



Bundesvereinigung  
City- und Stadtmarketing  
Deutschland e.V.

## **STADTMARKETING**

Autoren: Jürgen Block, Stefanie Icks  
Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V.  
Geschäftsstelle  
Tieckstraße 38  
10115 Berlin  
Tel.: 030 - 28042671  
E-Mail: [office@bcSD.de](mailto:office@bcSD.de)

Datum: August 2010

## **Inhalt**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.  | EINLEITUNG.....                               | 3  |
| 2.  | AUFGABEN, ZIELE UND ZIELGRUPPEN .....         | 5  |
| 3.  | PROZESS IM STADTMARKETING.....                | 7  |
|     | 3.1 Leitung und Koordination .....            | 7  |
|     | 3.2 Stärken-Schwächen-Analyse.....            | 7  |
|     | 3.3 Standortentwicklungskonzept .....         | 8  |
|     | 3.4 Maßnahmen und Projektkonzeption.....      | 9  |
|     | 3.5 Projektcontrolling .....                  | 9  |
| 4.  | HANDLUNGSFELDER.....                          | 9  |
| 5.  | KOMMUNIKATION UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT ..... | 10 |
| 6.  | AKTEURE .....                                 | 11 |
| 7.  | ORGANISATION UND FINANZIERUNG .....           | 11 |
| 8.  | PROBLEME .....                                | 12 |
| 9.  | ZUSAMMENFASSUNG.....                          | 13 |
| 10. | QUELLENVERZEICHNIS .....                      | 14 |

## 1. EINLEITUNG

Im Folgenden soll ein Überblick über das Stadtmarketing und seine Entwicklung in den letzten 25 Jahren gebracht werden. Dabei stehen die Ziele und Aufgaben, die Handlungs- und Themenfelder, Akteure, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, die Organisation und Finanzierung eines Stadtmarketings im Vordergrund.

Erste Ansätze und Erfahrungen zum Stadtmarketing finden sich international in den USA und Großbritannien, in denen sich bereits seit den 70er Jahren eine Wende von der traditionellen Stadtentwicklungspolitik hin zu einer „unternehmerischen Stadt“ vollzogen hat.<sup>1</sup> In Deutschland haben in den 1980er Jahren nur vereinzelt Städte Stadtmarketing betrieben, während es 1995 schon etwa vierzig Städte waren. Im Jahr 2001 zeugten allein im Bundesland Nordrhein-Westfalen achtzig Kommunen über Stadtmarketingaktivitäten. Seit den 1990er Jahren hatte sich das Stadtmarketing langsam von Projekt zu Projekt entwickelt, um sich dabei neu zu erfinden als innovativer Ansatz lokalpolitischer Steuerung.<sup>2</sup> Bei einer Umfrage des Deutschen Instituts für Urbanistik (difu) in Kooperation mit dem Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. (bcsd) im Jahr 2004 gaben 90 Prozent der befragten Kommunen an, Stadtmarketing zu planen oder schon Erfahrungen gewonnen zu haben.<sup>3</sup>

Stadtmarketing wird als Ansatz der zielgerichteten Gestaltung und Vermarktung einer Stadt definiert und basiert auf der Philosophie der Kundenorientierung. Es dient der nachhaltigen Sicherung und Steigerung der Lebensqualität der Bürger und der Attraktivität der Stadt im Standortwettbewerb. Dies geschieht im Rahmen eines systematischen Planungsprozesses und durch die Anwendung der Instrumente des Marketing-Mix. Das Produkt „Stadt“ ist das Ergebnis der Einstellungen und des Handelns der Menschen in der Stadt. Stadtmarketing kann deshalb idealerweise von allen Menschen mitgetragen werden. In einem institutionalisierten Verfahren werden die vielfältigen und häufig unterschiedlichen Interessen aus dem öffentlichen wie privaten Bereich zusammengeführt und die Kräfte gebündelt. Dies setzt die Vereinbarung von Zielvorstellungen voraus, zum Beispiel in Form eines integrierten Stadtentwicklungskonzeptes. Im Stadtmarketing werden Teilstrategien zusammengeführt. Diese werden nach Zielgruppen, Akteuren und räumlichen Schwerpunkten in Standortmarketing, Tourismusmarketing, Eventmarketing, Citymarketing und Verwaltungsmarketing unterschieden.<sup>4</sup>

Jede Stadt muss individuell festlegen, welche Ziele sie mit dem Instrument Stadtmarketing verfolgen möchte und welches Stadtmarketingverständnis somit Anwendung findet. Beispielsweise zur Stärkung der eigenen Position im interkommunalen und überregionalen Wettbewerb, um Einwohner, Kunden, Unternehmen und Besucher zu werben und zu binden, können verschiedene Tätigkeitsfelder in den Vordergrund gerückt werden. Solche wären dann Handels- und Dienstleistungsentwicklung, Gastronomie- und Tourismusangebot, Stadtgestal-

