

## City-Marketing neu definiert

Zusammenfassung des 2. Workshops der Reihe „**Perspektiven für eine lebendige Stadt**“ im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel am 15. Oktober 2015 im Rathaus der Stadt Leverkusen

# INHALT

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Impulsvorträge .....</b>	<b>3</b>
2.1 Status-Quo und Herausforderungen für das City-Marketing (Michael Gerber, bcsd Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V.).....	3
2.2 City-Marketing neu definiert: Aktuelle Problemfelder (Dr. Markus Preißner, IFH Köln).....	5
<b>3. Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>6</b>
3.1 Aufgabenfelder und Querschnittsfunktion des City- und Stadtmarketings .....	7
3.2 Strukturen und Ressourcen des City- und Stadtmarketings .....	9
3.3 Aufgaben des City- und Stadtmarketings im Kontext „digitale/virtuelle Innenstadt“ .....	15
3.4 Aufgaben des City- und Stadtmarketings im Kontext „Erlebnis Innenstadtbesuch“ .....	18
<b>4. Ausblick .....</b>	<b>20</b>

## 1. Einleitung

Demografischer Wandel, geändertes Konsumentenverhalten, technologische Neuerungen und Digitalisierung – die Strukturen des Einzelhandels verändern sich nachhaltig. Diese Faktoren und die wachsende Bedeutung der Multifunktionalität von Innenstädten sowie die fortschreitende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft stellen das City- und Stadtmarketing vor neue Herausforderungen. Wie sollte ein zukunftsfähiges City- und Stadtmarketing ausgestaltet sein? Welche Strukturen, Ressourcen und Kompetenzen benötigt das City- und Stadtmarketing, um den aktuellen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen? Mit welchen Aufgaben sollte ein City- bzw. Stadt-Manager<sup>1</sup> betraut werden und welche konkreten Maßnahmen sollte er umsetzen, um die Attraktivität der (Innen-)Stadt im digitalen Zeitalter zu erhalten bzw. zu steigern?

Mit diesen Fragen beschäftigte sich der zweite Workshop „City-Marketing neu definiert“ der Reihe „Perspektiven für eine lebendige Stadt“ im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). Unter Durchführung des IFH Köln wurden im Workshop die durch den Strukturwandel bedingten Herausforderungen und notwendigen Veränderungen des City- und Stadtmarketings<sup>2</sup> ermittelt. Im Dialog standen die betroffenen Stakeholder, d. h. Vertreter des Stadtmarketings, Unternehmen und Verbände, Wissenschaft, Gewerkschaft, Bund, Länder und Kommunen.<sup>3</sup>

Im Vorfeld und im Nachgang des Workshops wurden die Teilnehmer im Rahmen von zwei Online-Befragungen um die Bewertung und Gewichtung bestimmter Aussagen, Aspekte etc. sowie die Nennung von – aus Sicht des jeweiligen Workshop-Teilnehmers – gut gelungenen Praxisbeispielen gebeten. Die Ergebnisse der beiden Befragungen werden im Rahmen der vorliegenden Zusammenfassung aufgegriffen. Sofern nicht anders gekennzeichnet, stammen die wörtlichen Zitate in der Ergebniszusammenfassung aus den beiden Befragungen oder aus dem Workshop selbst. Die Beiträge der Workshop-Teilnehmer stellen grundsätzlich persönliche Meinungsäußerungen dar und sind nicht als Verlautbarungen der Organisationen zu verstehen, denen die Workshop-Teilnehmer angehören.

Im folgenden Abschnitt werden zunächst die im Rahmen des Workshops dargebotenen Impulsvorträge zusammengefasst, die als Hintergrund und Anregung für die anschließenden Gruppenarbeiten der Teilnehmer dienten. Die in den Gruppenarbeiten erarbeiteten Handlungsempfehlungen werden im dritten Abschnitt vorgestellt. Der vierte Abschnitt gibt einen kurzen Ausblick auf die nachfolgenden Workshops der Reihe „Perspektiven für eine lebendige Stadt“.

---

<sup>1</sup> Obwohl aus Gründen der Lesbarkeit im Text die männliche Form gewählt wurde beziehen sich die Angaben selbstverständlich auf Angehörige beider Geschlechter.

<sup>2</sup> Begriffe wie City-Marketing, Stadt-Marketing, City-Management etc. werden in der vorliegenden Zusammenfassung synonym verwendet.

