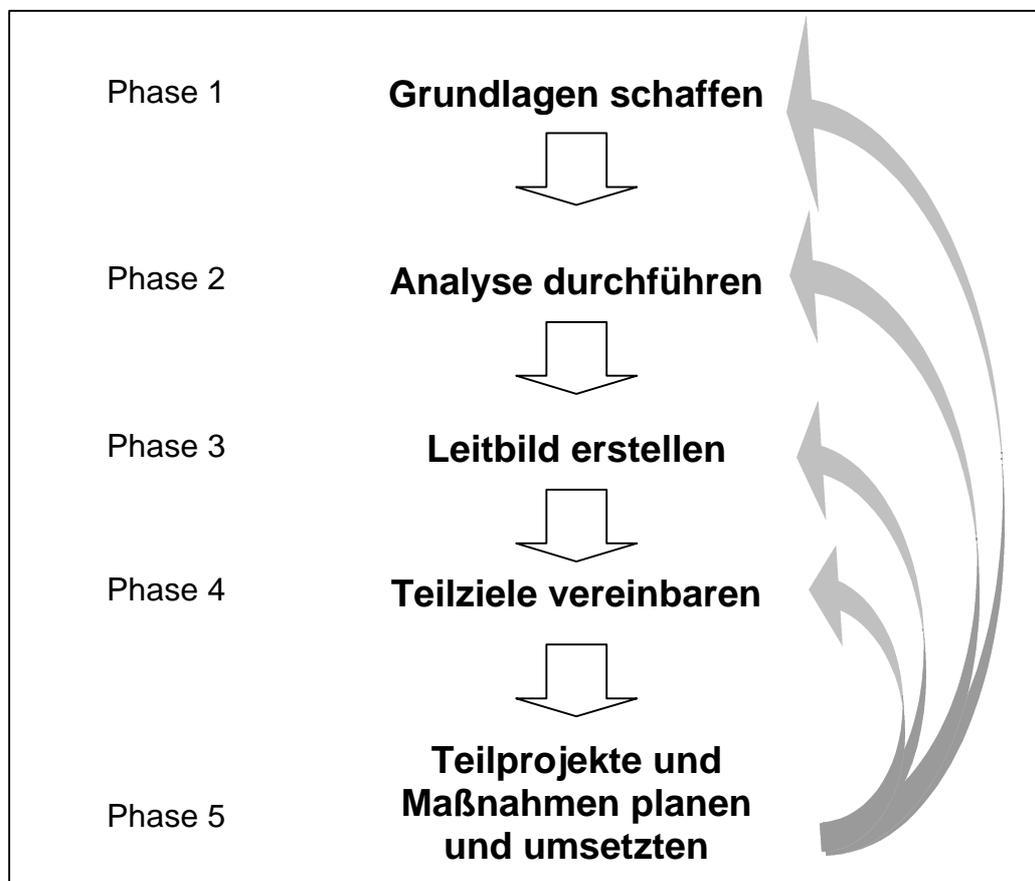


Stadtmarketing als Instrument zur ganzheitlichen Stadtentwicklung

Stadtmarketing, ein Thema das in der Presse und der Wissenschaft kontrovers diskutiert wird. Dabei gibt es zwei grundsätzliche Herangehensweisen an diese Thematik. Zum einen das konservative Lager, das Stadtmarketing als Teildisziplin des betriebswirtschaftlichen Marketings betrachtet. Hier wird versucht, die vorhandenen Marketinginstrumente auf die Stadt zu übertragen. Auf der anderen Seite stehen die Vertreter des moderneren Ansatzes, der besagt, das nicht die Instrumente der betriebswirtschaftlichen Marketings übertragen werden müssen, sondern die Philosophie, die dahinter steht. Nämlich die kundenorientierte Führung einer Organisation. Im kommunalen Bereich ist das die bürgerorientierte Führung und Entwicklung der Stadt. Dieser bürgerorientierte Ansatz wird zwar, in der Praxis, als sehr interessant erkannt, gleichzeitig jedoch als zu komplex in der Durchführung eingestuft. Das muss jedoch nicht der Fall sein. Nachfolgend soll eine mögliche Methode beschrieben werden, wie ein kooperativer Stadtmarketingprozess in der Praxis aussehen könnte.

