planbare Einnahmen und sinnvolle Nutzung. Events machen Gemeinschaft sichtbar und erlebbar. Die Verantwortungsgemeinschaft trägt ideell und materiell. Marketing schafft Reichweite und Vertrauen. Skalierung verbreitet Wirkung und eröffnet neue Finanzierungswege. Entscheidend ist dabei, dass jede Säule nicht nur finanziell wirksam ist, sondern zugleich den gesellschaftlichen Auftrag des Projekts stärkt. Der Ankerplatz schafft mit seinem Geschäftsmodell nicht nur **finanzielle Stabilität**, sondern auch ein **lebendiges Ökosystem** für Engagement, Gemeinschaft und positive, gesellschaftliche Narrative. Damit wird das Projekt langfristig resilient und übertragbar.

**TABELLE 1** Tabellarische Übersicht aller Geschäftsmodell-Komponenten für den Ankerplatz Stade e.V.

Säule	Stakeholder/ Zielgruppe	Wertversprechen	Wertschöpfungsprozess	Ertragsmodell
Vermietung	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Profit-Organisationen</li> <li>· (über-)regionale Unternehmen</li> <li>· (Lebensmittel-)Einzelhandel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Zentrale, innerstädtische Lage</li> <li>· Innovative Produktpräsentationen</li> <li>· Innovative Kaufmöglichkeit via Chayns-App</li> <li>· Sichtbarkeit, enger Kontakt zu Zielgruppen</li> <li>· Vermarktungspotentiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Verpachtung Werkstattcontainer an Handwerkskammer</li> <li>· Verpachtung Fläche an digitalen 24h-Supermarkt</li> <li>· Vermietung Teilfläche Fitnesscontainer</li> </ul>	Langfristige Verpachtung von (Teil-)Flächen und Containern
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Profit-Organisationen</li> <li>· (über-)regionale Unternehmen</li> <li>· Größere, gemeinnützige Organisationen</li> <li>· Institutionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Infrastruktur der Fläche/ Container</li> <li>· Innovatives Handlungsfeld</li> <li>· Zielgruppen-Nähe</li> <li>· Sichtbarkeit des qualitativen Unternehmenswerts</li> <li>· Netzwerk und Community-Anbindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Vermietung der Havn-Arena</li> <li>· Vermietung von Arbeitsplätzen in der Planbude</li> <li>· Vermietung Container für Sitzungen, Tagungen, Feiern</li> <li>· Creative Room/ Ausstellungsfläche für produkt- und handwerksbezogene Unternehmen</li> <li>· Vermietung von Pop-Up-Flächen</li> </ul>	Vermietung und temporäre Nutzung von (Teil-)Flächen und Containern
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Non-Profit Akteur:innen</li> <li>· (Sport-)Vereine</li> <li>· Einzelpersonen</li> <li>· Kreative, Künstler:innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Zielgruppen-Nähe</li> <li>· Innovatives, kreatives Umfeld</li> <li>· Sichtbarkeit</li> <li>· Community</li> <li>· Infrastruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kreative Angebote in den Containern</li> <li>· Angebote und Formate auf der Bühne</li> <li>· Nutzung der Freiräume/ Flächen auf dem Platz</li> </ul>	Flächen und Container werden nach dem Pay-What-You-Want Prinzip zur Verfügung gestellt (PWYW) > Sozial inklusiv

Events	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kommerzielle Eventagentur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Profitmöglichkeiten</li> <li>· Feste Infrastruktur für Events</li> <li>· Zentrale Fläche</li> <li>· Kontinuierliche Nutzungszusicherung</li> <li>· Zielgruppen-affines Image des Platzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· regelmäßige mittlere bis große kommerzielle Events</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gewinnbeteiligung</li> <li>· Kundschaft für den Gastronomie-Anbieter:innen &gt; Platzbelebung</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gastronomie-Anbieter:innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Roh-Container wird zur Verfügung gestellt</li> <li>· Flächennutzung über den Gastro-Container hinaus</li> <li>· Synergieeffekte mit dem Gesamtkonzept</li> <li>· Aufenthaltsqualität des Platzes allgemein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Nutzung und Bespielung des Gastro-Containers</li> <li>· Mitnutzung durch Ankerplatz Stade e.V. für gemeinwohlorientierte Angebote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gewinnbeteiligung</li> <li>· Langfristige Verpachtung von Fläche/ Container &gt; Platzbelebung</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (über-)regionale Unternehmen</li> <li>· Unternehmen des Netzwerks</li> <li>· Eventagentur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Personalmanagement- und gewinnung</li> <li>· Synergien zwischen den Unternehmen</li> <li>· Komplettpaket: Mitglieder des Netzwerks sind Kunden der Eventagentur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Corporate Events</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kurzzeitvermietung von (Teil-)Flächen und Containern</li> <li>· Kundschaft Eventagentur</li> <li>· Kundschaft Gastronomie</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Non-Profit-Akteur:innen</li> <li>· Einzelpersonen</li> <li>· Lokale, regionale Anbieter:innen/Handel/Akteur:innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Lage und Infrastruktur</li> <li>· Unterstützung durch Ankerplatz-Crew</li> <li>· Aufenthaltsqualität Gesamtfläche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (gemeinnützige) Events</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kurzzeitvermietung von (Teil-)Flächen und Containern</li> <li>· Kundschaft Gastronomie</li> <li>· PWYW</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ehrenamtliche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Community</li> <li>· Selbstwirksamkeit</li> <li>· Kostenlose Teilnahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gemeinnützige Events/ Ankerplatz-organisiert</li> <li>· Community Events für und mit den Ehrenamtlichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kundschaft Gastronomie &gt; Gemeinschaftsstiftend &gt; sozial inklusiv &gt; Platzbelebung</li> </ul>
<b>Verantwortungsgemeinschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Regionale, lokale Unternehmen</li> <li>· Zivilgesellschaftliche, gemeinnützige Organisationen und Akteur:innen</li> <li>· Privatpersonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Community: Vernetzung und Kooperation untereinander, Sozialkapital aufbauen</li> <li>· Exklusive Zugänge und Bereiche bei Events</li> <li>· Verbessertes Innenstadtangebot für alle</li> <li>· Tausch von Gütern, Leistungen, Angeboten</li> <li>· Unternehmensgeförderte Freizeitgestaltung</li> <li>· Aktiv sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Netzwerk oder Kollektiv – „Supporters Club Ankerplatz“</li> <li>· Moderne Stammtische</li> <li>· Regelmäßige Angebote</li> <li>· Rabatte für Events und Gastronomie</li> <li>· Gutscheine über Dorfbewohner:innen-Prinzip</li> <li>· Social Days als Vermarktungsmöglichkeit für Unternehmen</li> <li>· Marketing Pakete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Beiträge für ein Jahr festgelegt für verbesserte Tragbarkeit und Planbarkeit des Ankerplatzes</li> <li>· Kundschaft Eventagentur</li> <li>· Kundschaft Gastronomie &gt; Identifikation mit dem Projekt stärken &gt; Gemeinschaft stärken</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Partner:innen aus der Innenstadt</li> <li>· Tourist:innen</li> <li>· Ehrenamtliche</li> <li>· Jüngere Zielgruppe</li> <li>· Privatwirtschaft und regionale, lokale Akteur:innen und Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Teil der Marke „Ankerplatz“ sein</li> <li>· Sichtbarkeit</li> <li>· Synergieeffekte</li> <li>· Passende Zielgruppe(n) &gt; urbane Lifestyle Gruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Personalisierte Promo-Pakete</li> <li>· Promo-Flächen vermieten</li> <li>· LED-Werbewand Bühnencontainer</li> <li>· Sponsoring</li> <li>· Werbung im Podcast</li> <li>· Spenden</li> <li>· Show-Room in der Planbude</li> <li>· Ankerplatz-Merchandising</li> <li>· Pop-Up-Container mit Merch und maritimen Produkten</li> <li>· Vertrieb über Partner:innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Spendenbeiträge</li> <li>· Gewinnbeteiligung/ Provision</li> <li>· Mieteinnahmen</li> </ul>

<b>Skalierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Potentielle andere Standorte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Konkrete Hilfestellungen</li> <li>· Learnings</li> <li>· Konkrete Anleitungen, Baugenehmigungen usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Beratungsangebot für andere Standorte</li> <li>· Community-Bereich FlexCity mit Learnings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Zugangsbeiträge</li> <li>· Lizenzen</li> <li>· Entgelte</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kommunen</li> <li>· Innerstädtische Akteur:innen</li> <li>· Stadtentwicklungsbüros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Wissens- und Erfahrungstransfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Führungen vor Ort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Honorarleistungen</li> <li>· Entgelte</li> </ul>

### 3.3 AUFBAU IN DER PRAXIS. GRUNDLEGENDE EMPFEHLUNGEN.

Der Aufbau eines wirtschaftlich tragfähigen Geschäftsmodells erfordert neben Vision und Tatkraft auch eine strategische Fokussierung. Für den Ankerplatz stehen zwei zentrale Kriterien im Mittelpunkt:

**Finanzieller Ertrag: Welche Säulen können möglichst früh kalkulierbare Einnahmen generieren?**

**Sichtbare Wirkung: Welche Maßnahmen machen den Platz frühzeitig als funktionierenden Ort erlebbar?**

Beide Faktoren schaffen Vertrauen bei Politik, Verwaltung, Partner:innen und Stadtgesellschaft und zeigen: Hier passiert etwas, und es funktioniert. Ausgehend von diesen Kriterien ergibt sich diese strategische Reihenfolge für den Aufbau der fünf wirtschaftlichen Säulen:

1. Events	niedrigschwellig, sichtbar, aktivierend
2. Vermietung	kontinuierlich, kalkulierbar, skalierbar
3. Verantwortungsgemeinschaft	kooperativ, resilient, langfristig
4. Marketing	sichtbar, verbindend, identitätsstiftend
5. Skalierung	wirkungsverbreitend, ertragserweiternd

Eine grafische Übersicht visualisiert die zeitliche Staffelung und strategische Verzahnung der Säulen (siehe Abb. 1). Bis Ende 2026 sollen alle Säulen in ihren Grundstrukturen etabliert sein. Ziel ist es ab 2027 unabhängig von befristeten Fördermitteln mit einem wirtschaftlich tragfähigen, anpassungsfähigen Geschäftsmodell zu agieren, welches weiter qualifiziert und entwickelt wird. Mindestens zwei Personalstellen mit Vollzeitäquivalenten (VZÄ) sollen dauerhaft finanziert werden.

Dazu gehört vor allem die **hauptamtliche Koordination** mit folgender Aufgabenverteilung:

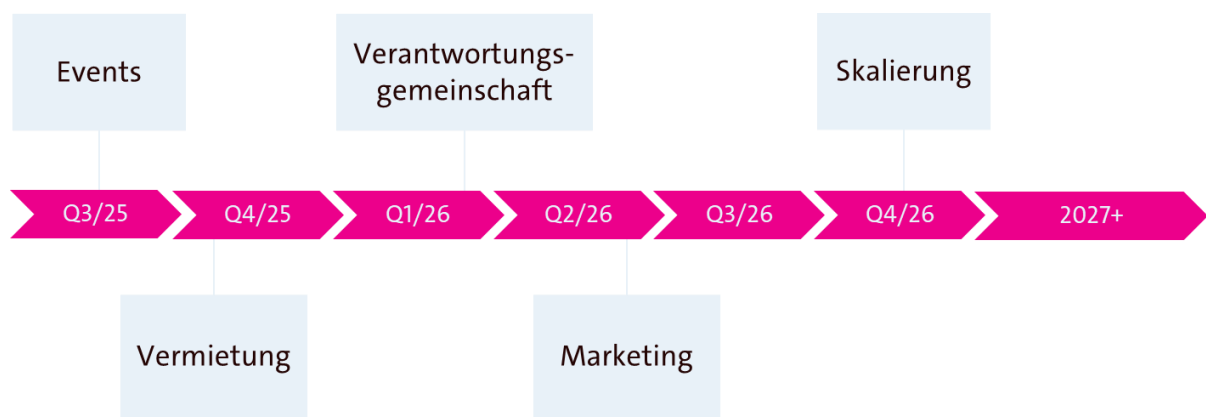
- 0,5 VZÄ Finanzen/ Verwaltung,
- 0,5 VZÄ Events,
- 1,0 VZÄ Community-Management und Ehrenamtskoordination.
- Für die Skalierung wird ebenfalls 1,0 VZÄ angestrebt (siehe Kapitel 4).