<sup>3</sup> Am Workshop-Tag waren 6 hochrangige Vertreter aus Handels- und Beratungsunternehmen, 12 aus Verbänden sowie 10 Vertreter aus Städten anwesend. Im Rahmen der Vorbereitungen im Vorfeld nahmen 30 Personen aus diesem Kreis an der Statementabgabe, die über eine Online-Befragung umgesetzt wurde, teil. Bei der Erhebung im Nachgang stimmten 19 Workshop-Teilnehmer ab.

## 2. Impulsvorträge

### 2.1 Status-Quo und Herausforderungen für das City-Marketing (Michael Gerber, bcsd Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V.)

Trotz jahrzehntelanger Erfahrung und einer zunehmenden Verstetigung des Stadtmarketing-Prozesses wird der Begriff „Stadtmarketing“ weiterhin sehr unterschiedlich verstanden.<sup>4</sup> Dementsprechend erscheint es notwendig, die Ziele, Aufgaben und Funktionen des Stadtmarketings zunächst zu präzisieren<sup>5</sup>:

- **Ziel und Aufgabe des Stadtmarketings:** Das Stadtmarketing ist in erster Linie dem Ziel einer zukunftsorientierten Weiterentwicklung und Profilierung verpflichtet, um die Wettbewerbsfähigkeit einer Stadt/Region zu sichern. Zur Erreichung dieses Ziels ist es u. a. wichtig,
  - wettbewerbsrelevante **Zukunftsthemen/Profildfelder** in **Kooperation mit Partnern** angemessen zu **identifizieren**,
  - diese **gemeinsam zu entwickeln** und zu bearbeiten,
  - die **Qualitäten einer Stadt** (nach außen) sichtbar zu machen bzw. **mit einer Stimme zu kommunizieren**,
  - die Anspruchsgruppen der Stadt (Bürger, Unternehmen, Stadtverwaltung und Kunden) zur **Mitarbeit** zu motivieren, unter anderem durch eine **stärkere strategische Bündelung der unterschiedlichen Kompetenzen in einer Stadt/Region**.
- **Instrument zur Zukunftsentwicklung und Profilierung:** Das Stadtmarketing fungiert im Idealfall als „Motor“ und Moderator im Prozess der gemeinschaftlichen, anspruchsrgruppenübergreifenden Weiterentwicklung der Stadt (Querschnittsfunktion). Das City- und Stadtmarketing stellt eine wichtige Schnittstelle zur Kommunikation, Kooperation und Koordination der relevanten Anspruchsgruppen dar und versucht, auch die Bürgerinnen und Bürger in geeigneter Form aktiv und transparent an Diskussionsprozessen und Projektumsetzungen zu beteiligen.

Wie die Ergebnisse einer aktuellen bcsd-Mitgliederumfrage<sup>6</sup> zeigen, wird das Stadtmarketing von den Mitgliedsorganisationen überwiegend als „erfolgreich“ bewertet. So gaben beispielsweise rund 80% der Befragten an, dass das Stadtmarketing zu einer Steigerung der Erlebnis- und Aufenthaltsqualität ihrer Stadt geführt habe und dass der Stadtmarketing-Prozess in ihren Zuständigkeitsbereichen verstetigt werden konnte. Auch der Stellenwert des Stadtmarketings wird von der breiten Mehrheit der Mitglieder für die Städte in ihrem Zuständigkeitsbereich als „hoch“ oder „eher hoch“ eingeschätzt. Zudem gaben die Mitglieder mehrheitlich an, dass die Bedeutung des Stadtmarketings in ihren Städten zugenommen habe. Trotz dieser positiven Bilanz steht das City- und Stadtmarketing aktuell vor **mehreren Herausforderungen**,

---

<sup>4</sup> Vgl. Deutsches Institut für Urbanistik (Difu), 1995, 2004, Stadtmarketing – Umfrage / Bcsd, 2014, Stadtmarketing im Profil. Aufgabe, Bedeutung und Entwicklung, zum Download verfügbar unter [http://www.bcsd.de/files/bcsd\\_stadtmarketing\\_im\\_profil.pdf](http://www.bcsd.de/files/bcsd_stadtmarketing_im_profil.pdf)

