

Merkblatt H 4 Stadt- und Citymarketing erfolgreich betreiben

Stadt- und Citymarketingprozesse sind aus der Entwicklungsarbeit von Städten, Innenstädten, Regionen und auch Geschäftsstraßen nicht mehr wegzudenken. Angesichts des starken strukturellen Wandels im Einzelhandel und der sich veränderten Konsumgewohnheiten, unterliegen unsere Innenstädte und Ortszentren einen starken Handlungsdruck. Shoppen ist nicht mehr Thema Nr. 1 in unseren Städten. Für zunehmend leerstehende Einzelhandelsgebäudeflächen sind neue Konzepte gefragt.

Viele Städte haben sich auf den Weg gemacht „sich neu zu erfinden“. Die Themen Wohnen in der Innenstadt, Kunst- und Kultur sowie Aufenthaltsqualität stehen immer stärker im Fokus, wenn es darum geht, Innenstädte und Ortszentren attraktiv zu gestalten.

Dafür sind vielfach neue Innenstadtakteure gefragt sich aktiv einzubringen und Immobilienbesitzer sind gefordert ihre Geschäftsmodelle neu definieren, wenn es darum geht Nachmieter zu finden.

Stadt- und Citymarketingprozesse sind hier der geeignete Impulsgeber, Akteure zusammen zu bringen, gemeinsam Lösungsstrategien zu entwickeln. Nicht selten handelt allerdings in den Städten eine Vielzahl von Akteuren unkoordiniert nach individuellen Entscheidungen und Kalkülen. Deshalb kommt es hier darauf an, einen Entwicklungsprozess einzuleiten, der eine kooperative wie auch kommunikative Einbindung aller Akteure gewährt.

Das Merkblatt soll als Orientierungs- und Arbeitshilfe dienen. Die zahlreichen Stolperfallen im Stadt- und Citymarketing können durch Beachtung einiger Grundsätze erheblich vermindert werden.

Prüfsteine auf dem Weg in ein erfolgreiches Stadt- und Citymarketing:

- ***Ist vor Ort die grundsätzliche Bereitschaft zur Kooperation und zur aktiven Mitarbeit vorhanden?***

Für ein erfolgreiches Stadt- und Citymarketing ist es erforderlich, dass sowohl private als auch öffentliche Akteure miteinander kooperieren. Insbesondere der Schaffung einer breiten öffentlichen Beteiligung sowie der Motivation der in den Prozessablauf eingebundenen Personen kommt hierbei eine zentrale Rolle zu. Wichtig ist es, den individuellen (wirtschaftlichen) Nutzen solcher Kooperationen herauszustellen.

- ***Sind alle potenziellen Kooperationspartner zur Beteiligung eingeladen worden?***

Erfolgreiches Stadt- und Citymarketing berücksichtigt die unterschiedlichen Interessenlagen in der Stadt. Dies gelingt am besten durch Einbindung der unterschiedlichen Gruppen. Stadtmarketing, das ausschließlich von der Kommunalverwaltung betrieben wird, kann ebenso schnell an den eigentlichen Erfordernissen vorbeigehen, wie sich eine nur von der Wirtschaft getragene Initiative ohne Unterstützung der Kommune schnell totlaufen kann. So sollten auch die Bürger ebenso wie Politik u. Wirtschaft in die Prozesse eingebunden werden. Als besonders vorteilhaft hat es sich herausgestellt, auch die regionalen Medien als Akteure zu gewinnen.

- ***Sind die wichtigsten Meinungsbildner mit an Bord?***

Für ein erfolgreiches SM/CM ist es unerlässlich, die „Motoren“, „Platzhirsche“ und wichtigsten „Meinungsmacher“ der Ortsentwicklung einzubinden. Nur dann können die notwendigen Schubkräfte richtig gebündelt und gezielt für eine dynamische Entwicklung vor Ort zum Tragen kommen. Ein verletztes „Ego“ könnte hingegen deutlich kontraproduktiv wirken.

- ***Ist die Finanzierung des Stadt- und Citymarketings nachhaltig gesichert?***

Allein die Höhe der finanziellen Ausstattung ist noch keine Garantie für ein erfolgreiches Stadt- und Citymarketing. Wichtiger ist die nachhaltig abgesicherte Finanzierung, um Planungssicherheit zu bieten. Ferner muss es Übertrags- und Ansparmöglichkeiten für größere Projekte geben, die erst in einigen Jahren durchgeführt werden sollen. Bewährt hat sich ein Finanzierungsmodell, bei dem sowohl private als auch öffentliche Gelder zur Finanzierung eingesetzt werden. Wer Geld gibt, identifiziert sich auch stärker mit „seinem“ Stadt- und Citymarketing. Spätestens an diesem Punkt gilt es auch darüber nachzudenken, wie man mit sogenannten „Trittbrettfahrern“ umgeht, die zwar gerne die Aktivitäten des Stadt- und Citymarketings für sich nutzen, sich aber nicht finanziell beteiligen. Hier hat sich das Modell des Business Improvement Districts (BID) bewährt (siehe dazu im Saarland: „Bündnisse für Investition und Dienstleistung (BID)“) Natürlich ist auch zu prüfen, ob Fördermöglichkeiten z. B. des Landes oder der EU für das Projekt oder einzelne Maßnahmen genutzt werden können. Zur besseren Absicherung der finanziellen Tragfähigkeit des Projektes sollte die Organisation die Möglichkeit zur Durchführung von Eigengeschäften erhalten. Denkbare Ansätze sind unter anderem: Sondernutzungsgebühren, Parkraumbewirtschaftung oder Veranstaltungsmanagement.