Parallel wird für die Anlaufphase (2025-2026) die **Akquise von weiteren Fördermitteln** für die hauptamtliche Koordination verfolgt, um notwendige Freiräume und Kapazitäten für den strukturierten Aufbau zu sichern. Die **inhaltliche Weiterentwicklung** und **Ausgestaltung von Angeboten** kann durch zusätzliche Fördermittel nach der Aufbauphase unterstützt werden.

In der ersten Phase (Q3/25-Q2/26) bringen **Events Sichtbarkeit, Leben auf den Platz** und **erste mediale Aufmerksamkeit**. Sie sprechen vielfältige Zielgruppen an, sind niedrigschwellig und

bieten Anlass zur Identifikation. Sie zeigen exemplarisch, was der Ankerplatz leisten kann und motivieren zur Mitwirkung. Die **Vermietung** wird mit der Fertigstellung erster Container möglich. Sie sichert früh **kalkulierbare Einnahmen** und ergänzt die Events operativ (Raumbedarf, Lagerung, Infrastruktur). Beide Säulen lassen sich im Verlauf modular erweitern wie z.B. durch neue Formate oder zusätzliche Mietflächen.

Ab der zweiten Phase (ab Q1/26) bildet zusätzlich die **Verantwortungsgemeinschaft** bestehend aus Unterstützer:innen aus Zivilgesellschaft, Politik, Wirtschaft und Verwaltung die **solidarische Grundlage** des Ankerplatzes. Es trägt zur Finanzierung bei, schafft Verbundenheit und stärkt die gemeinwohlorientierte Betriebsstruktur. Das **Marketing** flankiert den Aufbau aller Säulen. Es dient dazu, **Vertrauen durch Narrative** aufzubauen, Beteiligung zu fördern und Unterstützungsangebote sichtbar zu machen (Spenden, Sponsoring, Promotionspakete). Marketingmaßnahmen sollen nicht nur informieren, sondern gezielt **Identifikation stiften**. Die fünfte Säule **Skalierung** wird bewusst später in Angriff genommen. Ziel ist, das Wissen aus der **Pilotphase zu dokumentieren, transferfähig zu machen** und ggfls. mit Partner:innen zu teilen oder an andere Orte weiterzugeben (siehe Kapitel 4).



**ABBILDUNG 1** Aufbau der Säulen nach Quartalen 2025-2026 (eigene Darstellung).

Daraus ergeben sich folgende Prioritäten für die zweite Jahreshälfte 2025:

#### **Personal sichern und entlasten.**

- Fokus auf Förderanträge, die direkt Personalstellen finanzieren,
- Sicherung der aktuellen Personalstelle,
- Einrichtung einer zweiten Personalstelle zur Entlastung und Aufbau des Geschäftsmodells,
- Alternativ – Mini-Job einrichten zur Überbrückung,
- Alternativ – Möglichkeit eines Mikrokredits ausloten, um Personalkosten kurzfristig zu decken, bevor Fördergelder fließen.

## Finanzielle Brücken bauen und verwalten.

- Spenden & Einnahmen – andere Einnahmequellen im Blick behalten, die zur Finanzierung beitragen können.
- Buchhaltung klar machen – ein sauberes System (wie Lexoffice) einrichten, um alle Gelder (Förderungen, Spenden, Einnahmen wie Startgelder) korrekt zu erfassen. Details zur Einnahmen-Dokumentation mit dem Steuerbüro klären.

In der ersten Aufbauphase werden damit Fördergelder, Stiftungsgelder und Spenden gezielt genutzt, um **personelle Kapazitäten aufzubauen**. Das schafft die nötige Entlastung, um sichtbare Wirkung zu erzielen und die Säulen mittelfristig zu entfalten, die langfristig finanzielle Einnahmen generieren. Mit dem Aufbau finanzieller Erträge können die Personalstellen schrittweise in die Finanzierung aus Eigenkapital überführt werden.

### 3.3.1 SÄULEN SCHRITT FÜR SCHRITT AUFBAUEN.

Der Aufbau eines tragfähigen Geschäftsmodells erfordert strategisches Vorgehen und einen realistischen Zeitrahmen. Ziel ist es, die fünf Säulen Events, Vermietung, Verantwortungsgemeinschaft, Marketing und Skalierung bis Ende 2026 strukturell und wirtschaftlich so aufzustellen, dass sie gemeinsam die finanzielle Unabhängigkeit des Ankerplatzes sichern. Dieses Kapitel bietet eine **praxisnahe Übersicht an Handlungsschritten**, Leitfragen und Meilensteinen, die im Aufbau jeder Säule berücksichtigt werden sollten.

#### I. Events

**Ziel:** Sichtbarkeit, Aktivierung und frühzeitig Erträge generieren.

#### Wichtige Schritte und Leitfragen:

- Eventagentur akquirieren und langfristig binden.  
Wer unterstützt professionell bei Planung, Technik und Durchführung?
- Veranstaltungsformate mit Beteiligung entwickeln.  
Welche Formate ermöglichen Teilhabe und Mitgestaltung?
- Wiedererkennbare Veranstaltungsreihen etablieren.  
Was schafft Kontinuität und Identifikation?
- Weitere kommerzielle Veranstalter:innen aktivieren.  
Welche externen Partner:innen können regelmäßig buchen?
- Marketingstrategie für Events entwickeln.  
Welche Zielgruppen sprechen wir wie an?
- Einnahmequellen wie Spenden oder Getränkeverkauf mitdenken.  
Wo entstehen Nebenerlöse?
- Ressourcen für Organisation und Technik sichern.  
Was muss intern abgedeckt werden, was kann outgesourct werden?

### **Schnittstellen:**

- Events erzeugen Sichtbarkeit für Vermietung und Marke.
- Netzwerkpartner:innen können Mitveranstalter:innen sein.
- Marketing flankiert Events durch passende Kommunikationsformate.

## **II. Vermietung**

**Ziel:** Frühzeitige Einnahmen durch passgenaue Raumangebote.

### **Wichtige Schritte und Leitfragen:**

- Räume flexibel, fair und zielgruppengerecht vermieten.  
Welche Gruppen stehen im Fokus?
- Nutzungskategorien und Preismodelle definieren.  
Wie kann soziale Staffelung gelingen?
- Buchungssystem und Ansprechpartner:innen einrichten.  
Welche Tools & Rollen sind nötig?
- Rückmeldungen der Mieter:innen regelmäßig einholen.  
Wie verbessern wir kontinuierlich unser Angebot?

### **Schnittstellen:**

- Eventformate und Raumverfügbarkeit müssen aufeinander abgestimmt werden.
- Netzwerkkontakte generieren potenzielle Mieter:innen.
- Marketing bewirbt Raumangebote gezielt.

## **III. Verantwortungsgemeinschaft**

**Ziel:** lokale Verankerung, gesicherte Mitgliedsbeiträge und soziale Resilienz.

### **Wichtige Schritte und Leitfragen:**

- Lokale Akteur:innen gezielt ansprechen.  
Wer soll Teil der Verantwortungsgemeinschaft werden?
- Verlässliche Kommunikationsstrukturen aufbauen.  
Wie gelingt Austausch auf Augenhöhe?
- Mitgliedsbeiträge und Mitgliedschaften in solidarischen Bieterunden für ein Jahr festlegen.
- Gemeinsame Projekte oder Förderanträge anstoßen.  
Wo entstehen Synergien?
- Werte und Ziele regelmäßig abgleichen.  
Wie wird das Netzwerk strategisch weiterentwickelt?

### **Schnittstellen:**

- Verantwortungsgemeinschaft als Basis für Ko-Kreation bei Events.
- Multiplikator:innen für Marketing und Skalierung.
- Gemeinschaft stärkt langfristige Nutzung und Mitverantwortung.

## **IV. Marketing**

**Ziel:** Sichtbarkeit schaffen, Vertrauen aufbauen, Marke stärken.

### **Wichtige Schritte und Leitfragen:**

- Kommunikationsstrategie mit passenden Kanälen entwickeln.  
Was ist unser Ton, was unsere Zielgruppe?
- Authentische Inhalte kontinuierlich veröffentlichen.  
Was erzählen wir, und wer erzählt?
- Projektgeschichte, Team und Erfolge sichtbar machen.  
Wie entsteht emotionale Bindung?
- Gestaltung des Ortes als Kommunikationsmittel nutzen.  
Welche visuellen Signale setzen wir vor Ort?

### **Schnittstellen:**

- Marketing erhöht Reichweite für Events und Vermietung.
- Netzwerkpartner:innen können Kommunikationsinhalte teilen.
- Kommunikation begleitet Skalierungsprozesse.

## **V. Skalierung**

**Ziel:** Wirkung verstärken/ verbreiten, Erfahrungen multiplizieren, andere inspirieren.

### **Wichtige Schritte und Leitfragen:**

- Erfahrungen systematisch dokumentieren.  
Wie sichern wir Wissen und Learnings?
- Wissen und Materialien offen teilen oder anbieten.  
Welche Formate (z. B. Leitfäden, Workshops) eignen sich?
- Kooperationen zur Weitergabe der Idee eingehen.  
Mit wem können wir regional oder überregional zusammenarbeiten?
- Finanzierungsoptionen für Skalierungsformate prüfen.  
Wie sichern wir diese Arbeit nachhaltig ab?

### **Schnittstellen:**

- Erfolgreiche Events und Vermietungen dienen als Best Practices.
- Partner:innen aus der Verantwortungsgemeinschaft als regionale Multiplikator:innen.
- Marketing begleitet Skalierung kommunikativ und strategisch.

### 3.3.2 ERFOLGSKRITERIEN DEFINIEREN.

Im Fokus steht es, die Säulen wirtschaftlich so resilient wie möglich zu gestalten und gleichzeitig den sozial-ökologischen Anspruch und das **werteorientierte Handeln** des Ankerplatzes nicht nur zu berücksichtigen, sondern zu fördern. Hierfür ist es wichtig, motivierend klare Erfolgskriterien zu definieren, diese anzuerkennen und an die eingebundenen Stakeholder zu kommunizieren. Es wird empfohlen, die im folgenden benannten Kriterien stetig **weiterzuentwickeln** und während der Aufbauphase zu **evaluieren**. Auch hier wird sich konkret an den Säulen orientiert.

#### I. Events

- **Niedrigschwellige Formate:**  
Offen, einladend und ohne hohe Zugangshürden, z. B. Mitbringpicknick, Open-Air-Kino, Repair-Café.
- **Partizipation ermöglichen:**  
Zielgruppen frühzeitig einbinden, z. B. über Ideensammlungen, Co-Moderation oder Ehrenamtsrollen.
- **Verschiedene Erlösquellen kombinieren:**  
Eintritt, Spenden, Getränkeverkauf, Fördermittel oder Kooperationen mit Stiftungen.
- **Regelmäßigkeit schafft Bindung:**  
Wiederkehrende Formate (z. B. Kultursonntage, Nachbarschaftsfrühstück) sorgen für Kontinuität.
- **Kooperationen nutzen:**  
Zusammenarbeit mit Künstler:innen, Initiativen oder Bildungsträgern erhöht Qualität und Reichweite.
- **Verlässliche Organisation:**  
Gute Planung, klare Aufgabenverteilung und sichtbare Ansprechpersonen vor Ort.

