

City-, Stadt- und Standortmarketing

Begriffsdefinition

In einer weiten Definition umfasst der Begriff Stadtmarketing all jene Aktivitäten, die in Kooperation zwischen diversen öffentlichen und privaten Akteuren durchgeführt werden mit dem Ziel, die Attraktivität einer Stadt (Stadtmarketing) bzw. eines Standortes wie beispielsweise einer Verbandsgemeinde (z.B. Standortmarketing) oder räumlich enger gefasst eines Innenstadtbereiches (Citymarketing) für relevante Zielgruppen wie Kaufleute, Immobilienbesitzer, Einwohner, Besucher, etc. zu erhöhen. Ziel ist es, alle wichtigen Akteure in einen kooperativen Prozess der Stadtentwicklung einzubinden. Durch einfache, aber strukturierte Kommunikation soll eine langfristige Partnerschaft der Akteure begründet werden, welche auf der Interessenidentität hinsichtlich einer Verbesserung der Standortattraktivität basiert.

Akteure des Stadtmarketings

Wesentlich ist, dass alle relevanten Gruppen, die ein begründetes Interesse am Stadtmarketingprozess hegen, in die entsprechende Initiative durch einen Vertreter eingebunden werden. Da es sich bei Stadtmarketingprozessen in der Regel um eine Art „Public Private Partnership“ handelt, ist darauf zu achten, dass sowohl Repräsentanten des öffentlichen Sektors als auch des privaten Bereiches in den relevanten Gremien angemessen vertreten sind und auch ein ausgewogenes Verhältnis der Einflussmöglichkeiten besteht. Eine hohe Bedeutung der Wirtschaftsinteressen ist selbstverständlich, denn der Stadtmarketingprozess hat ja gerade das Ziel die Wirtschaftskraft einer Gemeinde durch entsprechende Attraktivierungsmaßnahmen nachhaltig zu stärken.

Die folgenden Akteursgruppen sollten in die Stadtmarketingprozesse und die damit befassten Gremien integriert werden:

- Verbandsgemeinde- und Stadtbürgermeister, Fachämter der Stadtverwaltung (insbesondere Wirtschaftsförderung, Stadtplanung), Vertreter der Stadtratsfraktionen
- Einzelhandelskaufleute
- Unternehmer/Vertreter anderer Branchen, z. B. Dienstleistungen, Gastronomie, Tourismus, Handwerk und Transport/Logistik
- IHK; ggf. relevante Wirtschaftsverbände
- gewerbliche Vermieter
- freie Berufe, wie z. B. ansässige Ärzte, Rechtsanwälte, Architekten, etc.
- Gewerbevereine
- ergänzend: Vertreter von Vereinen, sozialen Gruppen sowie interessierte Bürger

Organisation und Struktur

Hinsichtlich der Trägerschaft von Citymanagementinitiativen bestehen eine Reihe möglicher Alternativen. So kann beispielsweise ein eingetragener Verein gegründet werden, die Initiative kann von der Stadtverwaltung aus gelenkt werden, es kann ein Arbeitskreis bzw. eine Arbeitsgemeinschaft gegründet werden oder sogar eine GmbH. Rechtlich stärker determinierte Formen wie die Gründung eines Vereins oder einer GmbH finden sich eher in größeren Städten. Für Mittelzentren, wie sie für die Region Trier charakteristisch sind, in denen sich die relevanten Akteure zumeist persönlich gut kennen, ist der Arbeitskreis eine sinnvolle Form der Trägerschaft, da er flexible Strukturen mit einem geringen Formalisierungsgrad und einer geringen Kostenintensität verbindet. Auf Grund der fehlenden externen Vorgaben bezüglich der Strukturierung eines Arbeitskreises ist in diesem Falle jedoch insbesondere darauf zu achten, dass eine funktionsfähige Struktur der Stadtmarketinginitiative von Anfang an im wechselseitigen Konsens beschlossen wird. Oft finden sich auch Mischformen der genannten Organisationstypen, was kontextabhängig keinen Nachteil darstellen muss.

Hierbei bietet es sich an, dass ein Lenkungsgremium bzw. ein Beirat mit Lenkungsfunktion etabliert wird. Dieses Gremium sollte (mindestens) je einen Vertreter der oben aufgeführten relevanten Akteursgruppen umfassen. Damit eine effiziente, ergebnisorientierte Arbeit möglich ist sollte darauf geachtet werden, dass die Lenkungsgremien eine gewisse Personenzahl nicht überschreiten. Zehn bis maximal 15 regelmäßig anwesende Mitglieder bilden eine ideale Größe.