---

<sup>1</sup> vgl. URL: <http://www.sv-srb.de/leitbilder>

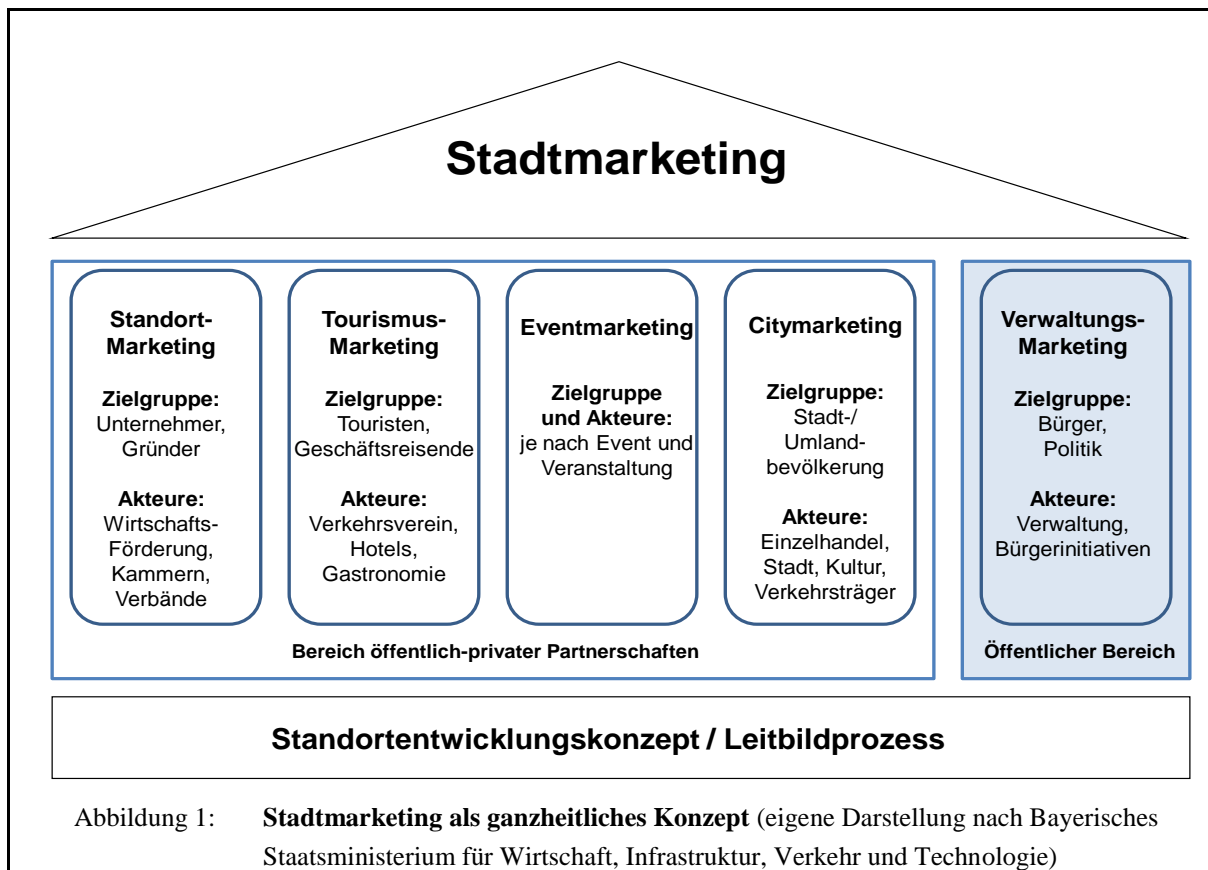
<sup>2</sup> s. Helbrecht (2001), S. 17

<sup>3</sup> vgl. Grabow; Hollbach-Grömig u.a. (2005), S.2

<sup>4</sup> vgl. URL: <http://www.bcsd.de>

tung, Stadtentwicklung, Erreichbarkeit, Kundenbindung und Servicequalität, Veranstaltung und Ausstellungswesen, Standortmarketing, sowie Stadtkommunikation und -werbung.<sup>5</sup>

Da sich Stadtmarketing als Steuerungs- und Koordinationsinstrument einer integrierten Stadtentwicklungspolitik versteht, gehört zu dessen Aufgabe, alle für eine Stadt relevanten Handlungsfelder bei der Entwicklung eines ganzheitlichen Konzeptes zu berücksichtigen.<sup>6</sup> Das Stadtmarketing bildet ein gemeinsames Dach aller Marketingaktivitäten der Stadt. Die Abbildung 1 zeigt die einzelnen Teilbereiche mit ihren Zielgruppen und Akteuren.



Die Stadt als Standort für Unternehmen attraktiv zu machen ist ein wesentliches Ziel des Standortmarketings. Dazu zählen Aufgaben wie neue Betriebe gewinnen, existierende Unternehmen am Standort halten und Flächenmanagement. Akteur dieses Marketings ist meist die Wirtschaftsförderung der Stadt. Das Tourismusmarketing macht sich die Steigerung der Ankünfte und Übernachtungen von Gästen und den Ausflugsverkehr zur Aufgabe. Wesentliche Zielgruppen sind private Urlaubsreisende, Geschäftsreisende und Tagesausflügler. Die wichtigsten Kooperationspartner im Tourismusmarketing sind Leistungsträger vor Ort, wie Gastronomie, Hotels, Verkehrsträger, Veranstaltungsorte oder andere Dienstleister. Unter Eventmarketing fallen inszenierte Ereignisse in Form von erlebnisorientierter Aktionen, die dem Adressaten firmen- oder produktbezogene Kommunikationsinhalte vermitteln. Events sind Instrumente der Kommunikationspolitik, wie auch die klassische Werbung, und sollten einen

<sup>5</sup> s. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (2009), S.7

<sup>6</sup> vgl. URL: <http://www.ioer.de>

großen Unterhaltungswert besitzen. Das Citymarketing bezieht sich meist auf das Zentrum einer Stadt oder Stadtteilzentren. Um die Attraktivität der Innenstadt zu steigern, muss das Stadtbild ansprechend gestaltet werden. Zur Realisierung dieser Aufgabe ist eine ständige Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Einzelhandel, der Stadt, den Kulturtreibenden, dem Handwerk und den Dienstleistungen nötig. Die Ziele des Verwaltungsmarketings sind die Optimierung des Leistungsangebots im Vergleich des Konkurrenten und die Vermittlung eines positiven Images der Verwaltung in Bezug auf ihre Leistungen und ihres Angebots. Es soll eine Art transparente Verwaltung erstellt werden, in der alle Prozesse für Mitarbeiter und Außenstehende sichtbar ablaufen. Das Verwaltungsmarketing ist der einzige öffentliche Bereich.<sup>7</sup>