#### II. Vermietung

- **Klare Kriterien:**  
Nur Vermietungen, die inhaltlich und wertebasiert zum Projekt passen.
- **Flexibles Angebot:**  
Unterschiedliche Raumgrößen, Zeitmodelle und Preisstaffelungen.
- **Synergien nutzen:**  
Zusammenarbeit mit bestehenden Netzwerken, lokalen Initiativen oder sozialen Unternehmen.
- **Niedrigschwelliger Zugang:**  
Faire Konditionen, transparente Kommunikation und Unterstützung bei der Nutzung.
- **Kontinuität schaffen:**  
Stammnutzende durch gute Betreuung und Verlässlichkeit binden.

- **Professionelles Handling:**  
Buchungssystem, Ansprechpartner:in, rechtliche Absicherung

### III. Verantwortungsgemeinschaft

- **Wertebasierte Partner:innenschaften:**  
Zusammenarbeit mit Akteur:innen, die die Vision des Projekts mittragen.
- **Beziehungsarbeit pflegen:**  
Kontinuierlicher Austausch, Verlässlichkeit und echte Mitgestaltungsmöglichkeiten.
- **Vielfalt einbinden:**  
Unterschiedliche Sektoren (Zivilgesellschaft, Bildung, Wirtschaft, Kultur, Einzelpersonen) ansprechen und zusammenbringen.
- **Synergien statt Konkurrenz:**  
Ressourcen teilen, voneinander lernen, gemeinsam wirksam sein.
- **Transparenz und Kommunikation:**  
Netzwerk sichtbar machen, Rollen klären und Erfolge teilen.
- **Kooperative Finanzierung:**  
Gemeinsame Förderanträge, Sponsoringmodelle oder Mitgliedseiträge aus dem Netzwerk heraus entwickeln.
- Bereitschaft, **Mitgliedsbeiträge für jeweils ein Jahr** beizutragen.

### IV. Marketing

- **Authentische Kommunikation:**  
Menschen ansprechen mit echten Geschichten, Gesichtern und Einblicken, nicht nur informieren.
- **Werte sichtbar machen:**  
Haltung und Gemeinwohlorientierung klar und konsistent nach außen tragen.
- **Multikanal-Strategie:**  
Kombination aus Social Media, Website, Print, Pressearbeit, Vor-Ort-Präsenz und Kooperationen.
- **Community einbinden:**  
Inhalte gemeinsam entwickeln, z. B. durch Mitmachformate, Portraits oder Erfahrungsberichte.
- **Ortsgestaltung als Medium:**  
Der Platz selbst wirkt durch Gestaltung, Atmosphäre und Nutzbarkeit als „sprechendes Aushängeschild“.
- **Ressourcenschonend denken:**  
Low-Budget-Marketing durch Ehrenamt, lokale Partner:innen, Open-Source-Tools und Wiederverwertung.

## V. Skalierung

- **Wirkung statt Wachstum:**  
Nicht Kopien erzeugen, sondern Prinzipien und Methoden weitergeben.
- **Dokumentation und Offenheit:**  
Arbeitsweisen, Tools und Erfahrungswissen transparent aufbereiten.
- **Kooperation statt Konkurrenz:**  
Mit anderen Orten, Initiativen und Städten gemeinsam lernen und wirken.
- **Vielfältige Formate nutzen:**  
Beratungen, Gastformate, Pop-ups, mobile Aktionen oder Lizenzmodelle.
- **Finanzierung mitdenken:**  
Förderungen, Honorare, Partner:innenschaften oder Einnahmen aus Weiterbildungen einplanen.
- **Qualität sichern:**  
Werte, Standards und Communitypflege auch im Skalierungsprozess verankern.

#### 4. DIE IDEE VERBREITEN: WIE DER ANKERPLATZ SKALIERT WERDEN KANN.

Das Kapitel widmet sich der zweiten zentralen Fragestellung des Projekts: **Wie kann die Idee des urbanen Dorfs auf andere Standorte übertragen werden?** Grundlage dafür waren ein thematischer Workshop sowie anschließende Auswertungen, in denen zwei wissenschaftliche Konzepte aus der Nachhaltigkeits- und Transformationsforschung diskutiert wurden. Beide liefern strategische Ansätze zur Verstärkung (scaling) von sozialen Innovationen, die in diesem Kapitel zusammengeführt und auf den Ankerplatz übertragen wurden. Weitere Kombinationsmöglichkeiten werden in der Abschlussarbeit „Die Skalierung des Ankerplatz Stade. Eine Fallstudie.“ dargestellt.

Zunächst wird der **theoretische Rahmen** erläutert: Was bedeutet Verstärkung in diesem Kontext, und welche Strategien zur Skalierung von Initiativen schlagen die beiden Konzepte vor? Darauf aufbauend wird die Zielsetzung der Skalierung im Projektkontext deutlich: Im Mittelpunkt steht nicht eine technische oder organisatorische Vervielfältigung, sondern das Weitertragen einer Vision und gesellschaftlichen Wirkung. Die Skalierung dient somit als Werkzeug, um die Werte und Wirklogik des Ankerplatzes über Stade hinaus zu verbreiten.

Kern des Kapitels ist die **Entwicklung eines hybriden Skalierungsmodells**, das verschiedene Strategien kombiniert: Innere Stärkung (Strukturen und Qualität sichern), äußere Stärkung (Verbreitung über Partner:innenschaften oder Inspiration) und tiefe Stärkung (Werte- und Kulturwandel). Dieses Modell ermöglicht eine flexible, kontextsensible Umsetzung und integriert die Skalierung zugleich als Bestandteil des langfristigen Geschäftsmodells. Als zentrales Instrument zur Umsetzung dient die digitale Plattform FlexCity, die ein modulares, lernbasiertes Ökosystem für andere Akteur:innen bereitstellt.

##### 4.1 WAS BEDEUTET SKALIERUNG? NACHHALTIGE WIRKUNG VERSTÄRKEN.

Im Hinblick auf die Frage, wie die Idee urbaner Dörfer auf andere Standorte skaliert werden kann, ist es wichtig den Begriff Skalierung genauer zu betrachten. Skalierung verbinden wir meist mit Wachstum, Effizienz, einer steigenden Reichweite, und damit mit quantifizierbaren, messbaren Kriterien. Für sozial innovative Projekte oder Nachhaltigkeitsinitiativen stehen jedoch vor allem **sozial-ökologische Wirkung, wertorientiertes Handeln und langfristiger gesellschaftlicher Wandel** im Vordergrund. Hierfür ist eine Definition von Skalierung erforderlich, die den Impact (Wirkung) ins Zentrum der Betrachtung stellt. Die Nachhaltigkeits- und Innovationsforschung versteht den Begriff Skalierung differenziert: Die Konzepte von Lam et al. (2020) und Moore et al. (2015) liefern einen Überblick dazu. Sie legen empirische und analytisch fundierte Strategien vor wie Initiativen, die sozial innovativ sind oder eine sozial-/ökologische Wirkung anstreben, skaliert werden können. Ausgangspunkt beider Konzepte ist die Frage, wie innovative oder nachhaltige Initiativen mit lokalem Bezug gesellschaftliche Transformation initiieren, gestalten und ausweiten bzw. dies erreichen können.

Moore et al. (2015) definieren Skalierung als Prozess durch den erfolgreiche soziale Innovationen verbreitet, angepasst oder ausgedehnt werden, um größere soziale Wirkungen zu erzielen.

Dabei geht es um die **systematische Ausweitung** und **Verstärkung der Wirkung** einer Innovation, indem sie an Bedeutung gewinnt oder größere Bevölkerungsgruppen erreicht. Die Autor:innen verstehen **soziale Initiativen** (social innovations) als neue Technologien, Strategien, Konzepte oder Organisationen, die soziale Bedürfnisse effektiv erfüllen, bestehende soziale Praktiken verändern oder verbessern. Der Erfolg sozialer Initiativen hängt von ihrer systemischen Verbreitung, Expansion und Integration in größere Systeme ab, um gesellschaftliche Herausforderungen breit anzugehen. Es werden drei Skalierungstypen mit jeweiligen Strategien beschrieben, die unterschiedliche Wege widerspiegeln, wie soziale Innovationen ihre Reichweite und Wirkung vergrößern können. Zum Beispiel durch Zielgruppenerweiterung, der Verbreitung durch Prinzipien oder durch die Verankerung innovativer Ansätze in der Politik und in Institutionen. Der Fokus liegt dabei auf kulturellem und systemischem Wandel, wodurch nachhaltige Effekte erzielt werden.

Lam et al. (2020) definieren **Nachhaltigkeitsinitiativen** (sustainability initiatives) als gezielte Maßnahmen und Strategien, die Organisationen ergreifen, um ökologische, soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit zu fördern. Diese Initiativen sind darauf ausgerichtet, das Bewusstsein für Nachhaltigkeit zu erhöhen und nachhaltiges Verhalten zu fördern, um langfristig positive Effekte zu erzielen. Sie nutzen hierfür den **wirkungsorientierten Begriff Verstärkung** (amplification): Dies beschreibt Skalierung als einen qualitativen Prozess, der das Engagement oder die positive Wirkung einer Initiative durch bestimmte Mechanismen erhöht. Verstärkung betont die Steigerung der Effektivität, den Einfluss oder die Intensität von bereits bestehenden Maßnahmen, oft auf eine weniger greifbare, eine Ebene tiefergehende Art und Weise. Lam et al. nutzen den Begriff Verstärkung, um den fokussierten Prozess der positiven Einflusssteigerung zu beschreiben, der qualitativen Wandel und nachhaltige Veränderungen fördert, was über eine reine Skalierung hinausgeht.

**Innere Stärkung:** Verankern und beschleunigen. Die Wirkung durch innere Stabilisierung verstärken und die inneren Prozesse beschleunigen. Das bezieht sich auf die Stärkung interner Kapazitäten, Fähigkeiten und Motivation innerhalb der Organisation.

**Äußere Stärkung:** Eine höhere Anzahl an Menschen und Orten erreichen. Die Wirkung nach außen erhöhen, dadurch dass mehr Menschen, Orte und eine höhere Anzahl von Initiativen einbezogen werden. Das bezieht sich auf die Einbindung und Unterstützung externer Stakeholder, Partner:innen und der Öffentlichkeit. Es geht um die Schaffung eines unterstützenden Umfelds, das die Nachhaltigkeitsinitiativen begünstigt.

Hier werden zwei Kategorien definiert:

- Die **abhängige äußere Stärkung** meint dieselbe Initiative abhängig von der Ursprungsinitiative bzw. von der Zentrale in demselben, einem ähnlichen oder andersartigen Kontext durchzuführen. Das kann strategisch durch **Wachsen** oder **Replizieren** passieren.
- Die **unabhängige äußere Stärkung** meint eine ähnliche Initiative unabhängig der Ursprungsinitiative in einem ähnlichen oder andersartigen Kontext durchzuführen. Das kann strategisch durch **Übertragen** oder **Verbreiten** passieren.