„Unterhalb“ des Lenkungsgremiums sind für die Umsetzung der Stadtmarketingmaßnahmen sowie für die eher operative Umsetzungsarbeit vor Ort fachspezifische Arbeitsgruppen zu bilden. Da die Arbeitsgruppen zumindest auf der strategischen Ebene letztendlich vom Lenkungsgremium zu koordinieren sind, ist auch hier darauf zu achten, dass die Zahl der Gruppen nicht zu groß wird. Es erscheinen drei bis fünf Arbeitsgruppen angemessen (z. B. Einzelhandel und Dienstleistungen, Gastronomie und Tourismus, Verkehr und Gestaltung, besondere Events und Öffentlichkeitsarbeit). Es sollte darauf hingewirkt werden, dass die Mitglieder der Arbeitsgruppen einerseits in ihrem Enthusiasmus bezüglich der Umsetzung der von ihnen vorgeschlagenen und ausgearbeiteten Maßnahmen nicht gehemmt werden. Andererseits sollte es jedoch nicht dazu kommen, dass die Arbeitsgruppen unkoordiniert vorgehen, denn erfolgreiches Stadtmarketing ist immer ein strategischer Prozess, innerhalb dessen die relevanten Aktivitäten koordiniert werden müssen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Einzelmaßnahmen nicht aufeinander abgestimmt sind und letztendlich deshalb nicht dazu beitragen, die jeweiligen Gemeinden im Standortwettbewerb langfristig strategisch günstig zu positionieren.

Idealtypischer Weise verfügt ein Standortmarketing über ausreichende finanzielle Mittel, um einen Citymanager einzustellen. In aller Regel ist es zumindest in der Anfangsphase sehr vorteilhaft, wenn ein neutraler Moderator den Prozess für etwa ein Jahr begleitet und vermittelnd auf die Akteure vor Ort einwirkt sowie ggf. spezielles know-how aus anderen Marketingprozessen einbringt. Aufgabe des Moderators ist es auch, in dieser Zeit langfristig arbeitsfähige Koordinationsstrukturen zu schaffen. Ob dieser Moderator später die Rolle eines festen Ansprechpartners/Citymanagers übernehmen kann, ist von den Umständen und der konkreten Person abhängig. Fehlt es an finanziellen Mitteln, um eine voll- oder teilzeitbeschäftigte Kraft als Citymanager einzustellen, so ist es dennoch unerlässlich, dass ein „Kümmerer“ benannt wird. Dieser Kümmerer ist fester Ansprechpartner in allen wichtigen Fragen des Stadtmarketings.

Wesentlich ist, dass diese Person von den zentralen Akteuren vor Ort akzeptiert wird und über die

notwendigen Kontakte verfügt, um geplante Projekte durchzusetzen sowie mit ausreichenden Zeitressourcen und Sachkenntnis ausgestattet ist, um die ihm übertragene Aufgabe verantwortungsvoll durchzuführen.

Finanzierung

Ein großes Budget bedingt nicht automatisch einen größeren Erfolg von Citymarketingprozessen, jedoch ist ohne eine finanzielle Mindestbasis eine zufriedenstellende Arbeit kaum möglich. Die Durchführung von Maßnahmen im Rahmen des Standortmarketings lässt sich ausschließlich über freiwillige Personalressourcen nur schwer realisieren. Oft kann es nötig sein externen Sachverstand einzukaufen (z. B. Moderatoren für die Anfangsphase des Prozesses, Berater zur Erstellung von Einzelhandelsgutachten etc.). Zusätzlich sind Sachmittel notwendig beispielsweise für den Druck von Werbematerialien, die Attraktivitätssteigerung des Außenbereiches, Beschilderungskonzepte, usw. Die Finanzierung des Stadtmarketing kann unterschiedlich gehandhabt werden. Eine Mischfinanzierung durch öffentliche und private Gelder, ggf. ergänzt um Einnahmen aus Sponsoring/Events, ist sicherlich nicht die schlechteste Alternative. Stadtmarketingprozesse, die von einem bezahlten „Manager“ koordiniert werden, weisen erfahrungsgemäß eine größere Kontinuität und damit auch langfristig bessere Erfolgsaussichten auf.

Kritische Erfolgsfaktoren des Stadtmarketings

Häufig ist ein aufgestauter Problem- und Leidensdruck Grund für die Initiierung eines Stadtmarketingprozesses. Die Kooperation der Akteure wird dabei weniger von altruistischen Motiven getragen sein als vielmehr von der Erwartung durch gemeinsames Handeln in der längeren Frist, die eigene Wohlfahrtsposition über eine Erhöhung der Standortattraktivität zu verbessern.