Im Unterschied zu den bisher auf einzelne Wirtschafts- und Interessengemeinschaften festgelegten Verbände, wie Hotel- und Gaststätten- oder Einzelhandelsverbände, sind im Stadtmarketing die unterschiedlichsten Gruppen miteinander vereint. Stadtmarketing stellt eine konstante Plattform für öffentlich-private Kooperationen unter einer ganzheitlichen Betrachtungsweise der Stadt dar. Es hat die Aufgabe durch gemeinsame Arbeit von öffentlichen und privaten Akteuren in Arbeitskreisen, Workshops oder Lenkungsgruppen an den Stärken und Schwächen, dem Leitbild und möglichen Maßnahmepaketen in einer Stadt, einen kollektiven Willensbildungsprozess durchzuführen.<sup>8</sup>

Stadtmarketing ist ein querschnittsorientierter Prozess, der versucht alle Akteure zusammen zu führen und Interessen zu verbinden, die sich oft getrennt gegenüber stehen. So werden vermehrt zivilgesellschaftliche Elemente in die lokale Planungspolitik miteinbezogen. Es werden die endogenen Potenziale, die subjektiven Einschätzungen und Kenntnisse der lokalen Akteure, eher genutzt, denn diese sind wichtige Ressourcen für die Verfolgung kreativer, lokal angepasster Entwicklungsstrategien. Das Stadtmarketing stellt somit eine wesentliche Ergänzung zum klassischen Verwaltungshandeln in der Stadtentwicklungsplanung dar.<sup>9</sup>

In den nächsten Abschnitten sollen die Ziele und Zielgruppen hervorgehoben werden.

## **2. AUFGABEN, ZIELE UND ZIELGRUPPEN**

Das Stadtmarketing ist zunehmend eine Aufgabe, die für die Städte von großer Bedeutung ist und vor dem Hintergrund ihrer immanenten Schnittstellenfunktion innerhalb des Stadtgefüges mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet werden muss. Dies verdeutlicht die bcsd in ihrem Positionspapier mit dem Thema „Stadt ist Leben – Stadtmarketing und Stadtentwicklung“. Die bcsd hebt hervor, dass gerade die Querschnittsorientierung des Stadtmarketings ein wichtiges Instrument für die Stadtentwicklung ist und hier zukünftig noch stärkeren Einfluss erhalten und ausüben muss. Die Entwicklung der City- und Stadtmarketinginitiativen hat seit ihren Anfängen eine für die Stadtverwaltung und für die Stadtpolitik wichtige Richtung eingeschlagen. Festzustellen ist, dass die Qualifikationen eines guten Stadtmarketings, wie die Modera-

---

<sup>7</sup> <http://www.sv-srb.de>

<sup>8</sup> vgl. Helbrecht (2001), S.20

<sup>9</sup> vgl. ebd

tion privater und öffentlicher Interessen, zunehmend von Stadtverwaltung und Politik abgefragt werden.<sup>10</sup>

Die wichtigsten Aufgaben und Ziele im Stadtmarketing sind Handlungsempfehlungen zur Stadtentwicklung zu geben, um Attraktivität und das Image der Stadt sowohl als Wirtschafts- und Lebensraum für die Bewohner als auch als Ziel für Besucher zu verbessern und somit die Multifunktionalität der Innenstädte zu erhalten. Dabei spielt die Attraktivitätssteigerung der Stadt für viele Städte, die Marketingaktivitäten betreiben, eine wesentliche Rolle, genauso wie die eigene Stadt im Städtewettbewerb zu profilieren, den Handel in der Stadt zu fördern, die Kooperation und Kommunikation privater und öffentlicher Akteure zu unterstützen, die Ermittlung der Stärken und Schwächen der Stadt und der Entwurf eines Leitbildes für die Stadtentwicklung. Die Wichtigkeit bestimmter Ziele unterscheidet sich nach der Stadtgröße. Die kleineren Städte möchten eher ihre Attraktivität steigern, ihre Stärken und Schwächen erkennen und ein Leitbild für die Zukunft formulieren. Bei den großen Städten spielen die wirtschaftsfördernden Ziele des Stadtmarketings oftmals eine gewichtigere Rolle.

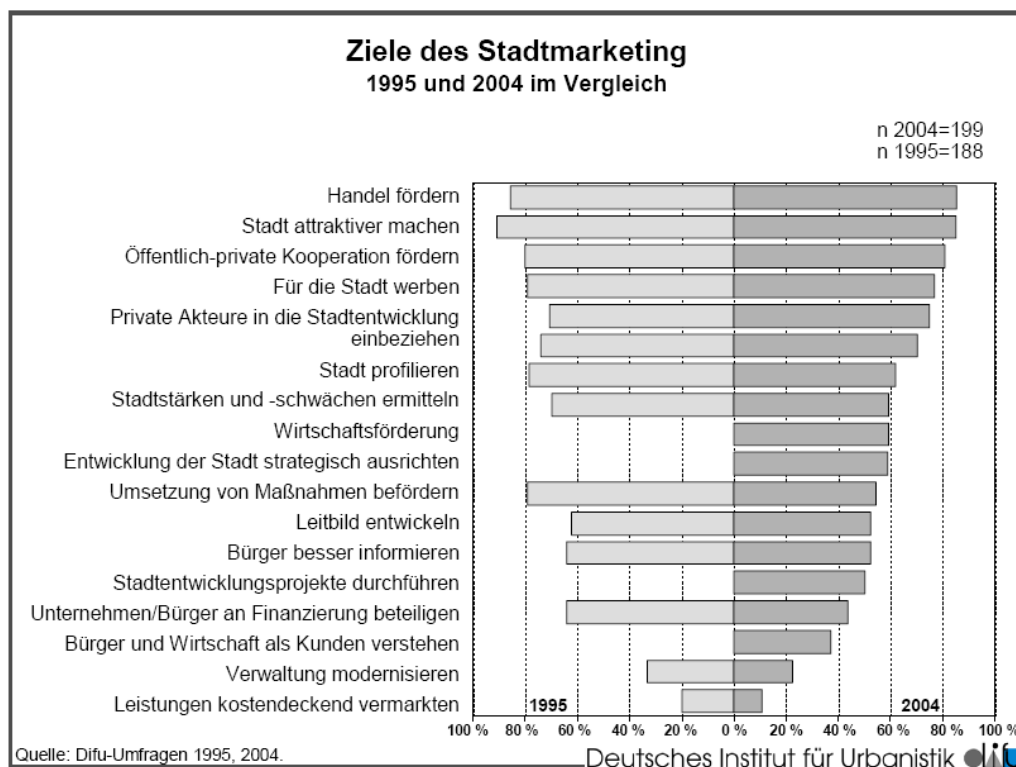


Abbildung 2: **Ziele im Stadtmarketing** (Quelle: Deutsches Institut für Urbanistik 2005)