**Tiefe Stärkung:** Das Ändern von Regelwerken oder Werten einer Gemeinschaft oder Gesellschaft. Das bezieht sich auf tiefgreifende Veränderungen in den grundlegenden Werten, Normen und Strukturen innerhalb der Organisation oder Gesellschaft. Es zielt darauf ab, nachhaltiges Verhalten dauerhaft zu verankern und kulturelle Veränderungen zu bewirken. Mit **Hochskalierung** ist das Verändern oder Verankern in Regelwerken gemeint, während sich **tiefgreifende Skalierung** auf das Verankern in den Werten der Gemeinschaft bezieht.

Alle drei Strategien können sich gegenseitig verstärken und sind nicht linear gemeint, sondern können auch parallel verlaufen und angewandt werden.

#### 4.2 WOHNEN UND WARUM SKALIEREN? ZIELSTELLUNG UND WIRKUNG.

Die Vision des Ankerplatzes ist zutiefst wirkungsorientiert: Als soziale und nachhaltige Initiative zielt das Projekt auf **soziale Inklusion, gelebte Gemeinschaft, demokratische Beteiligung** und eine gelingende ökologisch-gesellschaftliche Transformation. Der Ort wird als Reallabor verstanden – für soziale Resilienz, städtische Aushandlungsprozesse, Engagement und neue Formen des Zusammenlebens.

Der Ankerplatz lässt sich im Sinne von Moore et al. (2015) als **soziale Initiative** verstehen, die gezielt gesellschaftliche Herausforderungen adressiert und auf nachhaltige Wirkung, Inklusion und langfristige Veränderung abzielt; zugleich erfüllt er laut Lam et al. (2020) die Kriterien einer Nachhaltigkeitsinitiative, die ökologische, soziale und ökonomische Zielsetzungen integriert. Diese wissenschaftlichen Konzepte bilden die strategische Grundlage für die Skalierungsüberlegungen des Projekts.

Bei der Skalierung geht es nicht darum ein standardisiertes Modell zu vervielfältigen, sondern ein skalierbares Ökosystem – „FlexCity“ – für ähnliche Vorhaben zu schaffen. **FlexCity** soll als **digitale Plattform** für alle „Innenstadttretter:innen“ fungieren – Menschen, Initiativen oder Organisationen, die urbane Dörfer aufbauen oder bestehende Stadtstrukturen gemeinwohlorientiert weiterentwickeln möchten. Die Plattform bündelt Wissen, modulare Bausteine (z. B. Containerlösungen), Erfahrungswerte und eine wachsende Community.

FlexCity soll folgende **Ziele** erfüllen:

- Transformation ermöglichen, durch konkrete Tools und Umsetzungshilfen.
- Wissenstransfer und Sichtbarkeit fördern, u. a. mit Praxisbeispielen und Erklärmaterial.
- Community-Aufbau unterstützen, um Synergien zu nutzen und politische Wirkung zu entfalten.

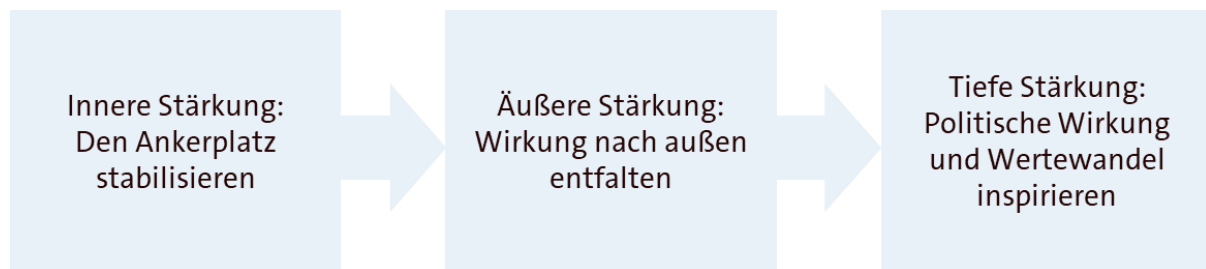
Konkret soll die Plattform u. a. eine **digitale Wissensdatenbank**, einen Konfigurator für Modulordnungen, rechtliche und technische Hinweise sowie moderierte Austauschformate bieten. Persönliche Beratung und Coaching sind ebenfalls geplant. Wichtig ist, dass FlexCity nichts zentralistisch vorgibt, sondern als unterstützendes Netzwerk lokal angepasste Projekte begleitet. Damit wird eine langfristige gesellschaftliche Wirkung über den Standort Stade hinaus zu erbringen.

### 4.3 WIE SKALIEREN? KOMBINATIONEN VON SKALIERUNGSMÖGLICHKEITEN.

Das Skalierungsmodell für den Ankerplatz setzt sich aus verschiedenen Strategien zusammen, die in Anlehnung an die empirischen Skalierungsstrategien von Lahm et al. (2020) und Moore et al. (2015) erarbeitet wurden. Das Ergebnis ist ein **hybrides Modell**, welches unterschiedliche Strategien **innerer** und **äußerer Wirkung** kombiniert. Das Modell ermöglicht eine gewisse Offenheit und Flexibilität für eine Skalierung bzw. Verstärkung des Ankerplatzes, die sich an den Bedarfen und vorhandenen Ressourcen orientiert. Damit kann eine Skalierung des Ankerplatzes trotz der aktuell begrenzten Ressourcen niedrigschwellig ermöglicht werden.

Die Strategien werden in diesem Kapitel nacheinander vorgestellt, da sie zu großen Teilen aufeinander aufbauen. Gleichzeitig können sie auch als Bausteine verstanden werden, die nicht zwingend linear gedacht werden müssen. In dieser Reihenfolge bilden sie jedoch eine stabile Grundlage für eine nachhaltig und langfristig angedachte Skalierung des Ankerplatzes.

Die drei möglichen **Skalierungsstrategien** sind:



**ABBILDUNG 2** Skalierungsstrategien des Ankerplatzes (eigene Darstellung).

#### I. Innere Stärkung: Den Ankerplatz stabilisieren.

Die erste Strategie hat zum Ziel den **Ankerplatz als Best-Practice** Projekt und Standort zu etablieren. Die innere Stärkung soll den Standort in Stade in seiner Wirkung stabilisieren, langfristig festigen und Prozesse qualifizieren und beschleunigen. Die höchste Priorität hat demzufolge der **Aufbau** und die **Weiterentwicklung des Geschäftsmodells** (s. Kapitel 3). Dies ist wichtige Grundlage für die weiteren Strategien innerhalb des Skalierungsmodells.

Wichtige Aspekte für **die innere Stärkung** sind:

- Qualifizierung des Personals und der Ehrenamtlichen (On-Boarding/ Briefings, Daten- und Informationsspeicher, digitale Tools, Ansprechpersonen und Verantwortlichkeiten kommunizieren),
- Transparente Reflektion der bisherigen Prozesse,
- Rollen- und Aufgabenteilung klären und kommunizieren,
- Qualitätssicherung und Kontrollmechanismen aufbauen,
- Verbindlichkeiten und Planungssicherheit herstellen (langfristige Nutzungsüberlassung).

Das bedeutet:

- Das Geschäftsmodell weiter zu entwickeln (siehe Kapitel 3),
- Verantwortlichkeiten klären und kommunizieren,
- Qualifizierung und Onboarding für Haupt- und Ehrenamt,
- Prozesse reflektieren, Qualität sichern,
- Langfristige Planungssicherheit schaffen.

#### **Reflexionsfragen:**

Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie werden Entscheidungen kommuniziert?  
Welche Kommunikationswege sind geeignet, um festes Personal und fluktuierendes Ehrenamt miteinander zu verbinden?

## **II. Unabhängige äußere Stärkung: Wirkung nach außen entfalten.**

In Kohärenz mit den Zielen des Ankerplatzes und wird auf eine unabhängige äußere Stärkung gesetzt. Damit soll die **Wirkung außerhalb von Stade verstärkt** und **Impulse für nachhaltige und sozial gerechte (Innen-)Stadtentwicklung** gesetzt werden. Diese Strategie verfolgt keinen linearen, zentral gesteuerten Ansatz, sondern setzt auf FlexCity als wertebasierte Plattform, die Vielfalt und Eigenverantwortung vor Ort ermöglicht. Die anderen Standorte bzw. Initiativen agieren unabhängig vom Ankerplatz und werden gleichberechtigt und kooperativ behandelt. Für den Ankerplatz bedeutet dies zu Beginn der Skalierung den Aufbau und die Pflege einer gemeinsamen Wissensbasis und die Bereitstellung anregender und begleitender Ressourcen anzugehen. Diese Funktionen sollen unterstützend wirken und nicht kontrollierend eingreifen. Die Plattform soll verbindliche Prinzipien sichern und gleichzeitig individuelle Umsetzungen ermöglichen mit dem Ziel ein **gemeinsames Ökosystem aus FlexCity-Standorten** zu schaffen, die wechselseitig voneinander profitieren und sich weiterentwickeln. Damit grenzt sie sich deutlich von klassischen Franchisekonzepten ab und verfolgt einen solidarischen sowie lernorientierten Ansatz. Eine Plattform aus urbanen Dörfern kann gleichberechtigt an der Weiterentwicklung von FlexCity arbeiten.

Für die unabhängige äußere Stärkung ist die **Kombination aus zwei Strategien** je nach Rahmenbedingungen, Gegebenheiten und Bedarfen potentieller anderer Standorte und des Ankerplatz-Teams zweckmäßig. Damit wird versucht die Balance aus standardisierter Übertragbarkeit und lokaler Offenheit und Kontextsensibilität zu gewährleisten. Während in beiden Varianten keine Steuerung oder Abhängigkeit durch den Ankerplatz erfolgt, sind doch die Initiierungsprozesse und Rahmenbedingungen unterschiedlich. Die erfolgreich umgesetzten, neuen Initiativen können sich als FlexCity-Standort branden und Teil der gemeinsamen Plattform bzw. des Ökosystems als Hauptmarke sein.

### Variante A: Übertragung als Komplettpaket

In der ersten Variante wird der Ankerplatz als Best-Practice-Beispiel auf andere Kommunen **als Komplettpaket übertragen**. Der Prozess erfolgt **top-down über Umsetzungspartner:innen**. Diese können sein: Fördermittelgeber:innen, Stiftungen oder Planungsbüros bzw. externe Träger, die sowohl finanzielle als auch praktische Expertise zur Verfügung stellen. Dem Ankerplatz kommt eine beratende Rolle als Best-Practice-Projekt zu, während FlexCity als Plattform den grundlegenden Wissenstransfer und die Anbindung an die Community potentieller und laufender urbaner Dörfer darstellt.

**Übertragen** steht für die **Implementierung einer ähnlichen, aber organisatorisch unabhängigen Initiative in einem vergleichbaren Kontext**. Die neue Initiative übernimmt Prinzipien, Methoden oder Strukturen, wird jedoch eigenständig und kontextsensibel weiterentwickelt. Es handelt sich somit um eine bewusste Adaption in ähnlichem Umfeld, ohne institutionelle Bindung. Die Ursprungsidee dient dabei als Referenzrahmen, nicht als starre Vorlage. Die Ressourcen für den Erfolg einer Übertragung werden also geteilt und der Ankerplatz entlastet, während die Wirkung gleichzeitig gestärkt werden kann. Die Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit, sowie Partner:innen Akquise muss jedoch vorab durch den Ankerplatz aufgebaut und vorbereitet werden.

Kernpunkte der **Übertragung in lokal, angepasster Form** sind:

- Vision und Leitbilder,
- Container und ihre Nutzungskonzepte,
- Teile des Geschäftsmodells,
- Gestaltung und Marke FlexCity.

Ergänzender **Wissenstransfer** durch den Ankerplatz selbst:

- Beratungsangebote,
- Plattform FlexCity mit dem Grundmodell,
- digitalem Baukastensystem,
- Erklärvideos,
- Community-Bereich.