Aufbauend auf diesen Voraussetzungen sollte vor Ort seitens aller relevanten Akteure eine ausgeprägte Kooperationsbereitschaft bestehen. Neben der bereits besprochenen Finanzierungsbasis ist es notwendig, dass vor Ort Promotoren existieren, die von sich aus Prozesse anstoßen und am Laufen halten. Des Weiteren sind die wohlwollende Unterstützung der politischen Gremien sowie der Verwaltungsspitze wesentlich für ein erfolgreiches Stadtmarketing.

Der strukturierte Dialog zwischen den Akteuren darf während des Prozesses nicht abreißen. Die erfolgreiche Durchführung kleinerer Projekte schafft erste sichtbare Resultate und Erfolgserlebnisse der Beteiligten. Der Kümmerer oder Promotor koordiniert die beteiligten Akteure und sorgt für den Ausgleich der Interessen bzw. die Bündelung der Interessen auf das gemeinsame Ziel.

Die Einzelmaßnahmen sollten dabei, ausgehend von einer Soll-Ist-Analyse, in ein strategisches Gesamtkonzept münden bzw. aus diesem abgeleitet sein. Die erfolgreiche Durchführung der konkreten Maßnahmen muss durch eine effiziente Öffentlichkeitsarbeit flankiert werden, nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“. Erfolge müssen nach Außen professionell kommuniziert werden, nicht jedoch kontrovers ablaufende Diskussionsprozesse, deren konstruktiver Abschluss noch aussteht.

Phasen des Stadtmarketings

Stadtmarketing ist eine Daueraufgabe, welche man idealtypisch in fünf Hauptphasen gliedern kann:

1. Anschubphase
2. Situationsphase
3. Leibildphase und Zielformulierung
4. Umsetzung von Projekten und Maßnahmen
5. Controlling

ANSCHUBPHASE

In der Anschubphase bedarf es eines Initiators, der als Vertreter oder Partner der Wirtschaft die Standortbedingungen für Unternehmer und Bürger in einem kooperativen Prozess nachhaltig zu verbessern bestrebt ist. Nach dem Anstoßen des Stadtmarketingprozesses in der öffentlichen Diskussion bietet es sich an, einen Initiativkreis zu bilden, der die Vorarbeiten hinsichtlich der Planung der ersten ordentlichen Sitzung eines Stadtmarketinggremiums leistet. Bereits in dieser frühen Phase ist es notwendig, sich auf einen Moderator zu verständigen. Vor allem wenn noch keine Interessenidentität zwischen den örtlichen Akteuren geschaffen ist und wenn kein fachspezifisches Know-how zur Lenkung von Stadtmarketingprozessen bei den örtlichen Akteuren vorhanden ist, scheint es angeraten, einen externen Moderator zu verpflichten. Vor der Sitzung des Initiativkreises sollten bereits die weiter oben aufgeführten Akteure angesprochen und zur Mitarbeit aufgefordert worden sein. Aufgabe des Initiativkreises ist es, die erste ordentliche Sitzung des Stadtmarketinggremiums organisatorisch vorzubereiten und eine angemessene personelle Besetzung zu gewährleisten.

Die erste gemeinsame ordentliche Sitzung bietet die Möglichkeit, inhaltliche und räumliche Rahmenbedingungen frühzeitig zu klären. So ist die Entscheidung zu treffen, welches Gebiet konkret in den Prozess einbezogen wird (nur Innenstadt, Gesamtstadt oder ggf. Verbandsgemeinde). Die zentralen anzugehenden Probleme sind zu identifizieren und kurz zu charakterisieren. Es können erste Gedanken bezüglich einer Prioritätenliste in Angriff zu nehmender Projekte ausgetauscht werden.

Erfahrungen anderer Stadtmarketingprojekte sind frühzeitig auszuwerten. Alle Sitzungen und Aktivitäten sollten von Beginn an systematisch dokumentiert werden. Aus dem Kreis der Teilnehmer ist eine arbeitsfähige Lenkungsgruppe zu bilden, welche die relevanten Akteursgruppen umfasst. Für die Anschubphase sind etwa drei Monate einzuplanen.