Die fünf Phasen im Stadtmarketing



Phase eins: Grundlagen schaffen

Welche Grundlagen müssen gegeben sein, damit ein Stadtmarketing-Prozess erfolgreich sein kann?

Für einen erfolgversprechenden Marketingprozess müssen zu Beginn zwei Stellen von der Sinnhaftigkeit und dem Nutzen des Regionalmarketings überzeugt werden. Zum einen ist die politische Führung einer Region, d.h. die regierende Partei oder/und der Bürgermeister, von den Vorteilen des Regionalmarketings zu überzeugen. Welches Argument wäre das Beste, um Politiker vom Regionalmarketing zu überzeugen? Zum einen natürlich die sachlichen, offensichtlichen Gründe, die für das Regionalmarketing sprechen (siehe unten). Zum anderen gibt es aber auch ein Argument, das sachlich zwar nicht zu erfassen, für die zu überzeugenden Politiker aber von großer Bedeutung ist. Es gründet auf der These, dass alle Menschen, auch oder v.a. Politiker aus Egoismus handeln. Ziel ist der Machterhalt der eigenen Person oder Partei (vgl. Jürgen Leinemann). Die Wahrscheinlichkeit des langfristigen Machterhaltes wird erhöht durch den Sympathiegewinn, den die politische Führung durch die intensivere Einbindung der Bevölkerung in die Entwicklung der Region erhält.

Die zweite Stelle, die von der Sinnhaftigkeit des Regionalmarketings überzeugt werden muss, ist die Verwaltung der Region. Die Verwaltungen sind erfahrungsgemäss eher zurückhaltend was Innovationen betrifft, auch wenn sie politisch gewollt sind. Es ist allerdings wesentlich einfacher die Verwaltung zu überzeugen, wenn die politische Führung das Regionalmarketing unterstützt. Politik und Verwaltung profitieren vom Regionalmarketing besonders dann, wenn sie Regionalmarketing nicht als Konkurrenz oder als mögliche Machtbesneidung betrachten, sondern als Instrument zur Entscheidungsvorbereitung und –erleichterung (Erleichterung durch das Verteilen der Erarbeitung eines regionalen Entwicklungskonzeptes auf mehrere Schultern).

Die Überzeugung dieser beiden Stellen stellt zwar den notwendigen Anfang des Marketingprozesses dar, letztendlich müssen aber (spätestens während des Prozesses) alle relevanten Interessengruppen von den Vorteilen eines solchen Stadtmarketingprozesses überzeugt werden. Es besteht die Aufgabe, die Interessengruppen zu informieren, Akzeptanz für den Stadtmarketingprozess zu schaffen und zu motivieren, am Marketingprozess aktiv teilzunehmen.

Interessengruppen können zum Beispiel sein:

- Bürger

- Unternehmen (Handel, Industrie, Tourismus, Dienstleistung,...)
- Verbände (Kammern, Gewerkschaften, Naturschutzverbände,...)
- Vereine (Sportvereine, Kulturpflegevereine, Musikvereine,...)

Diese Interessengruppen sollten von Anfang an dem Stadtmarketingprozess beteiligt werden. Es muss das Ziel sein, aus den Betroffenen Beteiligte zu machen, die am Marketingprozess mitarbeiten und sich schließlich für dessen Umsetzung verantwortlich fühlen.

Nachfolgend wird eine kleine Auswahl an Argumenten, die für das Stadtmarketing sprechen, aufgelistet (Markus Fußhöller 1997, S. 33).