In Abbildung 2 kann man die allgemeinen Ziele im Stadtmarketing ablesen. Sie zeigt einen Vergleich zwischen den Jahren 1995 und 2004 aus der Befragung des difu und der bcsd der jeweiligen Jahre. Hier spiegeln sich z.B. Förderbedingungen, die auf Kooperation mit privaten Akteuren abzielen, die sich weiter verschlechternde kommunale Finanzsituation, die die noch konsequentere Einbeziehung privater Partner erfordert, aber auch die zunehmend schwieriger werdende Situation des örtlichen Einzelhandels wider.<sup>11</sup> Die Stadt muss sich in ihrer Entwick-

<sup>10</sup> s. bcsd-Positionspapier unter URL: [http://www.bcsd.de/upload/docs/bcsd\\_positionspapier\\_stadtentwicklung.pdf](http://www.bcsd.de/upload/docs/bcsd_positionspapier_stadtentwicklung.pdf)

<sup>11</sup> Grabow; Hollbach-Grömig (2005), S.3

lung an den Bedürfnissen all derer orientieren, die in ihr wohnen, arbeiten oder ihre Freizeit verbringen.<sup>12</sup> Dabei unterscheidet man eine interne Zielgruppe, zu der die Bürger und die lokale Wirtschaft zählen, und eine externe Zielgruppe, die die touristischen Besucher, Pendler und auswärtige Unternehmen definiert.

### **3. PROZESS IM STADTMARKETING**

Dieser ist ein langfristiger strategischer Prozess, in dem die unterschiedlichen Interessen durch Zusammenführen der Beteiligten zu gemeinsamen Zielen entwickelt werden. Dementsprechend ist Stadtmarketing ein Steuerungsinstrument, das über verschiedene Arbeitsschritte, wie Situationsanalysen, Leitbilddiskussionen und Zielfindung, zu konkreten Umsetzungsmaßnahmen führt.

#### 3.1. Leitung und Koordination

In den meisten Kommunen gibt der Bürgermeister oder die Stadtverwaltung, wie auch Teile der lokalen Wirtschaft und des Einzelhandels einen Anstoß für den Beginn von Stadtmarketingaktivitäten.<sup>13</sup> Diese aktivieren verschiedene Akteure und Partner, die an einer Zusammenarbeit im Stadtmarketing interessiert sein könnten. Unzureichende Entwicklungen und Situationen in der Stadt geben oftmals den Anlass für ein derartiges Projekt.

Die Koordination eines solchen Prozesses sollte im Stadtmarketing liegen. Der Stadtmarketingbetreiber bringt eine kommunikative Kompetenz und die Erfahrung bei der Zusammenarbeit mit den Akteuren mit. Zusätzlich kann eine externe Beratung sowohl für die inhaltliche als auch für die gesamte Prozessorganisation hinzugezogen werden. Diese Firmen bieten ihre Erfahrungen im Stadtmarketingprozess an und können unterstützend wirken. Der Stadtmarketingprozess vollzieht sich in vier Phasen. Im ersten Schritt erfolgt eine Stärken-Schwächen-Analyse in verschiedenen Handlungsfeldern, dann die Entwicklung von Leitbildern und Leitlinien, die Formulierung von Maßnahmen und Projekten und ihre Umsetzung mit Projektcontrolling.

#### 3.2. Stärken-Schwächen-Analyse

Eine Stärken-Schwächen-Analyse, welche zur Verbesserung der Stadtqualitäten führen soll, sollte an vorhandenen Defiziten, den besonderen Stärken und erfolgversprechenden Potenzialen einer Stadt ansetzen. Ein Stärken und Schwächen-Profil der Stadt ist in unterschiedlichen stadtprägenden Bereichen zu ermitteln. Es kommt dabei zur Abschätzung der Chancen und Risiken von Entwicklungen, sowie der Wettbewerbsvorteile und –nachteile einer Stadt. Die Kenntnis der Stärken und Schwächen zur Bestimmung der eigenen Position ist wichtig zur Innenwahrnehmung durch die Bürgerschaft und Unternehmen vor Ort, ebenfalls auch nach

---

<sup>12</sup> ebd. (1998), S.65

<sup>13</sup> ebd., S.69

außen im Vergleich mit anderen Städten. Zur Ermittlung dieser Stärken und Schwächen können unterschiedliche Kommunikationstechniken (Metaplan<sup>14</sup>) und Arbeitsmethoden (Workshop<sup>15</sup>, Brainwriting<sup>16</sup>) benutzt werden. Zahlreiche Städte führen regelmäßig Befragungen ihrer Bürger zu bestimmten Themenfeldern durch. Im Zuge der Entwicklung zu einer intensiveren Bürgerorientierung versuchen diese, ein Berichtssystem zur gesellschaftlichen Dauerbeobachtung von Lebensverhältnissen in der Stadt und Anspruchshaltungen an die kommunale Politik zu entwickeln.<sup>17</sup> Auf diesem Weg können ebenfalls Stärken und Schwächen oder Stimmungen der Stadt aufgenommen werden.