#### Reflexionsfragen:

- Was gehört zum Komplettpaket?
- Wer aus dem Team verantwortet die Partner:innen Akquise?
- Welche Voraussetzungen braucht es außer dem Best-Practice Ankerplatz?
- Wie viel Begleitung soll bzw. kann (bei erfolgreichem Geschäftsmodell) neuen Standorten angeboten werden?
- Sollte es eine Stelle zur Skalierung im Ankerplatz-Team oder anderweitig angedockt werden?

## Variante B: Verbreiten nach Prinzipien

In der zweiten Variante werden die **Idee und Vision des Ankerplatzes** auf andere Standorte **nach verpflichtenden und freiwilligen Prinzipien verbreitet**. Der Ankerplatz ist dabei Impulsgeber. Der Prozess erfolgt **bottom-up über lokale Interessierte** oder **Stadtmacher:innen**.

**Verbreiten** beschreibt die **informelle oder indirekte Verbreitung von Ideen, Werten oder Praktiken in abweichenden Kontexten**, häufig durch Inspiration, Netzwerke oder Öffentlichkeitsarbeit. Anders als bei formellen Transfer- oder Replikationsprozessen entstehen dabei unabhängige Folgeinitiativen, die sich an bestehenden Ansätzen orientieren, jedoch eigenständig agieren. Es besteht kein direkter institutioneller Bezug zur Ursprungsinitiative.

Der **Ankerplatz** wird dabei als **Impulsgeber** und nicht als festes Konzept verstanden. Ziel ist es zentrale Werte wie Gemeinwohlorientierung, Offenheit und Partizipation zugänglich zu machen, ohne feste Strukturen oder Konzepte vorzugeben. Die Aufgabe besteht darin, Erfahrungen weiterzugeben und andere Städte zu inspirieren, ohne feste Vorgaben zu machen. Um die Verbreitung zu initiieren, können Formate wie digitale Dokumentationen, Netzwerktreffen, Vorträge oder Hospitationen digital oder analog innerhalb des Netzwerks oder an bestimmten, potentiell interessierten Standorten angeboten werden. Die Verbreitung soll dabei auf Freiwilligkeit, Offenheit und kontextbezogener Weiterentwicklung beruhen. Bei der Verbreitung wird anders als bei der Übertragung keine einheitliche Markenidentität, sondern ein offenes Konzept angestrebt. Weitere Standorte sollen ein eigenes lokal angepasstes Storytelling entwickeln. Eine lose Verbindung über einen gemeinsamen Wertekanon, beispielsweise im Rahmen der FlexCity-Plattform, und eines passenden Symbols, um die geteilten Prinzipien und das geteilte Ökosystem kenntlich zu machen.

**Verpflichtende Prinzipien:** Als verpflichtend gilt es die es die Idee „urbaner Dörfer“ in ihrer Grundstruktur zu übernehmen und lokal zu interpretieren. Das beinhaltet die Prinzipien: **Modularität** (für die Container empfohlen werden) in Bezug auf eine zweckmäßige räumliche und zeitliche Nutzung (**Flexibilität** und **Multifunktionalität**), **Gemeinnützigkeit** des Gesamtvorhabens, **Gemeinschaft** und **Community** schaffen bzw. stärken, mit dem Ziel eine **Platzbelebung** zu erreichen. Diese Prinzipien gelten als Voraussetzung für Glaubwürdigkeit, Vertrauen und gesellschaftliche Legitimität. Besonders wichtig ist die Gemeinnützigkeit, da sie für Unabhängigkeit gegenüber politischen und wirtschaftlichen Interessen steht. Ebenso müssen Offenheit und Beteiligung für eine breite Zielgruppe dauerhaft gewährleistet sein. Für den Ankerplatz steht die Modularität als Ausdruck von Anpassungsfähigkeit, die sich nicht auf eine feste Containerstruktur beschränkt. Diese Prinzipien sollen nicht nur bewahrt, sondern aktiv gesichert werden müssen, um das Projekt glaubwürdig auf andere Standorte übertragen zu können.

**Freiwillige Prinzipien:** Andere Projektbestandteile sind deutlich offener zu werten. Dazu zählen die **Containerstruktur**, das visuelle **Erscheinungsbild** und konkrete **Beteiligungsformate**. Diese Elemente sollen an lokale Gegebenheiten, Zielgruppen und räumliche Bedingungen angepasst werden. Solche Gestaltungsspielräume sollen bewusst genutzt werden. Zum Beispiel regionale

Farbgebung oder angepasste Beteiligungsmethoden. Das Selbstverständnis des Projekts in Bezug auf Gemeinnützigkeit, Partizipation, Offenheit und Modularität soll in Form der zentralen Prinzipien erhalten bleiben.

Flexible Elemente können auch zur Wiedererkennbarkeit beitragen. Voraussetzung ist jedoch, dass die grundlegende Idee klar erkennbar bleibt. Gemeint ist damit die Verbindung von Gemeinwohl, Offenheit und modularer Nutzung.

**Geeignete Steuerung:** Diskutiert wurden mögliche Kriterien für die Zugehörigkeit zur Plattform, transparente Verfahren zur Aufnahme neuer Standorte und Mechanismen zum Umgang mit Abweichungen vom gemeinsamen Werteverständnis. Offenheit und Vielfalt sollen erhalten bleiben, gleichzeitig soll aber eine klare Linie gegenüber normativen Abweichungen gezogen werden. Die Herausforderung besteht darin, eine **Steuerungs- und Koordinationsstruktur** zu entwickeln, die auf Qualität, Unterstützung und einer gemeinsamen Haltung basiert und diese regelmäßig zu evaluieren.

Beide Übertragungsformen sind so konzipiert, dass sie mit wenig zeitlichem Aufwand durch das Ankerplatz-Team ermöglicht werden können: Starke Partner:innen, die übertragen oder lokale Partner:innen vor Ort, die die Idee/Vision teilen und ortsspezifisch umsetzen.

In der **praktischen Umsetzung** der Skalierung werden sich diese Strategien zum Teil überschneiden und werden zum Teil ineinander übergehen. Unter dieser Prämisse wurde die Idee diskutiert, ein **Rahmenkonzept** zu entwickeln, das zentrale Prinzipien vorgibt und zugleich Gestaltungsspielräume offenlässt. Dieses Modell wurde als Mittelweg zwischen der Übertragung als Komplettpaket und Verbreitung nach Prinzipien beschrieben. Dafür käme ein detailliertes und differenziertes Baukastensystem in Frage. Kommunen könnten daraus bedarfsgerecht Module oder Unterstützungsangebote auswählen. Auch gestufte Modelle wurden diskutiert, etwa mit offenen Basisressourcen und zusätzlichen Formaten für engere Anbindung an die Plattform FlexCity. Zentral war die Frage, welche Elemente als unverzichtbar gelten und welche anpassbar sind. Es bestand Einigkeit darüber, dass bestimmte Prinzipien erhalten bleiben müssen, während andere Aspekte flexibel gestaltet werden können.

### III. Tiefe Stärkung

In der Vision des Ankerplatzes wird bereits deutlich, dass das Projekt eine **sozial-ökologische Transformation initiieren und begleiten** möchte. Mit FlexCity soll soziale, partizipative und nachhaltige Stadt(teil)gestaltung und soziale Inklusion vorangetrieben werden. Der Ankerplatz verfolgt dabei eine Strategie der tiefen Skalierung mit der Absicht diese **Wirkungslogik auf einer höheren institutionellen Ebene abzusichern**. Alternative Narrative und Netzwerke im Rahmen des Projekts und der äußeren Verstärkung zu fördern, zielt auch darauf ab kulturelle Deutungsmuster und soziale Werte zu verändern: zu einer wertebasierten (Stadt-)Gemeinschaft, inklusivem Zusammenleben, gelungener ökologischer Transformation. Eine kulturelle Veränderung kann zum Beispiel die politische Akzeptanz fördern, ebenso wie politische Unterstützung kulturellen Wandel begünstigen kann.

Mitglieder des Ankerplatz-Teams nehmen an der Urbanen Liga, dem Jugendforum Stadtentwicklung teil und wirken damit auf den Stadtentwicklungsdiskurs und fachpolitische Themen ein. Der Ankerplatz verfolgt das Ziel mit Typengenehmigungen für die umgebauten Schiffscontainer Barrieren für andere Standorte abzubauen und damit Unterstützung auf institutioneller Ebene für ähnliche Projekte zu schaffen. Langfristig geht es darum, Werte zu verändern hin zu einer inklusiven, gemeinwohlorientierten Gesellschaft. Der Ankerplatz **wirkt** daher auch **auf der politischen und institutionellen Ebene**, etwa durch:

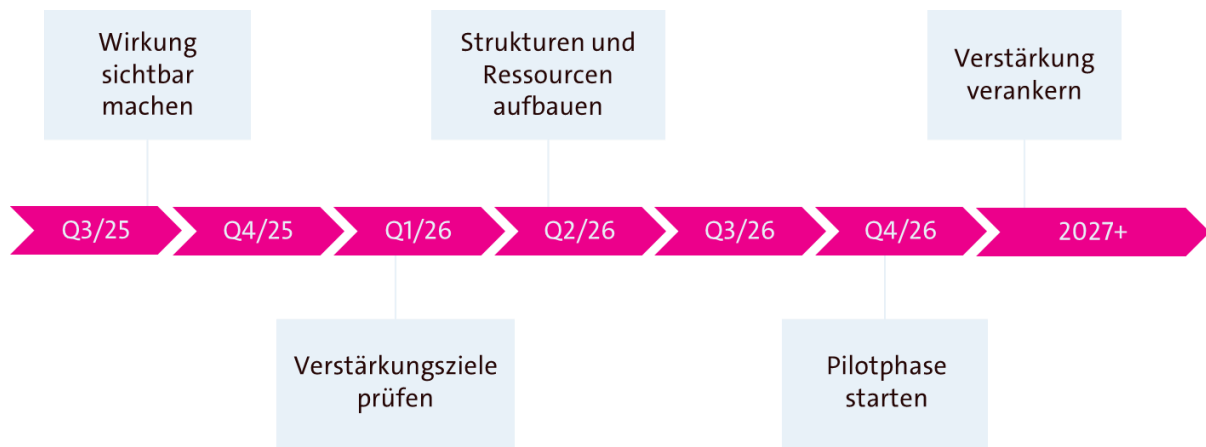
- Engagement in Netzwerken (z. B. Urbane Liga),
- Förderung alternativer Narrative,
- Abbau rechtlicher Barrieren (z. B. durch Typengenehmigungen).

Die größte Herausforderung sind die begrenzten personellen Kapazitäten. Die **innere Stärkung** und der **Aufbau eines tragfähigen Geschäftsmodells** haben daher **Vorrang**. Erst dann kann die äußere Verstärkung intensiviert werden. Langfristig denkbar ist eine feste Skalierungsstelle im Ankerplatz-Team, die die Skalierung strategisch verfolgt und begleitet und klare Kriterien für die Aufnahme in das Ökosystem FlexCity umsetzt.

Die Skalierung des Ankerplatzes folgt keinem klassischen Expansionsmodell, sondern zielt auf Wirkung statt Wachstum ab. Mit FlexCity entsteht ein Werkzeugkasten für Viele, kein starrer Plan für Alle.

#### 4.4 WO ANFANGEN? KONKRETE SCHRITTE UND RAHMENBEDINGUNGEN.

Grundlegende Voraussetzung für die Skalierung ist ein funktionierendes und stabiles Geschäftsmodell. Mit der Priorisierung auf der innen Stärkung werden die Rahmenbedingungen für die Skalierung gelegt: Ausreichend Ressourcen für die äußere Stärkung zur Verfügung zu haben. Dies meint erstens Personal in Form von Hauptamt, zweitens Verantwortungsgemeinschaft und Marketing, drittens Sachmittel und Material in Form von Wissensaufbereitung.