Kommunikation und Kooperation

Die verbesserte Kommunikation und Kooperation zwischen den lokalen Akteuren (Interessengruppen) stellt die entscheidende Leistung des Stadtmarketings dar. Durch die organisierte Form der Kommunikation zwischen den Interessengruppen betreiben die Beteiligten ein offenes Interessen- und Konfliktmanagement. Unterschiedliche Auffassungen werden nicht mehr über die Presse ausgetauscht, sondern in kleinen Arbeitsgruppen diskutiert. Positionen können ohne Gesichtsverlust revidiert werden. Der regelmäßige Gesprächsprozess trägt dazu bei, dass zwischen den Beteiligten eine Vertrauensbasis entsteht. Das Problem vieler Städte ist nicht der Mangel an Initiativen, sondern der Mangel an Koordination und Konzeption der Initiativen. Durch die Abstimmung aufeinander kann eine zielgerichtete Stadtentwicklung gelingen.

Wirtschaft

In vielen Fällen ist die Sorge des Handels um die Vitalität der Innenstädte der Auslöser für Stadtmarketingaktivitäten. Eine Konzentration der Kräfte im Stadtmarketing zielt auf die Erhöhung der Attraktivität der Innenstädte ab und damit auf die Verbesserung der Kaufkraftbindung für innerstädtische Wirtschaftstreibende.

Durch ein organisiertes Verfahren erhält die Wirtschaft die Möglichkeit, mit der Verwaltung und der Politik ins Gespräch zu kommen und Einfluss auf die Stadtentwicklung zu nehmen. Die frühzeitigen Kontakte zwischen Wirtschaft und Verwaltung können genutzt werden, um maßgeschneiderte Konzepte, z.B. für Investitionsvorhaben, zu entwickeln. Sie verkürzen Entscheidungswege, da z.B. Stadtratsvorlagen in Facharbeitskreisen mit Gewerbetreibenden vorbereitet werden können.

Bürger

Durch ein gemeinsam entwickeltes Leitbild und durch öffentlichkeitswirksame Maßnahmen schafft Stadtmarketing ein Profil der Stadt, das von den Bürgern angenommen und kommuniziert werden kann. Stadtmarketing schafft für die Bürger die Möglichkeit, auf die Gestaltung ihres Lebensraumes aktiv Einfluss zu nehmen.

Phase zwei: Die Analyse

Das Wort Analyse kommt aus dem Griechischen und bedeutet übersetzt „systematische Untersuchung, die ein Ganzes in seine Bestandteile zergliedert“ (Serges Medien). Und genau das ist der Sinn der Analyse im Stadtmarketing. Wir wollen das Ganze, also die Stadt, systematisch untersuchen und betrachten deshalb Teilbereiche dieser Stadt. Aber warum sollen wir sie systematisch untersuchen? Man kennt doch die Stadt, in der man lebt!

Die Antwort darauf ist ganz einfach: Jeder kennt seine Stadt aus seinem individuellen Blickwinkel. Das meiste „Wissen“ von ihr ist dabei subjektiv. Es ist jedoch für das Stadtmarketing notwendig, auch die Fakten, also die objektive Beurteilung der Stadt zu kennen.

Man kann also zusammenfassend sagen:

Die Basis um die richtigen Entscheidungen im Stadtmarketingprozess fällen zu können, ist das Wissen um die aktuelle Lage in der Region.

Der erste Schritt in der Analysephase ist das Sammeln der vorhandenen Sekundärdaten. Das Erheben der Sekundärdaten ist nach Berekoven „die Gewinnung von Informationen aus bereits (irgendwo) vorhandenem (Daten-) Material. Im Unterschied zur Primärforschung wird hier also auf Daten zurückgegriffen, die für ähnliche oder andere Zwecke bereits erhoben worden sind. Dieses Datenmaterial wird unter den speziellen Aspekten der Fragestellung gesammelt, analysiert und ausgewertet.“

Oftmals stehen viele Sekundärdaten über die Stadt bereits zur Verfügung.

Vorhandene Sekundärdaten können z.B. sein:

- Verkehrsstudien
- Einzelhandelsgutachten
- Statistiken zu Einwohnerzahlen und –zusammensetzung
- Kriminalitätserfassung
- Geburtenrate

- Imagestudien
- Gewerbezusammensetzung
- Daten des statistischen Bundesamtes
- Erhebungen und Daten von Umweltschutzorganisationen
- Daten aus der Jugendhilfeplanung
- Statistiken des Arbeitsamtes
- Statistiken von Wirtschaftsverbänden (IHK, Einzelhandelsverband, Hotel- und Gaststättenverband)
- uvm.