### 3.3. Standortentwicklungskonzept

In dieser Phase des Prozesses wird ein Standort- oder Stadtentwicklungskonzept formuliert. Dies macht den Weg deutlich, den eine Stadt in den nächsten Jahren und Jahrzehnten gehen will und gibt Orientierungspunkte für Stadtpolitik, Stadtverwaltung, Unternehmen, Selbstständige, Verbände und ähnliches vor. Das Ganze hat eine koordinierende Wirkung, indem Denk- und Entscheidungsprozesse der Akteure in eine bestimmte Richtung gelenkt werden können. Zudem stiften Leitbilder die Identifikation mit der eigenen Stadt und motivieren die am Prozess Beteiligten, am Erreichen der formulierten Ziele mitzuwirken. Das Konzept sollte eine nachhaltige Zukunftsorientierung in allen stadtrelevanten Bereichen und der Lebensqualität durchgängig formulieren. Man kann das Leitbild in einen geeigneten Slogan fassen, der Emotionen und Visionen vermittelt. Diese Formulierung ist besonders für die Innenwirkung sinnvoll, aber auch für eine Außenwirkung, wenn Werbeeffekte im Vordergrund stehen.<sup>18</sup> Mit Hilfe von Alleinstellungsmerkmalen (USP)<sup>19</sup> kann sich eine Stadt von anderen Städten und Mitbewerbern abheben. Es wird eine einzigartige und unverwechselbare Eigenschaft des Produktes „Stadt“ hervorgehoben und dient damit als Grundlage einer Werbekampagne. Wird ein Standortkonzept von den verschiedenen beteiligten Akteuren der Stadt entwickelt, gibt es eine größere Chance auf Realisierung der Projekte, da bereits ein Interessenausgleich während der Diskussion und der Entwicklung des Leitbildes stattgefunden hat.<sup>20</sup>

Nach der Verabschiedung des Standortentwicklungskonzeptes durch den Stadt- oder Gemeinderat wird dieses der Öffentlichkeit beispielsweise über Informationsveranstaltungen, Pressegespräche, Flyer oder den Internetauftritt der Stadt präsentiert. Wichtig ist, dass die Öffentlichkeit während des gesamten Prozesses regelmäßig informiert wird und es Möglichkeiten zur Beteiligung gibt. Ebenso hilfreich kann es sein, wenn für die verschiedenen Projekte auch Budgets und (mögliche) Verantwortliche bekannt gegeben werden.

---

<sup>14</sup> auch Pinnwandmoderation genannt, dient der Arbeit in Gruppen, im Team werden Ideen produziert, gesammelt, visualisiert, geordnet, bewertet und entschieden

<sup>15</sup> Erfahrungsaustausch der Teilnehmer auf gleicher Ebene, gemeinsam Strategien entwickeln, Probleme lösen und voneinander lernen

<sup>16</sup> Kreativtechnik, die vorwiegend in Gruppen angewandt wird, es kommt zur Verschriftlichung von Ideen meist auf Flipcharts

<sup>17</sup> Grabow, Hollbach-Grömig (1998), S.77

<sup>18</sup> ebd., S.75

<sup>19</sup> „Unique Selling Proposition“ kurz USP ist ein herausragendes Leistungsmerkmal mit dem sich das Angebot deutlich vom Wettbewerb abhebt

<sup>20</sup> s. DSSW (1995), S.12



### 3.4. Maßnahmen und Projektkonzeption

Hier wird ein umfassendes ganzheitliches Stadtentwicklungskonzept verfasst. Aus den übergeordneten Zielen und Leitlinien werden konkrete Vorhaben abgeleitet. In der Regel geschieht dies in Arbeitsgruppen und der Zusammenarbeit der beteiligten Akteure. Es werden genaue Verantwortlichkeiten, Prioritäten, Zeitvorgaben, Finanzierungswege bestimmt, bei der eine Differenzierung in kurzfristige, mittel- oder langfristige umzusetzende Projekte erfolgt. Dabei müssen die Fördermöglichkeiten, die finanziellen, wie auch die personellen Ressourcen berücksichtigt werden. Denn die Umsetzbarkeit des Leitbildes bzw. Stadtentwicklungskonzeptes ist für die Akzeptanz entscheidend. Oftmals werden Schlüsselprojekte oder Pilotprojekte definiert, um den späteren Erfolg abschätzen zu können.

### 3.5. Projektcontrolling

Beim Controlling erfolgt die Untersuchung der Projekte auf ihre realistischen Umsetzungschancen. Zudem sollten die Vorhaben kontinuierlich auf ihre Fortschritte, auf das Erreichen der angestrebten Ziele in einem festgelegten Zeithorizont und auf die Finanzierung hin geprüft und optimiert werden, um frühzeitig und umfassend Korrekturen vornehmen zu können.

## 4. HANDLUNGSFELDER

Die Bereiche in denen das Stadtmarketing wirksam wird, hängen eng mit den Zielen zusammen, die mit den Aktivitäten erreicht werden sollen. Folgende können dazu gehören:

- Wirtschaftsförderung
- Innenstadtentwicklung (Einzelhandel, Gastronomie etc.)
- Stadtimage
- Attraktivität und Lebensqualität der Stadt
- Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, PR
- Wohnen und Wohnumfeld
- Verkehr
- Kulturpolitik
- Soziales und Gesundheit
- Bildung und Forschung
- Sport und Freizeit
- Natur und Umwelt
- Tourismus
- Inszenierung und Besspielung des öffentlichen Raumes (Verbesserung der Aufenthaltsqualität)

Im Stadtmarketing steht die effiziente Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung, Bürger und Wirtschaft im Vordergrund. Indem die privaten Akteure in den kooperativen Gestaltungsprozess des Stadtmarketing, Entwicklungs- und Planungsprozesse einbezogen sind, erfolgt eine Entlastung von Verwaltung und Politik, während sich der Handlungsspielraum für die Umsetzung von Planungen und Wirtschaftsstrategien erhöht.