<sup>5</sup> Bcsd, 2011, Positionspapier bcsd „Stadtmarketing zwischen Werbung und Strategie“, zum Download verfügbar unter [http://www.bcsd.de/upload/docs/bcsd\\_Positionspapier\\_Stadtmarketing\\_zwischen\\_Werbung\\_und\\_Strategie.pdf](http://www.bcsd.de/upload/docs/bcsd_Positionspapier_Stadtmarketing_zwischen_Werbung_und_Strategie.pdf)

<sup>6</sup> Bcsd, 2014

insbesondere bezogen auf dessen strukturelle Verankerung und Verstetigung, unzureichende finanzielle Rahmenbedingungen und personelle Herausforderungen:

- **Strukturelle Verankerung und Verstetigung:** Die Balance zwischen strategischer Arbeit und der Umsetzung in transparente Projekte ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Stadtmarketing. Voraussetzung hierfür ist eine strukturelle Verankerung, die eine kontinuierliche Markt- bzw. Aufgabenbearbeitung sicherstellt und der Querschnittsfunktion des Stadtmarketings gerecht wird. Gefördert wird dies beispielsweise durch eine intensive Verzahnung des Stadtmarketings mit den städtischen Fachbereichen. Als Querschnittsorganisation zwischen städtischen Ämtern (und anderen Anspruchsgruppen) muss sich das Stadt-/Citymarketing als zumeist städtische (bzw. städtische geförderte) Organisation dabei oftmals besonders unter Beweis stellen und zeigen, dass seine Arbeit einen Mehrwert für die Stadt darstellt (Legitimationsdruck).
- **Finanzielle Rahmenbedingungen:** Zu den gängigen Einnahmequellen des City- und Stadtmarketings zählen finanzielle Beiträge der Städte und Kommunen, Mitgliedsbeiträge der Unternehmen und die Erlöse aus Events. Jedoch leidet das City- und Stadtmarketing häufig darunter, dass es in vielen Kommunen (noch) als freiwillige Aufgabe verstanden wird, auf die sich beispielsweise Engpässe in der kommunalen Haushaltslage schnell auswirken können. Zu bedenken gilt ferner, dass vor allem das EU-Beihilfe-, Vergabe-, Steuerrecht und dessen immer konsequentere Anwendung hohe Anforderungen an die Organisationen und deren Träger sowie deren Finanzierung stellen.<sup>7</sup> Zudem sind viele Organisationen des Stadt- und Citymarketing zur Absicherung ihrer finanziellen Grundlagen aktuell in einer „Eventfalle“ gefangen, deren überschaubare Erlöspotenziale nun aber aufgrund der stark gestiegenen Bedeutung von kostenintensiven Sicherheitskonzepten einschließlich deren Sicherheitsmaßnahmen (Stichwort „Duisburg“) sowie von erhöhten GEMA-Gebühren und deren strengerer Abrechnung allerdings weiter sinken. Im Hinblick auf Mitgliedsbeiträge erscheint es problematisch, dass inhabergeführte Handelsbetriebe in den Innenstädten durch den zunehmenden Grad der Filialisierung an Bedeutung verlieren, viele Filialbetriebe sich finanziell jedoch nicht am Stadt- und Citymarketing beteiligen.
- **Personelle Herausforderungen:** Neben adäquaten finanziellen Rahmenbedingungen ist eine angemessene Personalausstattung eine Voraussetzung für ein wirksames und zukunftsfähiges Stadtmarketing. Dies setzt eine professionelle Aus- und Weiterbildung der Vertreter des City- und Stadtmarketings voraus. Neben der Vermittlung von Kenntnissen in Betriebswirtschaft und Management, Stadtentwicklung und Volkswirtschaft, Marketing und PR etc. gilt es dabei, die für die der Querschnittsfunktion des City- und Stadtmarketings notwendigen soziale Kompetenzen und

---

<sup>7</sup> Grundsätzlich ist das EU-Beihilfe-, Vergabe-, Steuerrecht schon seit sehr vielen Jahren „unverändert wirksam“, doch in den letzten Jahren erfolgt durch die Finanzbehörden, aber auch durch privatwirtschaftliche Unternehmen eine immer intensivere Verfolgung / Klage auf deren buchstabengetreue Einhaltung. Öffentliche Stadtmarketing- und Wirtschaftsförderungsgesellschaften, aber auch Vereine aus dem City- und Stadtmarketing müssen sich wegen einer umsatzsteuerrechtlichen Bewertung ihrer öffentlichen Zuschüsse mit erheblichen Nachzahlungen der Steuerbehörden auseinandersetzen (einschließlich mancher Insolvenzen). Städte müssen sich zudem gerichtlich mit dem Vorwurf der Verletzung des Beihilfe-/Vergaberechts auseinandersetzen, da sie ihre städtischen Gesellschaften ohne eine öffentliche Ausschreibung mit ihren Tourismus-/Stadtmarketing beauftragt haben.