- ***Gibt es ein klar definiertes Ziel für die zukünftige Entwicklung der Stadt, an dem sich das Stadt- und Citymarketing orientieren kann?***

Aufbauend auf einem Entwicklungskonzept der Stadt sollten Zielvorstellungen formuliert werden, die beschreiben, welche für eine Entwicklung die Stadt in den nächsten Jahren nehmen soll. Zu ihrer Bearbeitung ist eine breite Beteiligung aller gesellschaftlichen Gruppen wünschenswert. Die Ziele, die eine geschlossene in sich konsistente Einheit darstellen sollten, müssen darauf ausgerichtet sein, das Profil des Ortes für den interkommunalen Wettbewerb zu schärfen sowie eine Identität und ein Image intern wie extern zu erzeugen. Die Ziele sollten dabei einfach, klar und von breiter Akzeptanz sein. In einem weiteren Schritt gilt es dann, mehrere Entwicklungspfade (Strategien) zu identifizieren, über die diese Ziele erreicht werden können – es gibt nicht einen Weg in die Zukunft, sondern viele! Hierbei muss herausgearbeitet werden, unter welchen Prämissen welche Pfade beschritten werden. Um die Ziele zu erreichen, ist ein Maßnahmenkatalog zu erstellen, der an den strategischen Ansätzen zu spiegeln ist. Die Einzelmaßnahmen sind ferner immer darauf zu überprüfen, ob sie mit den vereinbarten Entwicklungszielen übereinstimmen. Ebenso gilt es, die formulierten Ziele kontinuierlich auf ihre Gültigkeit zu überprüfen. Sie müssen zwar eine gewisse Konstanz und damit Verlässlichkeit (Planungssicherheit!) aufweisen, müssen aber andererseits flexibel genug sein, dass sie an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden können.

- ***Gibt es eine verbindliche Organisationsstruktur?***

Stadt- und Citymarketing erfordert eine professionelle Arbeitsweise, die in der Regel allein auf ehrenamtlicher Basis nicht zu bewältigen ist. Neben ausreichend personeller Kapazität ist eine personelle Kontinuität zu gewährleisten. Die Entscheidungskompetenzen und -wege sind festzulegen. Wird ein hauptamtlicher Stadt- und/oder Citymanager eingestellt, sind sein Anforderungsprofil, sein Aufgabengebiet und seine Befugnisse frühzeitig vor Vertragsunterschrift zu klären. Nur wenn klar ist, wer was macht und wer welche Entscheidungsbefugnisse hat, ist eine effektive Arbeitsweise zu erreichen. Der „Firmierung“ des Stadt- und Citymarketings kommt hingegen nur eine untergeordnete Rolle zu. Ein Arbeitskreis arbeitet nicht per se „schlechter“ als eine GmbH. Zur Sicherstellung einer effizienten erfolgsorientierten Arbeitsweise sind überprüfbare Zielvereinbarungen vorzunehmen. Im Sinne eines Controllings sind die durchgeführten Maßnahmen ebenso auf ihren angestrebten Erfolg hin zu überprüfen, wie die Zufriedenheit der intern wie extern Beteiligten (Kunden!). Nicht vergessen werden darf, dass Stadt- und Citymarketing langfristig ausgerichtet ist. Die Organisationsstrukturen müssen auf Beständigkeit ausgerichtet sein und die übergeordneten Entwicklungsziele sind in kurzfristige Teilziele zu unterteilen, deren Bearbeitung am besten fest definierten Arbeitskreisen übertragen wird.

- ***Ist die langfristige Motivation der Beteiligten sichergestellt?***

Ehrenamtliche Tätigkeit erfordert ein hohes Maß an Motivation. Eine zügige Umsetzung der geplanten Maßnahmen ist daher sehr wichtig. Das Stadt- und Citymarketing darf kein „Debattierclub“ werden. Maßnahmen, die besonders leicht umzusetzen sind und einen schnellen Erfolg ermöglichen, sollten daher am Beginn des Prozesses stehen – ohne dass dabei der strategische Ansatz aus den Augen verloren wird. Bei der Einstellung eines Stadt- und/oder Citymanagers kann ein erfolgsabhängiger Gehaltsbestandteil motivierend wirken. Er muss dann aber auch die Möglichkeiten erhalten, dieses Geld zu verdienen.