Es erscheint am Sinnvollsten alle Daten an einer Stelle zu sammeln. Es ist notwendig, dass im Laufe des Stadtmarketingprozesses darauf zurückgegriffen werden kann. Welche Daten im Einzelnen benötigt werden, stellt sich meistens erst im Laufe des Prozesses heraus.

Hat man die Daten gesichtet, kann man erkennen, ob notwendige Daten noch nicht vorhanden sind, oder vorhandene Daten aktualisiert werden müssen.

Sind noch weitere Daten zu erheben, besteht die Möglichkeit der Primärerhebung. „Unter Primärerhebung oder Primärforschung (field research) versteht man die Gewinnung originärer Daten. Im Gegensatz zur Sekundärforschung erfolgt hier also eine unmittelbare Erhebung empirischer Sachverhalte durch eigene Feldarbeit“ (Berekoven, S. 50).

Eine wichtige Datengrundlage, die höchst wahrscheinlich in der Region noch nicht vorliegt und die mittels Primärforschung erhoben werden muss, ist

die Befragung der Einwohner der Stadt.

Diese Befragung, oft auch Imageanalyse (Funke Ursula, S. 19) oder Befindlichkeitsanalyse (Fußholler, S. 28) genannt, ist notwendig, um von den Befragten die Zufriedenheit mit der Stadt und Konzeptionsansätze für die Entwicklung der Stadt zu erfahren. Auf diese Weise erhält man auch ein genaues Bild zu Stärken und Schwächen, sowie zu Verbesserungspotenzialen der Stadt.

Es gibt noch einen wichtigen Grund, diese Befragung während bzw. zu Beginn des Stadtmarketingprozesses durchzuführen, die Einbindung, Information und Motivation der Bevölkerung. Stadtmarketing ist in erster Linie ein Kommunikations- und Motivationsprozess, mit dessen Hilfe es möglich ist, die endogenen Energien in einer Stadt zu wecken und für dieselbe zu nutzen. Diese Energien resultieren daraus, dass die Bevölkerung bzw. der einzelne Bewohner der Stadt aktiv an der Gestaltung ihres bzw. seines Lebensraumes mitwirken kann. Aus diesem Grund sollte die Bevölkerung so früh wie möglich über den Stadtmarketingprozess informiert und in den Prozess eingebunden werden. Der erste Schritt dieser Einbindung ist die Befragung der Bevölkerung.

Zu Beginn der Befragung muss ein Fragebogen erarbeitet werden. Dies kann durch einen Arbeitskreis, die Verwaltung oder externe Berater geschehen. Da dieser Fragebogen eine sehr große Öffentlichkeitswirksamkeit hat und die gewonnenen Erkenntnisse die Datenbasis für den gesamten Stadtmarketingprozess darstellen, ist es notwendig, dass der Fragebogen inhaltlich fundiert erarbeitet und von der Methode der Fragestellungen professionell entwickelt ist.

Exkurs Public Relations:

Aufgrund der Wichtigkeit der Information der Interessengruppen während des Stadtmarketingprozesses möchte ich kurz auf einen wichtigen Aspekt der Kommunikation eingehen, der in diesem Zusammenhang besonders wichtig erscheint.

„Public Relations ist der internationale Begriff für Öffentlichkeitsarbeit und bedeutet die Pflege und Förderung der Beziehung eines Unternehmens, einer Organisation oder einer Institution zur Öffentlichkeit“ (Konken, Michael, S. 107). In unserem Fall ist es der Prozess des Regionalmarketings bzw. seine Träger, der bzw. die die Beziehungen zur Öffentlichkeit fördern bzw. aufbauen wollen. Da ein erfolgreiches Regionalmarketing auf der Kommunikation aller Partner aufbaut, kommt den Public Relations (PR) eine besondere Bedeutung zu. Es muss daher von Anfang an eine Stelle beauftragt werden, sich mit den PR für das Stadtmarketing zu befassen. Ziel muss es wiederum sein, die relevanten Interessengruppen einer Stadt zu informieren, Akzeptanz für den Stadtmarketingprozess zu schaffen und Motivation für die aktive Beteiligung am Prozess zu generieren.