SITUATIONSANALYSE

Bevor konkrete Schritte zur Erhöhung der Standortattraktivität angegangen werden können, ist es notwendig, eine Situationsanalyse durchzuführen. Analysefelder sind hierbei beispielsweise Stadtstruktur und Stadtentwicklung, Wirtschaft und Handel, Verkehr, kulturelles und gesellschaftliches Leben. Aus der Situationsanalyse heraus sollte ein Stärken- und Schwächenprofil entwickelt werden, an dem sich die weiteren Aktivitäten ausrichten können. Um diese Arbeit zu unterstützen, ist die Gründung von Facharbeitskreisen sinnvoll. Eine Aufgabe der Lenkungsgruppe ist es, für diese

Arbeitskreise kompetente Mitglieder zu gewinnen.

Es wird von den vorhandenen Budgetmitteln abhängen, in wie weit die Arbeit der Facharbeitskreise, welche maximal jeweils 20 Personen umfassen sollten, durch externe Beratungsleistungen ergänzt werden können. Das Vorliegen eines fundierten Einzelhandelsgutachtens trägt sicherlich dazu bei, die weiteren Arbeitsschritte zielgerichteter planen zu können. Wo dies möglich ist, sollte ein Benchmarking mit vergleichbaren Kommunen durchgeführt werden. Der dann folgende Prozess hat zum Ziel, die bestehenden Schwächen zu beseitigen und was noch wichtiger ist, bestehende Stärken auszubauen und langfristig-strategisch zu nutzen.

Insbesondere Alleinstellungsmerkmale der Gemeinden, sofern diese vorhanden sind, sollten herausgestellt und aktiv gefördert werden. Ein effizienter Ressourceneinsatz verlangt zudem danach, dass diejenigen Projekte zuerst durchgeführt werden, welche bei moderatem Einsatz von Finanz- und Personalkapazitäten eine deutliche Steigerung der Standortattraktivität erwarten lassen (Nutzen-Kostenanalyse!).

LEITBILDPHASE UND ZIELDEFINITION

Nachdem im Rahmen einer Situationsanalyse ein Stärken- und Schwächenprofil als Grundlage für die weitere Planung erstellt werden konnte, bietet es sich an, unter Beteiligung einer möglichst großen Zahl von interessierten Personen, beispielsweise in einer Zukunftswerkstatt, ein gemeinsames Leitbild zu formulieren. Das Leitbild kann dabei die künftige Stadtentwicklung qualitativ beschreiben, umfassende Ziele formulieren und es soll eine Aufbruchstimmung hervorrufen, die im Idealfall in eine langfristige Identifikation der Akteure und der Bürger mit ihrer Stadt mündet. Darüber hinaus ist zu klären, welches Image die Stadt sich langfristig nach außen zulegen möchte.

Ausgehend von einer qualitativen Zieldefinierung, lassen sich dann Einzelziele festlegen, welche auch quantifiziert werden können. Ein solches Ziel könnte beispielsweise die Erhöhung der Passantenfrequenz im Innenstadtbereich um zehn Prozent innerhalb von drei Jahren oder die Senkung der Leerstandsquote um ein Viertel innerhalb von fünf Jahren sein. Angesichts knapper Mittel ist darauf zu achten, dass die Ziele nach ihrer Bedeutung priorisiert werden. Endpunkt dieser Phase könnte der konsensuale Beschluss des Leitbildes innerhalb des Stadtrates sein. Am Ende der Leitbildphase sollte die Lenkungsgruppe die Kompetenzen, Aufgabenfelder und Verantwortlichkeiten für die weitere Entwicklung festgelegt haben. Es sollten zudem Vorstellungen hinsichtlich der längerfristigen Organisationsform vorliegen.

Während die Situationsanalyse rund ein halbes Jahr dauern kann, sollte die Leitbildphase etwa nach drei Monaten abzuschließen sein.

PROJEKTUMSETZUNG

Ausgehend von der Situationsanalyse, der Leitbilddiskussion und den abgeleiteten Zielformulierungen, ist ein Projekt- bzw. Maßnahmenkatalog zu erstellen, welcher sich an den zentralen Handlungsfeldern orientiert, die bereits durch die Einrichtung und Aufgabenabgrenzung der Facharbeitsgruppen eine gewisse Vordefinition erfahren haben. Die Projekte sollten der Diskussion und Ideenfindung in den Facharbeitskreisen entspringen. Auch hier kann wieder das Beispiel anderer Städte herangezogen werden. Ohne die Kreativität der Arbeitsgruppenmitglieder zu sehr einzuschränken, sollte sich der Projektkatalog am erarbeiteten Leitbild und dessen Zielen orientieren, damit alle am Marketingprozess Beteiligten sich an der gemeinsam erarbeiteten Strategie orientieren.