- ***Stimmt das Eigenmarketing des Stadt- und Citymarketings?***

Mindestens genauso bedeutend, wie die schnelle Durchführung von Maßnahmen ist es, die Ergebnisse sichtbar zu machen: „Tue Gutes und sprich darüber!“ Schließlich ist der zentrale Bestandteil des Stadt- und Citymarketings ja das „Marketing“. Eigenmarketing motiviert die Beteiligten und schafft Identifikation. Zusätzlich werden weitere potenzielle Akteure auf die Projekte aufmerksam und evtl. auch Synergien deutlich, an die bisher niemand gedacht hatte.

Bei allen diesen Punkten handelt es sich um strukturorientierte Prüfsteine des Stadt- und Citymarketings. Doch wie sieht es mit dem Inhalt aus? Die Spannweite an durchgeführten Maßnahmen ist enorm und reicht von einfachen Maßnahmen bis hin zu fantasievollen und aufwendigen Projekten. Hierbei grundsätzlich zwischen „gut“ und „schlecht“ zu unterscheiden, ist nicht angebracht. Die Projekte können nur im Einzelfall am absoluten Erfolg bzw. am Verhältnis von Input zu Output oder an ihrem Zielerreichungsgrad gemessen werden. Grundvoraussetzung ist aber, dass das Projekt mit den Zielen kompatibel ist und deren Erreichung fördert. So muss sich jedes Stadt- und Citymarketing die Frage stellen lassen:

- ***Verbessert sich durch die Maßnahmen die Wettbewerbsposition der Stadt?***

Alle durchgeführten Maßnahmen haben am Ende die Attraktivitätssteigerung der Stadt für unterschiedlichste Gruppen zum Ziel. Im Idealfall wird eine unverwechselbare Positionierung der Stadt erreicht. Inhaltlich sollten sich die Maßnahmen daher an den örtlichen Potenzialen orientieren („Authentizität“). Es fällt leichter und ist für den immer kritischer werdenden Kunden auch glaubwürdiger, an Vorhandenem anzuknüpfen. Im besonderen Fokus für eine attraktive Stadt steht die Herausforderung „Erlebnisse“ für seine Kunden, Gäste und Mitbürger zu bieten. Dabei sind ungewöhnliche Kombinationen von Maßnahmen durchaus erwünscht. „Der Mut zum Risiko“ ist gefragt.

Katalog verschiedenster Aktionen / Aktivitäten

Um zu verdeutlichen, wie weit die Spannweite der durchgeführten Maßnahmen ist, haben wir einen unkommentierten Katalog der Aktivitäten angefügt. Dieser ist keinesfalls vollständig. Er soll lediglich der Anregung dienen, denn das Ziel einer unverwechselbaren Positionierung der Stadt wird nicht durch Nachmachen, sondern durch Selbermachen erreicht.

Interne / organisatorische Maßnahmen
Internet-Auftritt / Aktivitäten in der Social Media steigern
Bildung von Facharbeitskreisen
Erstellung eines Handlungskatalogs
Erhöhung der Mitgliederzahl des Vereins
Koordination unterschiedlichster Partner
Institutionalisierung des Stadt- und Citymarketings
Einstellung eines Stadt- und Citymanagers
Durchführung einer Zukunftswerkstatt (Seminarreihe)
Einrichtung eines Eventcontrolling
Leitbildentwicklung / Studien / Umfragen
Leitbildentwicklung
Situations- und Imageanalyse
Anfertigung einer Entwicklungsstudie
Onlinebefragung, Telefoninterviews zur Ist-Analyse
Nach außen gerichtete Maßnahmen / Aktionen
Mitarbeit bei der Umsetzung eines attraktiven Mobilitätskonzeptes
Weihnachtsbeleuchtung
Öffentlichen Raum stärker bespielen /Handel und Gastro aktiv einbinden
Image-Kampagne
Projekt „Sauberkeit und Sicherheit“
Einrichtung eines Zukunftsforums mit allen gesellschaftlich relevanten Gruppen
Maimarkt
Weinfest
Stadtfest
Hobbybörse
Wirtschaftsschau / Informationsmesse
Aktionstage für Jugendliche
Tag des Auszubildenden
Installation Kundenfrequenzmessung
Aktives Leerstandsmanagement, ggf. Einsatz Spezialsoftware
Verkaufsoffene Sonntage, Eventnacht

Ihr Ansprechpartner:

Industrie- und Handelskammer des Saarlandes
Leiter Unternehmensförderung
Leander Wappler
Tel. (0681) 9520-210
Fax: (0681) 9520-288
E-Mail: leander.wappler@saarland.ihk.de