**ABBILDUNG 3** Wichtige Schritte im Aufbau der Skalierung nach Quartalen 2025-2026 (eigene Darstellung).

Die folgenden Schritte setzen den Fokus auf den Gesamtprozess und der äußeren Stärkung, da die innere Stärkung mit dem Aufbau des Geschäftsmodells bereits in Kapitel 3 thematisiert wurden:

##### I. Wirkung sichtbar machen (Q3–Q4/2025)

- Wirkungslogik schärfen: Was verändert der Ankerplatz: Für wen, wie, warum?
- Good-Practice-Formate dokumentieren (z. B. Events, Formate, Kooperationen, Stimmen aus der Stadtgesellschaft)
- Zielgruppen- und Akteur:innenanalyse: Wer könnte davon lernen oder profitieren?
- Fertigstellung der FlexCity-Plattform.

##### II. Verstärkungsziele prüfen (Q1/2026)

- Entscheidung: Sind die formulierten Verstärkungsziele noch aktuell? Können wir sie noch genauer formulieren (innen, außen, systemisch)?
- Fokus setzen: Welche der beiden Verstärkungsstrategien passt aktuell und mittelfristig zu unseren Ressourcen und Werten?

### III. Strukturen und Ressourcen aufbauen (Q1–Q2/2026)

- Interne Prozesse stabilisieren: Finanzen, Team, Räume, Verantwortung,
- Rollen klären für die Koordination der Skalierung und Wissenstransfer,
- Kooperations- und Förderpartner:innen identifizieren (z.B. Urbanista, Project Together, Stadtkontrasta, Events von Kreativ- und Sozialwirtschaft nutzen, Stadtentwicklungsgremien nutzen).

### IV. Transferformate (weiter-)entwickeln (Q2–Q3/2026)

- Leitfäden, Workshops, Hospitationsangebote oder Webinare entwerfen,
- Kommunikations- und Storytelling-Strategie starten („Was kann man vom Ankerplatz lernen?“),
- Open-Source-Materialien, Checklisten, Tools auf der FlexCity-Plattform, weiterentwickeln und aktualisieren,
- Prinzipien in die FlexCity-Plattform einbinden,
- Umsetzungspartner:innen binden.

### V. Pilotphase starten (Q4/2026)

- Erste Verstärkungsprojekte begleiten (z. B. andere Stadt, Jugendgruppe, Schule, Verein),
- Wirkung beobachten & dokumentieren,
- Feedback einholen und Strategie anpassen.

### VI. Verstärkung verankern (ab 2027)

- Politische Einbindung (z. B. kommunale Strategie, Förderlinie),
- Verstärkungsansatz als fester Bestandteil vom Ankerplatz und FlexCity kommunizieren,
- Netzwerk aus Transfer-Partnern aufbauen (Skalierung als Plattform denken, FlexCity-Ökosystem aufbauen).

#### **Merke:**

Für die Variante A Übertragung als Komplettpaket oder die Variante B Verbreitung nach Prinzipien sind unterschiedliche Herangehensweisen erforderlich. Während Variante A auf starke Partner:innen setzt, setzt Variante B auf Eigeninitiative und Kreativität potentieller anderer Standorte/ von Stadtmacher:innen. Die Zielgruppen erfordern unterschiedliche Marketing- und Kommunikationsstrategien.

#### 4.5 WIE FINANZIEREN? ÜBERTRAGUNG DES GESCHÄFTSMODELLS.

Für die Skalierung stellt sich die Frage, ob das Geschäftsmodell auch für andere Standorte funktionieren kann. Bei einer Übertragung im Komplettpaket stehen viele Synergien mit dem Ankerplatz zur Verfügung, d.h. das **Geschäftsmodell kann in den Grundzügen übernommen und weiterentwickelt werden**. Bei einer Verbreitung nach Prinzipien bietet es sich an einige Säulen zu erproben und durch Weitere zu ergänzen.

Das Geschäftsmodell basiert auf **zwei Annahmen**: Erstens, dass mit FlexCity ein (halb-) öffentlicher Platz oder Raum wiederbelebt, umgenutzt oder transformiert werden soll und zweitens, dass darüber auf lokaler Ebene ein (stadt-)gesellschaftlicher Konsens besteht. Das ist die Voraussetzung für eine Public-Civic-Partnership, die Akteur:innen aus Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und lokaler Wirtschaft zusammenbringt.

Die **Aufbauphase** wird durch den **All-Profit-Ansatz** getragen, der Grundlage für weitere Standorte sein kann: All-Profit nach dem Verständnis des Ankerplatzes heißt, „alle packen mit an“ und leisten einen Beitrag für einen gemeinschaftlich genutzten, einzigartigen Ort in der Stadt – und profitieren davon. Der öffentliche Raum oder Platz wird z.B. durch die Stadtverwaltung zur Verfügung gestellt, die Rohcontainer bzw. Module werden aus Spenden, Sponsoring oder Fördermitteln angeschafft und mithilfe lokaler Firmen und Kooperationspartner:innen ausgebaut. Für den **Betrieb** werden **lokale Vereine oder Initiativen aktiviert** und eingebunden. Die Herstellung und Qualifizierung der Module ist also nicht Teil vom Geschäftsmodell, sondern die **Basis für ein gemeinnützig ausgerichtetes Ertragsmodell** vom Ankerplatz bzw. den FlexCity Standorten. Gleichzeitig bietet das Geschäftsmodell vom Ankerplatz mit seinen fünf Säulen ausreichend Flexibilität, z.B. die Säule Verantwortungsgemeinschaft, die völlig unabhängig von vorhandener Infrastruktur aufgebaut und weiterentwickelt kann. Empfohlen werden mindestens zwei Säulen, um ein Mindestmaß an Resilienz zu gewährleisten.

## 5 ERGÄNZUNGEN

Im Rahmen des Teilprojekts sind weitere Themenfelder aufgekommen, die für das Team des Ankerplatzes relevant sind und **Schnittstellen zum Geschäftsmodell** sowie zu Fragen der Skalierung aufweisen. Dazu zählen etwa rechtliche Grundlagen, Communitymanagement oder die interne Prozessgestaltung.

Da diese Bereiche nicht im primären Fokus von FlexCity oder in der Expertise des Forschungsteams liegen, wurden gezielt externe Expert:innen einbezogen, etwa durch Beratungen, Gespräche und die Teilnahme an Netzwerktreffen. Dadurch sollte das Ankerplatz-Team frühzeitig mit relevanten Akteur:innen in den Austausch kommen und sich eine fundierte Basis für zukünftige strategische Entscheidungen schaffen. Im Folgenden werden einige zentrale Erkenntnisse exemplarisch aufgegriffen.

### 5.1 ANSCHUBFINANZIERUNG, GRÜNDUNG UND RECHTSFORM.

Bereits zu Projektbeginn stellte sich die Frage, welche **Rechtsform** für ein soziales, gemeinwohlorientiertes Vorhaben wie den Ankerplatz geeignet ist – und ob die Unternehmensgründung als Alternative zur Vereinsstruktur sinnvoll sein könnte. Zu diesem Zweck wurde ein Austausch mit der Gründungsberatung der Universität Hamburg initiiert. Aktuell ist der Ankerplatz als gemeinnütziger Verein organisiert. Im Zuge des Geschäftsmodellaufbaus und der angestrebten Skalierung sollte jedoch geprüft werden, ob eine andere Rechtsform ergänzend sinnvoll ist, insbesondere unter dem Gesichtspunkt einer zunehmenden Professionalisierung.

Zum Beispiel bieten sich Rechtsformen wie eine gemeinnützige Unternehmergesellschaft (gUG) oder eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH) an, wenn wirtschaftliche Aktivitäten aufgenommen werden sollen, ohne den gemeinnützigen Zweck aus dem Blick zu verlieren. Beide Formen ermöglichen es, steuerliche Vorteile zu nutzen und **erwirtschaftete Mittel gezielt zur Verwirklichung gemeinwohlorientierter Zwecke** einzusetzen. Die gGmbH ist dabei insbesondere im Bereich des Social Entrepreneurship verbreitet, da sie unternehmerisches Handeln mit gesellschaftlicher Wirkung fördert.

Parallel zur Klärung rechtlicher Fragen wurde auch der **Aufbau strategischer Netzwerke** vorangetrieben. Insbesondere die Vernetzung mit der Social Entrepreneurship Allianz Hamburg war hierbei ein wichtiger Schritt. Die Allianz fungiert als Knotenpunkt für zivilgesellschaftliche und wirtschaftliche Akteure, die gemeinwohlorientiertes Unternehmertum in Hamburg stärken. Im Austausch mit der Allianz erhielt das Ankerplatz-Team wertvolle Hinweise zu Fördermöglichkeiten in der frühen Phase, zu Beratungsstellen sowie zu relevanten Akteur:innen in der Region. Einige Anlaufstellen und Hinweise werden hier genannt, da sie insbesondere für ähnliche Akteur:innen und Initiativen interessant sind:

## A. Fördermittel & Finanzierungsquellen

Förderdatenbank des Bundes: [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)

Wer? Unternehmen, Organisationen und Einzelpersonen in Deutschland auf der Suche nach staatlichen Fördermitteln und Subventionen.

Was? Zentrale Informationsplattform für Förderprogramme von Bund, Ländern und EU in Deutschland. Bietet Details zu Zielen, Konditionen und Antragsverfahren.

Stiftungssuche (Bundesverband Deutscher Stiftungen): [www.stiftungssuche.de](http://www.stiftungssuche.de)

Wer? Organisationen und Projekte, die passende Stiftungen als Förderer suchen.

Was? Umfassende Online-Datenbank mit detaillierten Informationen zu Stiftungen in Deutschland, um gezielt nach geeigneten Fördermöglichkeiten zu recherchieren.

Förderprogramm „Nachhaltig Wirken“ (BMWK): [www.bundeswirtschaftsministerium.de](http://www.bundeswirtschaftsministerium.de)

Wer? Gemeinwohlorientierte Unternehmen und Sozialunternehmen, die nachhaltige Strukturen aufbauen und positiven Impact erzielen wollen.

Was? Fördermittel zur Unterstützung der Entwicklung und Etablierung nachhaltiger Geschäftsmodelle in gemeinwohlorientierten Organisationen.

Stiftung Deutsches Hilfswerk (via Deutsche Fernsehlotterie): [www.fernsehlotterie.de](http://www.fernsehlotterie.de)

Wer? Träger sozialer Projekte in Deutschland.

Was? Fördert soziale Projekte und Initiativen in Deutschland über die Einnahmen der Deutschen Fernsehlotterie.

Aktion Mensch: [www.aktion-mensch.de/foerderung](http://www.aktion-mensch.de/foerderung)

Wer? Projekte und Initiativen in den Bereichen Arbeit, Wohnen, Bildung, Freizeit sowie Barrierefreiheit und Mobilität zur Förderung von Inklusion.

Was? Finanzielle Förderung für Projekte, die das Miteinander von Menschen mit und ohne Behinderung verbessern und Teilhabe ermöglichen.

Postcode-Lotterie: [www.postcode-lotterie.de](http://www.postcode-lotterie.de)

Wer? Projekte in den Bereichen Chancengleichheit, Natur- und Umweltschutz sowie sozialer Zusammenhalt.

Was? Fördert gemeinnützige Projekte durch Einnahmen aus der Soziallotterie.

## B. Gründungs- & Unternehmensberatung

Gründerplattform – Gründung und Skalierung: [www.gruenderplattform.de](http://www.gruenderplattform.de)

Wer? Gründerinnen und Gründer in allen Phasen (Idee, Gründung inkl. gGmbH, Skalierung).