Phase drei: Leitbild erstellen

Es ist das Kernstück des gesamten Stadtmarketings. Das Leitbild ist der rote Faden, der Knotenpunkt, an dem alle Stadtmarketingaktivitäten zusammenlaufen. Am Leitbild müssen sich alle Maßnahmen und Aktivitäten der Stadtentwicklung messen lassen. Aber was ist das Leitbild und wie entsteht es?

Auch für das Leitbild bestehen genau wie für das Stadtmarketing unterschiedliche Definitionen. Wobei der Grundgedanke in allen Definitionen der gleiche ist. Danach soll das Leitbild „ein gemeinsam von allen Partnern und Interessengruppen erarbeitetes und getragenes Zielsystem für die Stadtentwicklung“ sein (Mensing, Mario, S. 18). Aus Sicht des Autors muss das Leitbild eine Vision der Region enthalten. Diese Vision muss ein greifbares positives Zukunftsbild der Stadt darstellen. Sie muss visionär sein, um nicht kurzfristig angepasst werden zu müssen. Gleichzeitig ist sie konkret, um die Interessengruppen zu motivieren, sich für Ihre Erreichung einzusetzen. Außerdem muss die Vision in engem Bezug zur örtlichen Situation stehen. Die Vision ist das Oberziel, das es im Zuge der Stadtentwicklung zu erreichen gilt. Nach Anton Meyer (2001, S. 39) muss eine Vision folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Gibt die Richtung für die Zukunft an
- Formuliert einen Nutzen für den Kunden
- Ist ehrgeizig
- Ist motivierend
- Ist einfach zu vermitteln
- Muss umgesetzt und kontinuierlich gemessen werden

Diese Voraussetzungen für eine Vision stammen aus der Betriebswirtschaft, können aber für die Vision einer Stadt ebenso angewandt werden. Die Kunden sind dabei die Interessengruppen aus den jeweiligen Lebensbereichen der Stadt. Welche Möglichkeit gibt es nun ein Leitbild so zu erarbeiten,

- dass alle Lebensbereiche erfasst werden,
- das möglichst viele gesellschaftliche Gruppen dem Inhalt des Leitbildes zustimmen
- und sich verpflichten, zu seiner Erreichung beizutragen.

Eine gute Möglichkeit das Leitbild zu erarbeiten, die sich bereits in der Praxis bewährt hat, ist die Erarbeitung von Visionen für die einzelnen relevanten Lebensbereiche einer Region/Stadt. Dabei wird für jeden Lebensbereich ein Arbeitskreis mit interessierten Bürgern (insb. Opinion-Leadern bzw. Multiplikatoren), relevanten Interessengruppen, Verwaltung und Politik gegründet. Diese Facharbeitskreise haben im ersten Schritt die Aufgabe unter professioneller Moderation eine Vision, also ein greifbares Zukunftsbild für ihren Lebensbereich, zu erarbeiten. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass die Einzelvisionen von den Interessengruppen und interessierten Bürgern angenommen werden und dass diejenigen, die an der Erstellung der Vision mitgearbeitet haben, motiviert sind, diese auch zu erreichen. Zu welchen Themenbereichen eine Vision erarbeitet wird bzw. ein Arbeitskreis gegründet wird, hängt von der jeweiligen Situation der Stadt ab. Folgende Auflistung kann als Orientierungshilfe für die Auswahl der Themen gesehen werden:

- Wirtschaft
- Wohnen
- Innenstadt
- Bildung
- Freizeit
- Sport
- Verkehr
- Gesundheit
- Kultur
- Soziales
- Tourismus
- Umwelt
- usw.