Innerhalb von Fachgesprächen mit der ortsansässigen Wirtschaft, den Gewerkschaften, den gesellschaftlichen Organisationen, Bürgern und Vereinen kann man die Stimmungen in der Stadt aufnehmen und versuchen diese umzusetzen. Aufgabe des Stadtmarketings ist es, eine Plattform zu bilden für die Kommunikation von Institutionen, Verbänden, Vereinen, Verwaltung und interessierter Bürger. Damit kann man fachliche Diskussionen vereinfachen und die Dialogbereitschaft fördern.

Dabei ist ein sogenanntes Interessen- und Konfliktmanagement von wichtiger Natur, denn dieses kann wesentlich zur Herausarbeitung von Stadtidentität beitragen und Synergieeffekte für die Belebung der Stadt schaffen. Die Mitarbeit unterschiedlicher Interessengruppen bei der Erarbeitung eines Standortentwicklungskonzeptes und der Umsetzung von Maßnahmen bestärkt die Identifikation mit der Stadt. Man sollte hier das endogene Potential, sprich das Wissen der städtischen Akteure nutzen.<sup>21</sup>

## **5. KOMMUNIKATION UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT**

Um die Verbesserung des Lebens- und Wirtschaftsraumes Stadt als Gemeinschaftsaufgabe zu realisieren, ist es notwendig, dass die Akteure sich darüber austauschen, was ihre Ziele, Möglichkeiten, Klagen und Handlungsbeschränkungen sind. Eine verbesserte Kommunikation zwischen den Beteiligten des Stadtmarketingprozesses wird als größter Erfolg laufender Stadtmarketingprojekte bewertet.<sup>22</sup> Diese Aufgabe umfasst in erster Linie die Konsensfähigkeit und die Fähigkeit zu vernetztem Denken. Gleichzeitig sollte das Stadtmarketing tragfähige Trends aufnehmen und neue Impulse vor Ort setzen. Hierfür ist der überregionale Erfahrungsaustausch, der beispielsweise über die Mitgliedschaft in der bcsd gewährleistet wird, unerlässlich.

Das Stadtmarketing sollte das Klima zwischen den Akteuren, das sich durch Offenheit und Kommunikation im Sinne des konstruktiven Austauschs sowie durch Kooperation auszeichnet, unterstützen. Dazu gehört ebenfalls die Informationsübermittlung, die darauf zielt, Erwartungen, Meinungen und Verhaltensweisen, bezogen auf bestimmte Ziele, zu steuern und zwischen den Zielgruppen zu vermitteln. Dies geschieht sowohl innerhalb der Stadt als auch außerhalb. Hierbei spielt die Öffentlichkeitsarbeit eine Rolle, im Sinne von Außendarstellung und Werbung. Die Werbung für die Stadt, ihre Dienstleistungen und Qualitäten ist bei den Stadtmarketingaktivitäten ein zentraler Aspekt. Die Stadt muss sich in der Fülle der angebotenen Produkte und Dienstleistungen positionieren und auf ihr Produkt „Stadt“ aufmerksam

---

<sup>21</sup> s. ebd., S.14

<sup>22</sup> Grabow; Hollbach-Grömig (1998), S.68

machen.<sup>23</sup> Mit der Teilnahme von Stadtmarketingprojekten an ausgeschriebenen Wettbewerben des Landes oder Bundes kann die Stadt Fördergelder gewinnen, sich gleichzeitig im Wettbewerb der Kommunen positionieren und auf sich aufmerksam machen.

## **6. AKTEURE**

Die Mitwirkenden des Stadtmarketings können verschiedene Vertreter aus Verwaltung, Politik, Unternehmen und Investoren oder Einwohner sein, denn die Verbesserung der Qualität einer Stadt ist eine gemeinschaftliche Aufgabe. Der kooperative Prozess aller Akteure birgt die Chance das Ideen- und Wissenspotential vor Ort zu nutzen. Dabei ist eine notwendige Voraussetzung das gesteuerte Einbringen möglichst vieler verschiedener Akteure. Der örtliche Einzelhandel sollte in den städtischen Entwicklungsprozess eingebunden sein, denn wird dieser integriert und kann mit gestalten, ist er eher bereit Maßnahmen zu unterstützen. Wesentliche Akteure können dabei die Stadtentwicklung oder Wirtschaftsförderung, Kultur und Fremdenverkehr, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Stadt, Vertreter des Einzelhandels, Wirtschaftsverbände, Industrie- und Handelskammern, wichtige Industrieunternehmen, der Hotel- und Gaststättenverband, Kultur- und Bildungseinrichtungen, Bürgerforen, Vertreter politischer Parteien sein.

## **7. ORGANISATION UND FINANZIERUNG**

Die Trägerschaft am Stadtmarketingprozess bleibt oftmals bei der Stadtverwaltung.<sup>24</sup> Gerade in der Entstehung eines Stadtmarketingprozesses sind in der Stadtverwaltung eine funktionierende Infrastruktur und fachliches Know-how vor allem in den Bereichen Stadtentwicklung, Planung, Wirtschaftsförderung für viele Sachfragen vorhanden. Zudem ist die Stadtverwaltung in der praktischen Umsetzung von Maßnahmen und Projekten als ein wichtiger Akteur beteiligt. Dies bedeutet auch kurze Informationswege, denn Entscheidungen werden innerhalb des Hauses getroffen. Mögliche Gefahren sind aber, die Abhängigkeit der Finanzierung von den kommunalen Haushalten, ein weitestgehender Ausschluss der Öffentlichkeit und freier lokaler Gruppen, die fehlende Marktorientierung und die Abhängigkeit von Politik und Verwaltung insgesamt.

