

Positionspapier bcsd

Stadtmarketing zwischen Werbung und Strategie

City- und Stadtmarketingprozesse werden in nahezu allen deutschen Städten als ein Instrument zur Zukunftsentwicklung und Profilierung eingesetzt. Fast immer verstetigen die Städte diese Prozesse durch eine professionelle Stadtmarketingorganisation. Das Spektrum der Aufgabenfelder bewegt sich dabei zwischen den beiden Spannungsachsen Werbung und Dienstleistungen (von Events und Marketingaktionen bis hin zur Übernahme kommunaler Aufgaben, Veranstaltungsorganisation etc.) sowie Strategieentwicklung und Moderation (von der Markenbildung über nachhaltige Konzeptionen bis hin zum Management der Anspruchs- und Interessengruppen). Die thematischen Schwerpunkte sind dabei je nach Situation der einzelnen Kommunen unterschiedlich stark ausgeprägt. Bedauerlicherweise werden die Bereiche Strategie und (kommunale) Dienstleistungen oft nicht ausgewogen entwickelt, so dass die strategische Planung häufig hinter dem operativen Geschäft zurückbleibt.

Gleichwohl ist die Balance zwischen operativer und strategischer Arbeit für ein erfolgreiches Stadtmarketing ebenso grundlegend wie ein übersektorales Denken, ein konsequent kooperativer Ansatz und eine Orientierung an den Anspruchsgruppen. Diese umfassende Ausrichtung unterscheidet das Stadtmarketing von allen anderen städtischen Ämtern und Einrichtungen, die allesamt über ihre je spezifischen Zuständigkeiten definiert sind. Es ist die Aufgabe des Stadtmarketings, gemeinsam mit den Partnern in den Fachressorts wichtige Profildfelder für die Stadt zu identifizieren, Kompetenzen zu bündeln und mit einer Stimme zu kommunizieren. Das bedeutet, dass identifizierte Themen zwar weiterhin in den zuständigen Fachressorts umgesetzt werden, dass aber Themen von stadtzentraler Bedeutung und mit erwartbarer Außenwirkung unter Beteiligung des Stadtmarketings bearbeitet werden. Die unterschiedlichen Kompetenzen einer Stadt stärker strategisch zu bündeln und nach außen zu vertreten ist Aufgabe des Stadtmarketings. Dieser Anspruch ist auch für das Citymanagement – in Hinblick auf die übersektoralen Innenstadtthemen – zu formulieren.

Stadtmarketing braucht Macht zur Moderation

Zu den Gewinnern im Städtewettbewerb werden jene Städte gehören, die ihre Stärken konzentrieren und mit einer Stimme hörbar machen können. Dies gelingt nur, wenn Themen angemessen identifiziert, städtische Ressourcen gebündelt und Themen gemeinsam bearbeitet werden. Die Moderation und Organisation dieser Prozesse zählt zu den Kernaufgaben des Stadtmarketings in den kommenden Jahren. Ob eine Stadt ihr Stadtmarketing als wirksames Instrument einsetzen kann, hängt ganz wesentlich von Politik und Verwaltungsspitze ab, die solche Einrichtung tatsächlich wollen und mit ihr kooperieren müssen. Nur wenn das Stadtmarketing an der zentralen Strategie- bzw. Stadtentwicklung maßgeblich beteiligt, Definitionshoheiten geteilt bzw. abgegeben werden, kann vermieden werden, dass die Querschnittsorganisation in den Konkurrenzröhren städtischer Ämter gerät aufgerie-

ben wird. Ohne einen professionellen Rahmen, der auch eine angemessene Finanz- und Personalausstattung bedeutet, ist auf Dauer kein wirksames Stadtmarketing zu erreichen.

Für das Stadtmarketing ist dabei wichtig, dass der vorfindliche Rahmen tatsächlich auch ausgeschritten wird. Es muss sich über das Potenzial übersektoraler und an den Anspruchsgruppen orientierter Arbeit profilieren; es muss mehr als jedes andere Amt unter Beweis stellen, dass seine Arbeit einen Mehrwert für die Stadt darstellt: Ein Stadtmarketing kann sich nicht einklagen, sondern wird im optimalen Fall angefordert und mit der Umsetzung wichtiger Themen beauftragt. Darin liegt die große Herausforderung für die Marketingorganisationen wie für die Städte.

Perspektiven des Stadtmarketings

Sind die oben genannten Bedingungen für ein erfolgreiches Stadtmarketing gegeben, liegt die Aufgabe des Stadtmarketings verstärkt in der Identifizierung von Trends und Zukunftsthemen, die für die Profilierung und Weiterentwicklung der Städte von Bedeutung sind. Aus Sicht der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. lassen sich folgende Kriterien für ein erfolgreiches Stadtmarketing festhalten:

1. Stadtmarketing sichert Wettbewerbsfähigkeit

Stadtmarketing ist in erster Linie dem Ziel verpflichtet, die Zukunftsentwicklung der Stadt voranzutreiben, um deren Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Diese strategische Arbeit realisiert sich darin, dass das Stadtmarketing wettbewerbsrelevante Zukunftsthemen in Kooperation mit Partnern identifiziert und entwickelt, Qualitäten der Stadt sichtbar macht und andere - Bürger, Unternehmen, Stadtverwaltung und Kunden - zur Mitarbeit motiviert.

2. Stadtmarketing ist „Management von Anspruchsgruppen“ (Meffert)

Stadtmarketing bearbeitet Aufgaben in Kooperation mit anderen Treibern der Stadtentwicklung und kann sie keinesfalls allein lösen. Es ist keine städtische „Überorganisation“, die additiv zu den Fachbereichen arbeitet; es fungiert im Idealfall als Motor und Moderator im Prozess der Weiterentwicklung der Stadt aus der Sicht ihrer Anspruchsgruppen und mit ihnen. Diese Aufgabe ist nur zu erfüllen, wenn es gelingt, Bürgerinnen und Bürger aktiv und transparent zu beteiligen: An den Diskussionsprozessen ebenso wie an der konkreten Projektumsetzung.

3. Stadtmarketing-Projekte brauchen Strategie - Stadtstrategien brauchen Projekte

Gleichwohl erhält das Stadtmarketing seine stadtgesellschaftliche Legitimation nicht allein durch die in der Öffentlichkeit oft wenig sichtbare strategische Arbeit, sondern auch und vor allem über erfolgreiche Projekte mit Strahlkraft; meist Kommunikationsmaßnahmen oder Veranstaltungen. Dazu gehören in erster Linie solche, die das Image oder die Alleinstellungsmerkmale der Stadt sichtbar- und nachvollziehbar umsetzen. Die Balance zwischen strategischer Arbeit und der Umsetzung in transparente Projekte ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Stadtmarketing, eine Unausgewogenheit gleichzeitig eine der größten Gefahren des Scheiterns.

4. Stadtmarketing benötigt und schafft Langfristperspektiven

Strategisches Marketing für Städte erschöpft sich nicht in einer Addition verschiedenster Projekte; sie berührt vielmehr ganz wesentlich die Stadtentwicklung und den Städtebau, Fragen der Handelsentwicklung sowie der Inszenierung des öffentlichen Raums, der Gestaltung öffentlicher Infrastruktur und damit fast alle Fragen des Zusammenlebens der Menschen in einer Stadt. Inso-

fern ist das Citymanagement, aus dem die Stadtmarketingorganisationen entstanden sind, bis heute der Kern des Stadtmarketings.

5. Stadtmarketing verlangt Ressourcen - Ressourcen brauchen Erfolg

Um die komplexen Aufgaben und vielfältigen Erwartungshaltungen erfüllen zu können, braucht das Stadtmarketing Ressourcen. Je weniger die formale Integration und die partnerschaftliche Haltung bei Fachbereichen und Partnern ausgeprägt ist, umso entscheidender sind die Ressourcen. Dazu zählen neben Finanzen und Personal auch die Rückgriffmöglichkeit auf wichtige Kontaktnetzwerke die Zuständigkeiten und Aufgaben, letztlich also die Macht der Organisation. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Stadtmarketingorganisationen ohne städtische Unterstützung – auch bei größter Anstrengung zur Selbstfinanzierung und höchster qualitativer Arbeit weder dem strategischen Anspruch des Imagemarketings gerecht werden noch auf Dauer existieren können.

Stärker als vorhandene und etablierte Ämter und Einrichtungen muss sich das Stadtmarketing rechtfertigen, vor Politik, aber auch vor Bürgern und vor der Wirtschaft. Hierfür ist es unabdingbar, regelmäßige Erfolgskontrollen durchzuführen. Für den Stadtmarketingprozess wird eine regelmäßige Marken- und Prozessanalyse, für die Institution der offensive Einsatz von Controllinginstrumenten und Kennzahlen, auch für die nicht monetären Leistungen und Wirkungen, empfohlen.

6. Stadtmarketing braucht Qualität

Die Bedeutung der Akteure ist für den Erfolg im Stadtmarketing sehr hoch. Die besondere Kombination der erforderlichen Kenntnisse in Betriebswirtschaft und Management, Stadtentwicklung und Volkswirtschaft, Marketing und PR werden durch die Anforderung ergänzt, sich im politisch geprägten Umfeld behaupten zu können. In der Praxis ist es vor diesem Hintergrund für Arbeitgeber wie für Bewerber entscheidend, diese besonderen Herausforderungen anzuerkennen und bei Stellenbesetzungen (auch durch eine angemessene Vergütung) ausreichend zu berücksichtigen.

7. Die Zukunft birgt Chancen und Risiken für die Städte

Die laufende Beobachtung aktueller Entwicklungen reicht nicht aus, um strategisches (Stadt-)Marketing oder Stadtentwicklung zu betreiben. Vor diesem Hintergrund kommt der Zukunftsentwicklung eine maßgebliche Rolle im Stadtmarketing zu. Insbesondere vor dem Hintergrund der oft langsamen Veränderungsprozesse müssen einschneidende Veränderungen rechtzeitig antizipiert werden. In den nächsten Jahren werden insbesondere die Auswirkungen des demographischen Wandels, die Bedeutung eines attraktiven Stadtimages im Wettbewerb um "Wissens-träger", eine hohe Lebensqualität mit einem ausgewogenen Verhältnis von Ökonomie, Sozialem und Ökologie die zentralen Herausforderungen für Städte, Regionen und Stadtmarketingeinrichtungen sein.

Die Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. unterstützt ihre Mitgliedsorganisationen auch zukünftig durch Auskünfte, Weiterbildungs- und Informationsveranstaltungen sowie die Kennzeichnung von Best-Practice-Modellen im Aufbau und Weiterführung von erfolgreichen Stadtmarketingprozessen. Sie empfiehlt den kommunalen Verantwortungsträgern sowie den Vertretern der städtischen Anspruchsgruppen das Stadtmarketing der Zukunft vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen konsequent als strategisches Instrument zu nutzen,

um im Verbund und übersektoral die Entwicklung der Städte nachhaltig und transparent zu gestalten.

Schlussbemerkung:

Dieses Positionspapier der bcsd ist entstanden in einem intensiven Diskussionsprozess mit einem erweiterten Expertenkreis aus Stadtmarketingbeauftragten. Namentlich sind dies:

Für den Expertenkreis:

Andrea Gastager, Lübeck

Hans Pfeifer, Stuttgart

Thorsten Kausch, Hamburg

Lothar Meyer-Mertel, Hildesheim

Ludger Dieckhues, Bocholt

Frank Heinze, Heinze und Partner, Dortmund

Jens Imorde, Imorde Projekt- und Kulturberatung GmbH, Münster

Für den bcsd-Vorstand und die bcsd-Geschäftsführung

Michael Gerber, Bremerhaven, Vorsitzender

Bernadette Spinnen, Münster

Gerold Leppa, Braunschweig

Frank Rehmann, Ratingen

Georg Bandarau, Magdeburg

Norbert Käthler, Karlsruhe

Bertram Vogel, Regensburg

Jürgen Block, Geschäftsführung

Berlin, Mai 2011