Die Visionen der einzelnen Arbeitsbereiche werden zusammengeführt und in einer sog. Redaktionsgruppe (Fußholler, S. 30) zu einem Leitbild für die gesamte Stadt zusammengefasst. Es ist unbedingt notwendig, dass das Leitbild so formuliert wird,

„dass sich der Bürger damit ebenso identifizieren kann wie der Stadtrat, der es als Rahmen der Stadtentwicklung akzeptieren soll“ (Fußhöller, S. 30). Aus welchen Mitgliedern die Arbeitskreise bzw. die Redaktionsgruppe gebildet werden, kommt vor allem auf die Verhältnisse vor Ort an. Sie müssen allerdings immer so zusammengesetzt werden, dass eine möglichst breite Akzeptanz erreicht werden kann.

Phase vier: Teilziele vereinbaren

Wurde das Leitbild sowohl von den Arbeitskreisen, von der Verwaltung, der Politik, aber auch von der Öffentlichkeit akzeptiert, geht es in die nächste Runde des Stadtmarketings. Jetzt geht es darum, die Visionen der einzelnen Lebensbereiche der Stadt in operative, kurzfristig erreichbare Ziele zu untergliedern. Dies sollte in den gleichen Arbeitskreisen geschehen, die bereits die Visionen für die einzelnen Bereiche erarbeitet haben. Diese Ziele müssen zur Erreichung der Vision beitragen. Das heißt jedes Mal, wenn ein Teilziel erreicht wird, kommt man der Vision, ein Stück näher.

Die Ziele sollten durch folgende Dimensionen definiert sein (Becker, S. 23):

1. Zielinhalt (= Frage: Was soll erreicht werden?)
2. Zielausmaß (= Frage: Wieviel davon soll erreicht werden?)
3. Zielperiode (= Frage: Wann soll es erreicht werden?)

Das heißt, dass ein festgelegtes Ziel alle drei oben genannten Fragen beantworten muss.

Die Teilziele zu setzen ist notwendig, um die Vision in kleine einzelne erreichbare Schritte aufzuteilen. Überspringt man diese Phase, ist die Gefahr gegeben, dass die Vision in zu weiter Ferne erscheint, deshalb unerreichbar wirkt und dadurch die Motivation der Beteiligten schwindet. Außerdem müssen die einzelnen Projekte und Maßnahmen, die nun folgen, an den Teilzielen ausgerichtet sein und zu deren Erreichung beitragen.

Phase fünf: Teilprojekte und Maßnahmen planen und umsetzen

Bisher wurde theoretisch, sozusagen am grünen Tisch, gearbeitet. Ab jetzt geht es an die Planung, praktischer Maßnahmen. In diesem Schritt sollen konkrete Maßnahmen, Handlungsvorschläge oder Entscheidungsempfehlungen erarbeitet werden. Dazu wird wieder auf die Facharbeitskreise zurückgegriffen, die sich bis jetzt mit den Themen der jeweiligen Lebensbereiche intensiv befasst haben. Als erstes sollte in den einzelnen Facharbeitskreisen eine Vielzahl von Ideen für Projekte und Maßnahmen gefunden werden. Ein Maßnahmenkatalog wird erstellt. Dazu eignen sich viele unterschiedliche Ideenfindungsmethoden und Kreativtechniken. Welche Methoden

am Besten angewandt werden, sollte der jeweilige Moderator des Arbeitskreises entscheiden.

Ist die Phase der Ideenfindung beendet, müssen die Projekte ausgewählt werden, die als erstes umgesetzt werden sollen. Dabei ist die wichtigste Frage: Wieviel trägt jedes Projekt zur Erreichung der Teilziele und damit zur Erreichung der Vision bei? Trägt es nichts dazu bei, kann es sofort aus dem Maßnahmenkatalog gestrichen werden.

Weitere Auswahlkriterien sind (Fußhüller, S. 31):

- Leicht umsetzbare *vor* schwer umsetzbaren Maßnahmen
- In Eigenverantwortung umsetzbare *vor* abstimmungsbedürftigen
- Gleich *vor* später
- Wichtige *vor* unwichtige
- Billig *vor* teuer
- Öffentlichkeitswirksame *vor* „unauffälligen“