Verschiedene Stadtmarketingaktivitäten organisieren sich in der Rechtsform des Vereins. Diese Organisationsform des Stadtmarketing gilt als besonders geeignet, um viele Ansprechpartner zu erreichen, die Vertreter aller am Projekt beteiligten Einrichtungen einzubeziehen und auch private Akteure und Bürger gut und in unbürokratischer Form zu beteiligen. Bei dieser kostengünstigen Organisationsform ist das Hemmnis zum Eintritt relativ gering. Als negativ werden allerdings die hohe nebenberufliche Belastung und ein geringer Erfolgsdruck aufgrund des geringen finanziellen Engagements der Mitglieder angesehen. Bei einer Trägerschaft als Arbeitskreis bleibt die Organisation weitgehend einfach. Man kann so in selbstbe-

---

<sup>23</sup> ebd., S.69/70

<sup>24</sup> ebd., S.82

stimmten Handlungs- und Entscheidungsfreiräumen agieren. Gefahren bilden hier unklare Aufgaben- und Kompetenzverteilungen und keine gesicherte Finanzierung.

Mit Gründung einer GmbH werden Aspekte der Wirtschaftlichkeit und Effizienz verbunden. Diese Organisationsform kann vor allem für Städte sinnvoll sein die Stadtmarketing in erster Linie als Instrument der Wirtschaftsförderung verstehen oder größere ökonomische Aktivitäten entfalten wollen. Hier besteht allerdings ein höherer bürokratischer Aufwand als beim Verein und Arbeitskreis und damit höhere laufende Kosten.

Stadtmarketing ist ein Prozess, der neben vermeidlich weichen Faktoren wie Kommunikation, Kooperation, Engagement, als harten Faktor auch eine solide Finanzierung braucht. Die Finanzmittel werden für Beratungsleistungen, Projekte, Aktivitäten und Personal benötigt. Die Kommunen finanzieren durchschnittlich fünfzig Prozent der Kosten für den Stadtmarketingprozess selbst. Ein Drittel der Städte trägt die Kosten sogar ausschließlich.<sup>25</sup>

Durch die finanzielle Unterstützung von Sponsoren allgemein oder projektbezogen, durch Veranstaltungen oder die Teilnahme an Wettbewerben kann man die finanzielle Basis einer Stadtmarketingorganisation verbessern. Zusätzliche Einnahmequellen des Stadtmarketings können durch eigene Projekte, wie z.B. Einkaufsgutscheine oder durch die Übernahme von kommunalen Aufgaben, wie Sondernutzungen oder Parkraumbewirtschaftungen entstehen.

So lassen sich für das Stadtmarketing verschiedene Finanzierungsmodelle aufstellen, die nicht nur auf Fremdfinanzierung, sondern auch auf Eigenfinanzierung basieren sollten.

## **8. PROBLEME**

Probleme können durch ein unterschiedliches Verständnis der Akteure von Stadtmarketing entstehen, oftmals im Zuge von Kommunikationsproblemen. Das Stadtmarketing soll einen größtmöglichen Teil der Bevölkerung ansprechen, die den Prozess mittragen oder wenigstens akzeptieren sollten. Eine zu geringe Kommunikation verursacht zwischen den beteiligten Akteuren Probleme, vor allem wenn diese die Notwendigkeit des Stadtmarketing nicht anerkennen.<sup>26</sup> Dabei sollten die Akteure keine persönlichen Interessen in den Vordergrund stellen, denn negative Eigenschaften wie persönliches Statusdenken, Drang nach Anerkennung und ökonomische Interessen behindern den Erfolg eines Projektes.

Nicht selten fehlen Finanzmittel nach der Anlaufphase. Viele Kommunen weisen Haushaltsdefizite auf, deshalb ist die Akquisition finanzieller Mittel von Seiten der Privatwirtschaft unerlässlich. Alle Mitwirkenden müssen sich an der Ressourcenausstattung beteiligen.<sup>27</sup>

Ein nachlassendes Interesse und Engagement einiger Gruppen kann sich ebenfalls negativ auswirken. Beteiligte möchten oft schnell Ergebnisse der eingeleiteten Veränderungen sehen. Dies ist aber nur bedingt möglich, da Stadtmarketing ein kontinuierlicher und nachhaltiger Prozess ist, der durch ein regelmäßiges Controlling geprüft werden sollte. Gleichzeitig müs-

---

<sup>25</sup> ebd., S.85

<sup>26</sup> vgl. URL: <http://www.sv-srb.de>

<sup>27</sup> ebd.

sen neue Impulse gesetzt werden, so dass die Bereitschaft der beteiligten Akteure am Stadtmarketing-Prozess mitzuwirken, möglichst hoch bleibt.

## 9. ZUSAMMENFASSUNG

Stadtmarketing hat sich inzwischen konsolidiert. Es ist sehr viel weiter verbreitet, als noch vor fünfzehn Jahren.<sup>28</sup> Während die Stadtmarketingszene in ihren Anfängen gerne als „Universal-laien“ bezeichnet wurden, haben sich die Stadtmarketingorganisationen immer stärker ihr eigenes Know-how und eigene Kompetenzen erarbeitet, die von fachspezifisch ausgerichteten Disziplinen vernachlässigt wurden und werden. Auch wenn aktuell festzustellen ist, dass z.B. die Stadtentwicklung stärker versucht verlorenes Territorium wieder zurück zu gewinnen, hat sich das Stadtmarketing gerade durch seine qualifizierte Querschnittsorientierung zur einer wertvollen Größe im komplexen System der Stadt herausgebildet. Gleichwohl gilt für das Stadtmarketing, sich nicht auf den erworbenen Lorbeeren auszuruhen, sondern sich vielmehr auch einem echten Qualitätsmanagement zu unterziehen und sich dabei auch thematisch weiter zu entwickeln.