Was? Digitale Tools, Leitfäden und Ressourcen für Geschäftsmodell, Rechtsformwahl und Finanzierung.

Firmenhilfe – Beratungsplattform für KMUs in Hamburg: [www.firmenhilfe.org](http://www.firmenhilfe.org)

Wer? KMUs in Hamburg, die praktische Unterstützung oder Optimierung ihrer Strukturen suchen.

Was? Praxisorientierte Beratung und Kurse zur Optimierung von Strukturen und Prozessen.

Zeitpolster – Beratung durch Gründer Gernot Jochum-Müller: [www.zeitpolster.com](http://www.zeitpolster.com)

Wer? Gründerinnen und Gründer (insbesondere im sozialen Bereich), bestehende Unternehmen bei Entwicklung und Skalierung.

Was? Individuelle Beratung und Begleitung durch Gernot Jochum-Müller in Gründung, Unternehmensentwicklung und insbesondere bei der Franchise-Skalierung von (sozialen) Unternehmungen.

Kontakt: Gernot Jochum-Müller (Gründer & Geschäftsführer), [gernot.jochum-mueller@zeitpolster.com](mailto:gernot.jochum-mueller@zeitpolster.com)

## 5.2 COMMUNITYMANAGEMENT

Der Aufbau einer **aktiven und langfristig engagierten Community** ist ein zentraler Bestandteil der Vision des Ankerplatzes. Gemeinschaftsbildung, Beteiligung und soziale Nähe sind nicht nur Ziel, sondern auch Voraussetzung für ein funktionierendes gemeinwohlorientiertes, nachhaltiges Geschäftsmodell. Communitymanagement ist daher nicht als begleitende Maßnahme, sondern als **strategisches Handlungsfeld** zu verstehen, vergleichbar mit Marketing oder Projektsteuerung.

Für den Ankerplatz bietet das **Community Circle Model** von [communitymanagement.de](http://communitymanagement.de) eine hilfreiche Orientierung. Es beschreibt sechs zentrale Aufgabenbereiche, die systematisch berücksichtigt werden sollten:

- **Anziehen:** Zielgruppen verstehen, Anknüpfungspunkte sichtbar machen und Neugierde wecken, z.B. durch persönliche Geschichten, Events oder lokale Medienpräsenz.
- **Willkommen heißen:** Neue Besucher:innen aktiv begrüßen, Orientierung bieten und durch niedrigschwellige Mitmachangebote integrieren.
- **Orientieren:** Klare Rollen, Regeln und Mitmachformate schaffen, z.B. durch Einführungstreffen, Aushänge oder digitale Infoangebote.
- **Aktivieren:** Beteiligung ermöglichen und zur Mitgestaltung motivieren, etwa über Patenschaften, Arbeitsgruppen oder gemeinsame Aktionen.
- **Fördern:** Engagierte Mitglieder individuell begleiten und in ihren Potenzialen stärken, z.B. durch Fortbildungen, Austauschformate oder gezieltes Empowerment.

- **Wertschätzen:** Engagement sichtbar machen und öffentlich anerkennen, durch persönliche Rückmeldungen, Dankeschön-Veranstaltungen oder Erwähnungen in der Kommunikation.

Dieses Modell macht deutlich, dass **soziale Bindung aktiv gestaltet** werden muss. Der Aufbau und die Pflege eines tragfähigen Netzwerks gelingen nicht zufällig, sondern durch kontinuierliche Aufmerksamkeit und gezielte Maßnahmen. Auch für den Ankerplatz wird es entscheidend sein, ein Communitymanagement mit klarer Verantwortlichkeit, passenden Ressourcen und einer strategischen Haltung zu verankern. Erste Schritte hierfür sind:

- Entwicklung eines Willkommensprozesses für neue Besucher:innen und Mitmacher:innen,
- Definition von Beteiligungsformaten mit unterschiedlichen Einstiegshürden,
- Aufbau eines internen Netzwerks aktiver Communitymitglieder,
- Regelmäßige Reflexion:  
Welche Bedürfnisse und Interessen gibt es?  
Wo braucht es mehr Orientierung oder Anerkennung?

So kann eine Community entstehen, die den Ankerplatz nicht nur besucht, sondern mitträgt, mitgestaltet und weiterträgt.

## FAZIT

Das Teilprojekt „**Geschäftsmodell und Skalierung**“ wurde im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprojekts FlexCity durchgeführt. Ziel war es, am Beispiel des Ankerplatz Stade e.V. aufzuzeigen, wie gemeinwohlorientierte, soziale Orte in Städten wirtschaftlich tragfähig gestaltet und perspektivisch skaliert werden können. Der **Entwicklungsprozess erfolgte ko-kreativ**: In engem Austausch mit dem Team des Ankerplatzes, mit kommunalen Partner:innen, der Stadtgesellschaft sowie externen Fachakteur:innen wurden Bedarfe erhoben, Erkenntnisse gebündelt und gemeinsam konkrete Handlungsstrategien entwickelt.

Der **Ankerplatz Stade** steht beispielhaft für eine **neue Generation von sozialen Nachhaltigkeitsinitiativen**, die lokal verankert sind, auf drängende gesellschaftliche Herausforderungen reagieren – wie Einsamkeit, soziale Spaltung oder die Verödung von Innenstädten – und gleichzeitig strukturelle Antworten suchen, um langfristig wirksam und selbsttragend zu bleiben. Der Ankerplatz versteht sich als „urbanes Dorf“, der als demokratischer Begegnungsort Menschen verbindet, Teilhabe ermöglicht und Zukunft positiv erfahrbar macht.

Dieser Leitfaden richtet sich an Kommunen, Initiativen und weitere Akteur:innen, die ähnliche Orte ins Leben rufen oder weiterentwickeln möchten. Er stellt erprobte Ansätze, strategische Überlegungen und praxisnahe Empfehlungen zur Verfügung, die helfen, ein solches Vorhaben strukturiert und ressourcenschonend umzusetzen. Er versteht sich als Einladung zum Mit- und

Nachmachen – aber auch als Beitrag zur Diskussion, wie soziale Infrastruktur der Zukunft gestaltet sein kann. Die Handlungsempfehlungen zusammengefasst sind folgende:

**Das Geschäftsmodell – gemeinwohlorientiert, diversifiziert und resilient:** Die wirtschaftliche Tragfähigkeit sozialer Orte wie des Ankerplatzes basiert nicht auf einem einzelnen Finanzierungspfad, sondern auf einem **modularen Geschäftsmodell**, das unterschiedliche Ertragsquellen kombiniert und auf gemeinwohlorientierte Wertschöpfung setzt. Die fünf Säulen – Vermietung, Events, Verantwortungsgemeinschaft, Marketing und Skalierung – bilden das wirtschaftliche Rückgrat des Projekts.

#### Zentrale Erkenntnisse:

- Diversität statt Abhängigkeit: Je breiter die Einnahmestruktur, desto resilienter das Projekt.
- Wirtschaftlichkeit ist kein Widerspruch zur Gemeinnützigkeit – sondern ihre Voraussetzung.
- Die Aufbauphase braucht strategische Priorisierung und realistische Ressourcenplanung.

#### Zentrale Handlungsempfehlungen:

- Mit Vermietung, Events, und dem Aufbau einer Verantwortungsgemeinschaft starten, sie schaffen sichtbare Wirkung, niedrighschwellige Zugänge und erste Einnahmen.
- Frühzeitig klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten definieren, insbesondere für die Pflege von Netzwerken und die Entwicklung von Angeboten.

**Die Skalierung – Wirkung verbreiten statt Strukturen kopieren:** Skalierung wird im Leitfaden nicht als bloße Replikation des Ankerplatzes verstanden, sondern als **Verstärkung von Wirkung**. Im Zentrum steht die Frage: Wie können die Grundideen, Prinzipien und Methoden des Projekts für andere Kontexte zugänglich gemacht und weitergedacht werden? Für den Ankerplatz wurde daher ein hybrides Modell entwickelt, welches unterschiedliche Strategien kombiniert. Zum einen die innere Stärkung des Projekts mit dem Ziel den Ankerplatz als Best-Practice-Beispiel zu etablieren, zum anderen die äußere Stärkung. Diese erfolgt unabhängig vom Ankerplatz in Form einer strategischen top-down Übertragung als Komplettpaket durch Umsetzungspartner:innen oder durch eine bottom-up ausgerichtete Verbreitungsstrategie, die auf Inspiration, Netzwerken und eine gemeinsame Vision verschiedenster lokaler Akteur:innen setzt.

#### Zentrale Erkenntnisse:

- Skalierung bedeutet, lokale Logiken zu respektieren und nicht eins zu eins zu übertragen.
- Digitale Werkzeuge wie die Plattform FlexCity sind zentrale Enabler für Wissenstransfer und Prozessbegleitung.
- Sichtbarkeit und systematische Dokumentation sind Schlüsselfaktoren.

#### Zentrale Handlungsempfehlungen:

- Frühzeitig skalierungsrelevante Inhalte strukturieren und dokumentieren, z.B. Formate, Erfahrungswerte, Materialien.

- Skalierung als Netzwerkstrategie denken, z. B. durch Partner:innenschaften, Austauschformate und digitale Communities.

**Die fünf wichtigsten Empfehlungen:**

1. Mit den stärksten Säulen starten: Vermietung, Events und Aufbau einer Verantwortungsgemeinschaft (Geschäftsmodell),
2. Aufgaben klar verteilen, insbesondere bei Netzwerken und Community (Geschäftsmodell),
3. Dokumentation als Standard etablieren (Skalierung),
4. Digitale Werkzeuge als Brückenbauer nutzen (Skalierung),
5. Wirkung vor Struktur: Skalierung braucht Haltung, kein Copy-Paste (Skalierung).

Orte wie der Ankerplatz sind mehr als Projekte, sie sind **Möglichkeitsräume**. Der Ankerplatz ist kein Einzelfall und soll es auch nicht bleiben. Orte wie dieser entstehen überall dort, wo Menschen sich zusammentun, um auf gesellschaftliche Herausforderungen mit Kreativität, Gemeinschaftssinn und Pragmatismus zu antworten.

Der vorliegende Leitfaden zeigt, dass **soziale Infrastruktur** auch **wirtschaftlich tragfähig** ist, wenn sie konsequent gemeinwohlorientiert gedacht, strategisch geplant und lokal verankert ist. Die nächsten Jahre werden darüber entscheiden, ob solche Orte dauerhaft Teil von Städten und Dörfern werden. Es braucht Mut, Ressourcen und Verbündete.

## LITERATUR

- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2018). The St. Gallen Business Model Navigator (Working Paper). Institute of Technology Management University of St. Gallen. <https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/d71e2821-d8f8-4cc1-a1ee-97baff7d9e48/content>.
- Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. (2018) The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption* 15, 145-162. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004>.
- Lam, D. P. M., Martín-López, B., Wiek, A., Bennett, E. M., Frantzeskaki, N., Horcea-Milcu, A. I., & Lang, D. J. (2020). Scaling the impact of sustainability initiatives: A typology of amplification processes. *Urban Transformations*, 2(1), Artikel 3. <https://doi.org/10.1186/s42854-020-00007-9>.
- Moore, M. L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling out, scaling up, scaling deep: Strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. *The Journal of Corporate Citizenship*, 58. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2015.ju.00009>.
- Laub, Tanja (2023): Das Community Circle Model: Ein Modell für den Aufbau starker und engagierter Communities, <https://www.communitymanagement.de/das-community-circle-model-ein-modell-fuer-den-aufbau-starker-und-engagierter-communities/> (Zugriff: 15.07.2025).