Ist eine Prioritätenliste erstellt, sollte sich der Arbeitskreis aufteilen, um mehrere Projekte gleichzeitig bearbeiten zu können. Es ist von Vorteil, wenn sich nicht der gesamte Arbeitskreis mit der Erarbeitung weniger großer Projekte befasst. Es wäre sinnvoll, wenn er sich in kleine Projektgruppen aufteilt, die sich mit verschiedenen Projekten bzw. Maßnahmen befassen. Dabei ist es gut möglich und auch richtig, dass manche Arbeitskreismitglieder mehreren Projektgruppen angehören. Bei Bedarf können nun für einzelne Projektgruppen Fachleute hinzugezogen werden, oder Bürger können sich einzelnen Projektgruppen anschließen, die für sie von besonderem Interesse sind. In den Projektgruppen sollten als erstes folgende Kriterien zu den Projekten oder Maßnahmen festgelegt werden:

- Ziel des Projektes (=Warum das Projekt?)
- Wie wird das Ziel erreicht? (=Was sind die einzelnen Arbeitsschritte?)
- Was muss im Einzelnen genau getan werden?
- Wer ist verantwortlich für das Projekt?
- Bis wann ist das Projekt abgeschlossen?

Hinweis:

Bei der Antwort auf die Frage - wer ist verantwortlich für das Projekt? – sollte es vermieden werden, jemanden in die Position des Verantwortlichen zu drängen. Am sinnvollsten ist es, wenn derjenige die Verantwortung für das Projekt übernimmt, der den größten Nutzen davon hat. Gibt es keinen bestimmten Nutznießer, sondern dient das Projekt vor allem dem Allgemeinwohl, sollte die Verantwortung bei der Verwaltung bzw. Politik der Region liegen.

Sind die Projekte definiert, kann man mit der Umsetzung beginnen. Bei der Umsetzung der Maßnahmen fungiert der Facharbeitskreis als übergeordnetes Kontrollgremium bzw. als

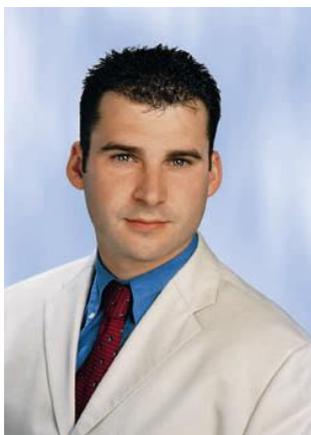
Steuerungsgruppe. Dort wird kontrolliert, ob die Projekte wie geplant umgesetzt werden, ob Synergien zwischen den einzelnen Projekten bestehen oder welche Projekte als nächstes gestartet werden.

Doch damit endet der Prozess keineswegs. Regional- bzw. Stadtentwicklung hat kein definiertes Ende. Der Prozess wiederholt sich ständig. Das heißt es werden laufend neue Projekte geplant und durchgeführt. In regelmäßigen Abständen muss auch kontrolliert werden, ob die Umfeldbedingungen noch gleich sind oder ob sich im Laufe der Zeit wichtige Bedingungen geändert haben (dazu muss die Analyse insbesondere die Bürgerbefragung wiederholt werden). Ändern sich die Umfeldbedingungen, kann es nötig sein, die Teilziele neu zu definieren oder sogar die Vision den neuen Bedingungen anzupassen.

Stadtmarketing kann Energien freisetzen, die helfen die Ziele der Stadt zu erreichen. Dies geschieht, indem die Bürger und Interessengruppen motiviert werden, an der Gestaltung ihrer Stadt aktiv mitzuwirken. Das Bedürfnis der Bevölkerung aktiv an der Gestaltung ihres Lebensraumes Einfluss zu nehmen, wird damit befriedigt. Außerdem können im Zuge des Stadtmarketingprozesses neue Ideen und Ansätze zur Entwicklung der eigenen Stadt entstehen, die sonst im Verborgenen blieben.

Stadtmarketing stellt bei dieser Vorgehensweise ein hervorragendes kommunalpolitisches Entwicklungsinstrument dar.

Der Autor:



Peter Strauch ist Partner im Institut für Marketing Management, Prof. Kellner & Partner und promoviert derzeit an der Wirtschaftsuniversität Krakau zum Thema „Stadtmarketing als Chance im internationalen Wettbewerb der Städte“.