Auch wenn es in der Entwicklung des Stadtmarketings keine grundlegenden Veränderungen bezüglich der Ziele, der Akteure oder ihrer Aufgabenfelder gibt, gilt es eine neue Akzentuierung bei den Aufgaben und den aktuellen Entwicklungen, beispielsweise bei der Kommunikationstechnologie (Web 2.0), stärker zu berücksichtigen. Themen wie Nachhaltigkeit, Umwelt, Demographie, soziale Verteilungskämpfe, Integration etc. wirken auf kommunaler Ebene und benötigen Antworten, die die strategische Kernkompetenz „Lebensqualität“ des Stadtmarketings betreffen und sie verändert. Nicht zuletzt weil Politik als strategische Größe sich hier immer öfter „wegduckt“, sind die Kommunen und hier besonders das Stadtmarketing als strategisches Steuerungsinstrument aufgefordert, diese Lücke zukünftig noch stärker auszufüllen. Eine Konsolidierung der Stadtmarketingszene drückt sich auch in der Gründung der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. im Jahr 1996 aus. Es besteht nach wie vor eine hohe Notwendigkeit zum Erfahrungsaustausch unter den einzelnen Stadtmarketingorganisationen, den die bcsd beispielsweise über ihre Landesverbände oder Erfahrtagungen regelmäßig realisiert. Dabei ist immer wieder festzustellen, wie transparent und vertrauensvoll die Szene miteinander kommuniziert und voneinander profitiert. Hinzu kommt, dass es immer mehr erfahrene Berater im Bereich des Stadtmarketings gibt, die sich auf (Teil-)Themen spezialisiert haben und als externe Berater ihre kompetenten Dienste anbieten.

Die Untersuchung des difu aus dem Jahr 2004 hat ergeben, dass der ökonomische Anspruch und auch die ökonomischen Erfordernisse in den meisten Stadtmarketingprozessen gewachsen sind.<sup>29</sup> Diese Entwicklung setzt sich aktuell fort und es müssen auch hier neue innovative Wege erschlossen werden.

Die Erfahrung zeigt, dass es bei der Institutionalisierung eines Stadtmarketingprozesses kein Patentrezept gibt, sondern eher eine hohe Anpassungsfähigkeit an die Situation vor Ort ver-

---

<sup>28</sup> Grabow; Hollbach-Grömig (2005), S.13

<sup>29</sup> vgl. ebd.

langt wird. Stadtmarketing bildet allgemein die Chance an einem Zugewinn an Partizipation wichtiger Kräfte und Interessen, an einer Bündelung der Ressourcen und Informationen, einer höheren Effektivität und Effizienz, eine größere Transparenz und eine Beteiligung wichtiger Akteure bei der Entwicklung konsensfähiger gemeinsamer Perspektiven. Es ist eine Daueraufgabe, unabhängig davon, welcher Ansatz gewählt wird. Wie in Abschnitt 3 bereits erklärt, ist Stadtmarketing ein Prozess ausgehend von einer Bestandsaufnahme, Festlegung von Zielbestimmungen, Projektformulierung und –umsetzung, die in späteren Phasen regelmäßig überprüft werden sollten und in ein ganzheitliches Projektcontrolling übergehen sollte. Wichtig ist hierbei, die häufig ungleichen Zielsetzungen der verschiedenen Entscheidungsträger zu kanalisieren und zu einem tragfähigen Konsens zu führen.

Die Erfolgsbilanz der Projekte überzeugt, auch in der Selbstwahrnehmung der Kommunen. Das Stadtmarketing hat eine wichtige Funktion, um kooperative Aktivitäten zu entwickeln und zu bündeln. Es kann aber immer nur andere Maßnahmenbereiche ergänzen bzw. einzelne Aufgaben selbst operativ verantworten. Wird aber der konzeptionelle Rahmen des Stadtmarketing ausgeschöpft, ist das Instrument ein wichtiger Impuls, um Handlungsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Lebensqualität von Städten zu erhalten und zu verbessern.<sup>30</sup>

Den Spagat, den das Stadtmarketing zu bewältigen hat, nämlich einerseits aktuelle Trends aufzunehmen und kurzfristige marketing- und projektbezogene Erfolge zu erzielen und nachzuweisen, andererseits die transparente Kommunikation und die kontinuierliche Verfolgung nachhaltig ausgerichteter Entwicklungsstrategien zu gewährleisten, bleibt die größte zu bewältigende aber auch spannendste Aufgabe des Stadtmarketings.

## 10. QUELLENVERZEICHNIS

BAYRISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR, VERKEHR UND TECHNOLOGIE (Hrsg.) (2009): Best-practice-Leitfaden. Stadtmarketing. München.

DEUTSCHES SEMINAR FÜR STÄDTEBAU UND WIRTSCHAFT (Hrsg.) (1995): Stadtmarketing – Ein Leitfaden für die Praxis. DSSW – Schriften 14. Bonn.

GRABOW; HOLLBACH-GRÖMIG (Hrsg.) (1998): Stadtmarketing eine kritische Zwischenbilanz. Difu-Beiträge zur Stadtforschung 25. Deutsches Institut für Urbanistik. Berlin.

GRABOW; HOLLBACH-GRÖMIG u.a. (Hrsg.) (2005): Stadtmarketing – Bestandsaufnahme und Entwicklungstrends. Difu – Aktuelle Informationen. Deutsches Institut für Urbanistik. Berlin.

HELBRECHT, Ilse (2002): Stadtmarketing – ein gereiftes Steuerungsmodell? In: WOLF, Klaus; THARUN, Elke (Hrsg.). Stadt- und Regionalmarketing – Vermarktung von Stadt und Region?. Rhein-Mainische Forschungen. Heft 122. Frankfurt am Main. Seite 15-23.

---

<sup>30</sup> vgl. ebd.

**Internetquellen:**

URL: <http://bcsd.de/index.php?pageid=24&entry=41> [letzter Zugriff: 29.07.2010]

URL: <http://www.sv-srb.de/leitbilder/index.html> [letzter Zugriff: 29.07.2010]

URL: [http://www.ioer.de/PLAIN/Pdf/d\\_stmark.pdf](http://www.ioer.de/PLAIN/Pdf/d_stmark.pdf) [letzter Zugriff: 29.07.2010]