## **ANHÄNGE**

### **I. CHECKLISTE ZUM GESCHÄFTSMODELL**

#### **Events**

- Eventagentur gefunden und vertraglich gebunden
- Beteiligungsorientierte Veranstaltungsformate entwickelt
- Veranstaltungsreihen mit Wiedererkennungswert etabliert
- Weitere kommerzielle Veranstalter:innen angesprochen und eingebunden
- Zusätzliche Einnahmequellen (z. B. Spenden, Getränkeverkauf) identifiziert
- Ressourcen (Organisation, Technik, Personal) gesichert
- Marketingstrategie für Events steht und wird umgesetzt

#### **Vermietung**

- Zielgruppen und passende Nutzungskategorien definiert
- Faire und flexible Preismodelle entwickelt
- Buchungssystem eingerichtet, Verantwortlichkeiten geklärt
- Mietverträge, Nutzungsregeln und Infos standardisiert
- Feedbackprozesse für Mieter:innen etabliert

#### **Verantwortungsgemeinschaft**

- Relevante lokale Akteur:innen systematisch angesprochen
- Kommunikationsformate (z. B. Runde Tische, Newsletter) aufgebaut
- Kooperationsprojekte oder Förderanträge gemeinsam gestartet
- Gemeinsame Werte und Ziele regelmäßig reflektiert
- Rollenverteilungen und Mitverantwortung abgestimmt

#### **Marketing**

- Kommunikationsstrategie mit passenden Kanälen erstellt
- Redaktionsplan mit authentischen Inhalten definiert
- Projektgeschichte, Team & Erfolge sichtbar gemacht
- Ort als Medium (z. B. Schilder, Fassaden, Außenwirkung) gestaltet
- Verantwortlichkeiten für PR & Kommunikation geklärt

### **Skalierung**

- Erfahrungswissen systematisch dokumentiert
- Materialien & Formate zur Weitergabe (z. B. Leitfäden, Workshops) erstellt
- Kooperationen zur Skalierung initiiert
- Finanzierungsoptionen für Skalierungsmaßnahmen geprüft
- Kommunikationsstrategie zur Wirkung und Verbreitung aufgebaut

## II. CHECKLISTE ZUR SKALIERUNG

### Wirkung reflektieren und beschreiben

- Was ist unsere soziale Wirkung?
- Wer profitiert bisher, und wie genau?
- Welche Erfahrungen, Formate oder Strukturen sind übertragbar?

### Skalierungsziel klären

- Wollen wir verbreiten, vertiefen, verankern, oder eine Kombination?
- Welche Ebene steht im Fokus (Individuum, Netzwerk, Politik, Stadtgesellschaft)?

### Voraussetzungen prüfen

- Gibt es stabile Strukturen, Prozesse und Einnahmequellen?
- Sind Know-how und personelle Ressourcen vorhanden?
- Gibt es Kooperationspartner:innen, die Verstärkung unterstützen?

### Passende Skalierungsform(en) wählen

- Inhaltliche Replikation an anderen Orten (scaling out)
- Einbindung in kommunale oder politische Programme (scaling up)
- Transformation sozialer Praktiken und Denkweisen (scaling deep)

### Verstärkungsstrategie entwickeln

- Welche Formate eignen sich für den Wissenstransfer (z. B. Leitfaden, Beratung, Verantwortungsgemeinschaft)?
- Welche Kommunikationsstrategie begleitet den Prozess?
- Wie wird Wirkung dokumentiert und reflektiert?

### Pilotphase starten und evaluieren

- Kleine, begleitete Übertragung oder Kooperation initiieren

- Rückkopplungsschleifen einbauen
- Anpassung der Strategie auf Basis der Erfahrungen

### III. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ANKERPLATZ (INTERN)

#### I. Events

1. Eventagentur akquirieren und langfristig binden
  - **Aushandlungsprozess gestalten:** für eine gute finanzielle Grundlage sind Gewinnbeteiligung und Pachteinnahme erforderlich. Wurde die Agentur darüber rechtzeitig informiert? Mittelfristige Perspektiven und Zahlungen aushandeln.
  - **Personalkosten teilen:** ggfls. Beteiligung der Agentur an Personalkosten für den Ankerplatz da sie von der Wirkung des Standorts und des Gesamtkonzepts profitieren, und Erfahrungen/ Netzwerke einfließen (klare Aufgabenteilung zwischen Eventmanagement und Communitymanagement darf nicht verloren gehen).
  - **Verantwortlichkeiten klären:** Kommunikation und ‚Planungshoheit‘ für Events mit der Stadt/ anderen Beteiligten an die Agentur abgeben, Kommunikation sollte trotzdem transparent an den Ankerplatz zurückfließen – effizientes Format finden.
2. Veranstaltungsformate mit Beteiligung entwickeln
  - **Klärung von Gestaltungsmöglichkeiten:** Welche Formate fallen in die Verantwortlichkeit der Agentur, welche in die des Ankerplatzes? Wie wird mit Events/ Veranstaltungen von externen umgegangen?
  - **Klare Ansprechperson** für Events/ Veranstaltungen an alle relevanten Stakeholder kommunizieren.
  - **Feedback-Loops und Beteiligungsformate** mit Kooperationspartner:innen und der Stadtgesellschaft/ Community entwickeln – Social Media und Marketing-Strategie dafür nutzen.
3. Wiedererkennbare Veranstaltungsreihen etablieren
  - **Erfolgreiche Formate wiederholen** und als Reihen etablieren (Reihen verschiedener Größe) – Marketingstrategie nutzen.
  - **Wissen und Erfahrungen für Skalierung/ Übertragung sichern** und auf einem passenden Transfer-Dokument schriftlich sichern: Was kommt für euch in Frage?

Google-Docs, Padlet, Sharepoint usw. Was ist niedrigschwellig für die Ehrenamtlichen und andere Initiativen?

4. Weitere kommerzielle Veranstalter:innen aktivieren
  - Welche **kommerziellen Veranstalter:innen** gibt es regional, überregional darüber hinaus? Welche Erträge können diese für den Ankerplatz sichern?
  - Können die **Stadt(-Marketing) oder der Landkreis als Veranstalter:innen aktiviert** werden und in ein Tauschprinzip gehen, z.B. Reinigung, Stromversorgung o.ä.
5. **Marketingstrategie für Events** entwickeln
6. Einnahmequellen wie Spenden oder Getränkeverkauf mitdenken
  - **Klärung der Verantwortlichkeiten** mit der Agentur.
7. Ressourcen für Organisation und Technik sichern
  - Wer stellt die **Technik** zur Verfügung? Wie wird sichergestellt, dass die Technik betreut wird? Wer stellt die Reinigung und regelmäßige Prüfung sicher? Wie wird bei Nutzung von Agentur-Technik durch den Ankerplatz mit **Haftung und Versicherung** umgegangen? Wie ist das mit externen Nutzenden oder Partner: innen aus dem Netzwerk?

## II. Vermietung

8. Räume flexibel, fair und zielgruppengerecht vermieten.
  - **Langzeitvermietung und Verpachtung** von Flächen auf Fördermittelvereinbarkeit prüfen.
  - **Städtische Nutzungsüberlassung** auf Bedingungen für Verpachtung, Langzeitvermietung und Kurzzeitvermietung prüfen.
  - **Ausgewogenen Mix** aus kommerziellen und gemeinnützigen Angeboten, ggfls. Steuerung und Auswahlkriterien erforderlich.
  - **Verpachtung Gastro-Container und Werkstatt-Container:** Pacht und Gewinnbeteiligung vor dem Ausbau verhandeln und schriftlich festlegen, ggfls. für bestimmte Szenarien.
9. Nutzungskategorien und Preismodelle definieren
  - **Unterschiedliche Preismodelle** für verschiedene Nutzendengruppen und Nutzungen definieren: PWYW-Prinzip usw. berücksichtigen.
10. Buchungssystem und Ansprechpartner:innen einrichten

- **Buchungs- und Zahlssystem** festlegen, Verträge erstellen und prüfen. Ggfls. rechtlich absichern und versichern bzw. Haftungsfragen klären.
  - **Rollenklärung:** Wer ist für was verantwortlich? Wer erteilt die Zusagen und wendet ggfls. die Auswahlkriterien bei Dopplungen an?
11. **Rückmeldungen der Mieter:innen** regelmäßig einholen
- Welche Form des Feedbacks ist geeignet?
  - Im digitalen Tool oder analog einbinden.
  - Am besten direkt im Anschluss an die Nutzung.
12. Eventformate und Raumverfügbarkeit müssen aufeinander abgestimmt werden
- **Passender digitaler Kalender** bzw. Raumbuchungssystem, was für alle Partner:innen zugänglich ist.
  - **Verantwortlichkeit für die Pflege des Systems** festlegen.
13. Netzwerkkontakte generieren potenzielle Mieter:innen
14. **Marketing bewirbt Raumangebote** gezielt
- Für das Netzwerk, für Partner:innen und Einzelnutzende passende Werbeformate verwenden mit Ansprechperson.

### III. Verantwortungsgemeinschaft

15. Lokale Akteur:innen gezielt ansprechen
- **Akquise Offensive** starten.
  - **Akteur:innen Pool öffnen**, z.B. Stadt- und Kreisverwaltung.
16. Verlässliche Kommunikationsstrukturen aufbauen
- **Digitale und analoge Kommunikationsstrategie** aufbauen, z.B. mit Newsletter oder gemeinsamer Kanäle.
  - **Regelmäßige Netzwerk-Runden** etablieren.
  - **Klare Ansprechperson** für die Verantwortungsgemeinschaft und Partner:innen definieren.
  - Verantwortungsgemeinschaft kann Kommunikationsinhalte von Vermietung und Events teilen.
17. **Gemeinsame Projekte oder Förderanträge** anstoßen
- Welche Mitplayer im Netzwerk können Verantwortung übernehmen?

- Welche Bausteine und Aufgabenfelder können in die Verantwortung vom Netzwerk gegeben werden?

#### 18. Werte und Ziele regelmäßig abgleichen

- Wie können wir die Verantwortungsgemeinschaft weiter entwickeln?
- Welche weiteren Partner:innen stärken die Verantwortungsgemeinschaft?

#### 19. Marketing erhöht Reichweite für Events und Vermietung.

#### 20. Verantwortungsgemeinschaft für den Skalierungsprozesse aktivieren.

### IV. Skalierung

#### 21. Erfahrungen systematisch dokumentieren

- **Digitale und analoge Dokumentation** einbinden.
- **Zugänge sichern** für alle.
- **Ehrenamtliche** in den Wissenstransfer **einbinden** (generationenübergreifend).

#### 22. Wissen und Materialien offen teilen oder anbieten

- **Analoge und digitale Formate kombinieren**, z.B. Leitfäden, Workshops.
- **Formate ressourcenschonend** für den Ankerplatz aufbauen.

#### 23. Kooperationen zur Weitergabe der Idee eingehen (regional oder überregional)

- Ab Q4/25 **überregionale Netzwerkarbeit und Sichtbarkeit** herstellen, auf fachlicher Ebene und in der Öffentlichkeit.
- **Events von Sozial- und Kreativwirtschaft** nutzen (Konferenzen, Fachtage usw.).

#### 24. Finanzierungsoptionen für Skalierungsformate prüfen

- **Finanzstarke Partner:innen akquirieren** oder,
- **Niedrigschwelliges Netzwerk** aufbauen und auf Verbreitungseffekt setzen.

#### 25. Erfolgreiche Events und Vermietungen dienen als Best-Practice

#### 26. Verantwortungsgemeinschaft als regionale Multiplikator:innen

#### 27. Marketing begleitet Skalierung kommunikativ und strategisch