Die einzelnen Projekte sollten in einer Prioritätenliste zusammengefasst werden und der finanzielle Bedarf ist zu ermitteln. Es bietet sich an, einen fundierten Zeit- und Kostenplan für die Projektdurchführung aufzustellen und diesen regelmäßig zu aktualisieren. Diesbezüglich kommt dem Lenkungsgremium eine wichtige Koordinations- und Entscheidungsfunktion zu.

CONTROLLING

Die Durchführung von Projekten darf nicht unkoordiniert oder sogar einfach im Sande verlaufen. Daher ist ein Controllingprozess als permanente Begleiterscheinung des Stadtmarketings unerlässlich.

Inhaltlich kann das Controlling die folgenden Komponenten umfassen:

- ist die Durchführung der geplanten Maßnahme laut Zeitplan gelungen?
- wurde das vorgesehene Budget eingehalten?
- wie war der Zielerreichungsgrad?
- wie stellt sich das Kosten-Nutzenverhältnis faktisch dar?
- hätten alternative Maßnahmen nach den gemachten Erfahrungen ein besseres Kosten-Nutzenverhältnis ergeben können?
- hat die Maßnahme zu unerwarteten positiven oder negativen Nebenwirkungen geführt?

Der Controllingprozess kann sowohl in den einzelnen Facharbeitskreisen durchgeführt werden, als auch durch die Lenkungsgruppe. Letztere ist aber in jedem Fall über die Ergebnisse zu informieren. Idealerweise sollten die Ergebnisse des Controllingprozesses allen betroffenen Akteuren zur Kenntnis gebracht werden. Ist der Stadtmarketingprozess soweit institutionalisiert, dass ein eigener Citymanager eingestellt wurde, so ist dieser für das Controlling verantwortlich; seine Ergebnisse müssen jedoch auch den übrigen Akteuren transparent gemacht und ggf. kritisch diskutiert werden. Im Laufe der Maßnahmenumsetzung ist es möglich, dass Erkenntnisse auftreten, die die zuvor festgelegten Leitbildvorstellungen und allgemeine Zielsetzungen partiell fraglich erscheinen lassen. Diese sind daher längerfristig einer Überprüfung zu unterziehen.

Wesentlich für den Erfolg des Stadtmarketingprozesses ist eine gute interne und externe Kommunikation. Intern bedeutet dies, dass es keine Fraktionen geben darf, die für den Stadtmarketingprozess erforderliches Wissen aus strategischen Gründen anderen Akteuren vorenthalten. Die externe Kommunikation trägt dazu bei, die Unterstützung der gesamten Bevölkerung für das Projekt zu sichern und die Erfolge des Stadtmarketings auch über die Grenzen der Stadt hinaus publik zu machen. Hierzu sind vor Ort die relevanten Medien zu identifizieren und möglichst zielgerichtet für den Stadtmarketingprozess nutzbar zu machen.

PROBLEMBEREICHE

Stadtmarketingprozesse haben mit Problemen zu kämpfen, die deren Erfolg nachhaltig in Frage stellen können. Neben Uneinigheiten zwischen dem relevanten Akteuren (z. B. Gewerbe und Verwaltung) sind die finanziellen Mittel manchmal zu eng bemessen, um wichtige Projekte umsetzen

zu können. Fehlt ein „Manager“, so leidet darunter häufig die Prozesskoordination. Oft startet das Stadtmarketing mit (übertriebener) Euphorie der Beteiligten, um dann, wenn die „Mühen der Ebenen“ anstehen, Auflösungserscheinungen aufzuweisen. Vielfach tritt auch so genanntes Freifahrerverhalten auf: Einige wenige Akteure engagieren sich stark, während andere keinen Beitrag leisten, aber von der Arbeit der Engagierten dennoch profitieren. Um dieses Problem zu lösen, haben die meisten Bundesländer, so auch Rheinland-Pfalz, „Business Improvement Districts“ ermöglicht, die Trittbrettfahrverhalten ausschließen. Im Rahmen von Stadtmarketingprozessen sind die genannten Gefahren im Auge zu behalten, um bei sich abzeichnenden Schwierigkeiten schnell und flexibel reagieren zu können.

Rechtshinweis

Die Veröffentlichung von Merkblättern ist ein Service der IHK Trier für ihre Mitgliedsunternehmen. Dabei handelt es sich um eine zusammenfassende Darstellung der rechtlichen Grundlagen, die nur erste Hinweise enthält und keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Eine anwaltliche Beratung im Einzelfall kann dadurch nicht ersetzt werden. Obwohl dieses Merkblatt mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, kann eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden.