bcsd Bundesvereinigung
City- und Stadtmarketing
Deutschland e.V.

Geschäftsstelle
Tieckstraße 38
10115 Berlin
Telefon: 0 30 / 28 04 26-71
Telefax: 0 30 / 28 04 26-73
E-Mail: office@bcsd.de
Internet: www.bcsd.de

Stadtmarketing zwischen Werbung und Strategie

Positionspapier

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 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, sodass 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 spezifischen Zuständigkeiten definiert sind. Es ist die Aufgabe des Stadtmarketings, gemeinsam mit den Partnern in den Fachressorts, wichtige Profilfelder 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 Aufgaben gemeinsam bearbeitet werden. Die Moderation und Organisation dieser Prozesse zählt zu den Kernaufgaben des Stadtmarketings. Ob eine Stadt ihr Stadtmarketing als wirksames Instrument einsetzen kann, hängt ganz wesentlich von Politik und Verwaltungsspitze ab, die diese Einrichtung tatsächlich wollen und mit ihr kooperieren müssen. Nur wenn das Stadtmarketing an der zentralen Strategie- und Stadtentwicklung maßgeblich beteiligt wird und Definitionshoheiten geteilt bzw. abgegeben werden, kann vermieden werden, dass die Querschnittsorganisation in die Konkurrenzmühlen städtischer Ämter gerät und aufgerieben 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 sowie 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 Stadt von Bedeutung sind. Aus Sicht der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland 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:innen, Unternehmen, Stadtverwaltung und Kund:innen – zur Mitarbeit motiviert.

2. Stadtmarketing ist „Management von Anspruchsgruppen“ (Meffert)[1]

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 und Veranstaltungen. Dazu gehören in

[1] Heribert Meffert definiert in seinem Artikel „Städtemarketing - Pflicht oder Kür“ 1989 die „konsequente Planung, Steuerung und Kontrolle der Beziehungen einer Stadt mit ihren unterschiedlichen Anspruchsgruppen“ als eine Kernaufgabe des Stadtmarketings.

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; es 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. Insofern ist das Citymanagement, aus dem viele ganzheitliche Stadtmarketingorganisationen entstanden sind, bis heute ein 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 Rückgriffsmöglichkeit 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 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 Bürger:innen 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, insbesondere für die nicht monetären Leistungen und Wirkungen, empfohlen.

6. Stadtmarketing braucht Qualität

Die Bedeutung der Akteur:innen ist für den Erfolg im Stadtmarketing sehr hoch. Die besondere Kombination der erforderlichen Kenntnisse in Betriebswirtschaft und Management, Stadtentwicklung und Volkswirtschaft, Marketing und Kommunikation 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:innen 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 sind

Transformationsbegleitung und Zukunftsgestaltung maßgebliche Rollen im Stadtmarketing. In den nächsten Jahren werden die Auswirkungen des Strukturwandels in den Städten, der Digitalisierung und des Klimawandels, die Transformationsprozesse der (Innen-)Städte, die Erhaltung der Demokratie und einer hohen Lebensqualität die zentralen Herausforderungen für Städte, Regionen und Stadtmarketingeinrichtungen sein.

Die Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland unterstützt ihre Mitgliedsorganisationen durch Auskünfte, Weiterbildungs- und Informationsveranstaltungen sowie die Kennzeichnung von Best-Practice-Modellen im Aufbau und in der Weiterführung von erfolgreichen Stadtmarketingprozessen. Sie empfiehlt den kommunalen Verantwortungsträger:innen sowie den Vertreter:innen der städtischen Anspruchsgruppen, das Stadtmarketing der Zukunft 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 im Mai 2011 (Aktualisierte Fassung März 2025).

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 (Bundesvorsitzender), Bernadette Spinnen, Gerold Leppa, Frank Rehmann, Georg Bandarau, Norbert Käthler, Bertram Vogel, Jürgen Block (Geschäftsführung)