Methoden zu vermitteln und zu fördern. Erforderlich sei es dabei auch, Standards für das City- und Stadtmarketing zu schaffen und wissenschaftliche Forschung und Praxis innerhalb eines Hochschulstudienganges zusammenzuführen.

Der erste Impulsvortrag endete mit einem Plädoyer des bcsd-Vorsitzenden für das Stadtmarketing und dessen nachhaltige Konstituierung sowie die Anerkennung der bcsd als nationaler Berufsverband für den Erfahrungsaustausch unter den städtischen Organisationen.

## 2.2 City-Marketing neu definiert: Aktuelle Problemfelder (Dr. Markus Preißner, IFH Köln)

Basierend auf den Ergebnissen der Vorabbefragung der Workshop-Teilnehmer wurden im Rahmen des zweiten Impulsvortrages aktuelle **Problemfelder** des City- und Stadtmarketings skizziert. Diese wurden vier Themenblöcken zugeordnet und bildeten den Rahmen für die nachfolgenden Gruppenarbeiten:

### (1) Strukturen und Ressourcen des City- und Stadtmarketings

- **Strukturelle Verankerung des City- und Stadtmarketings:** Erschwert werden City- und Stadtmarketing oftmals dadurch, dass die Verantwortlichen über geringe Einflussmöglichkeiten bzw. eine unzureichende strukturelle Verankerung bei den relevanten Anspruchsgruppen verfügen.
- **Beteiligung der Innenstadt-Stakeholder am City- und Stadtmarketing:** Die Bereitschaft der Innenstadt-Stakeholder, sich in Gemeinschaftsprojekten des City- und Stadtmarketings finanziell und personell zu engagieren, ist mitunter niedrig; die Neigung zum „Trittbrettfahren“ und die Erwartungen der Anspruchsgruppen an das City- und Stadtmarketing sind hingegen meist hoch.
- **Professionalisierung des City- und Stadtmarketings:** Die Qualität der Netzwerkarbeit innerhalb des City- und Stadtmarketings bzw. der Kommunikation, Koordination und Zusammenarbeit der Innenstadt-Stakeholder bildet unterschiedliche Stufen der Professionalisierung ab.
- **„Maßstabsgerechte“ Ressourcenausstattung des City- und Stadtmarketings:** Das City- und Stadtmarketing leidet oftmals unter „nicht maßstabsgerechten“ finanziellen Mitteln (in der Grundausstattung und/oder auf Ebene der Projektmittel) und/oder mangelnden Personalkapazitäten.

### (2) Aufgabenfelder und Arbeitsweise des City- und Stadtmarketings

- **Aufgabenfelder des City- und Stadtmarketings:** Das Aufgabenspektrum des City- und Stadtmarketings ist nach Ansicht vieler Workshop-Teilnehmer oftmals zu weit gefasst oder unklar abgegrenzt. Zudem sehe sich das City- und Stadtmarketing vielfach überzogenen Erwartungen der Anspruchsgruppen gegenüber.
- **Arbeitsweise des City- und Stadtmarketings:** Das City- und Stadtmarketing fungiert in zentraler Position und übernimmt umfassende Aufgaben bei der Kommunikation und Koordination der Stakeholder. Dies setzt eine gut strukturierte, querschnitts- und netzwerkorientierte Arbeitsweise

voraus. Doch fehle es nach Meinung vieler Workshop-Teilnehmer oftmals an entsprechenden Stadtentwicklungskonzepten oder an deren konsequenter Umsetzung. Das City- und Stadtmarketing laufe dann Gefahr, in einen Aktionismus vor Ort zu verfallen und nicht nachhaltig zu wirken.

### (3) Aufgaben des City- und Stadtmarketings im Kontext „Erlebnis Innenstadtbesuch“

- **Fehlende „Erlebnismomente“** in der Innenstadt, **Negativerlebnisse** beim Innenstadtbesuch, eine fehlende oder **geringe (lokale) Identität/Profilierung** und **Schwächen im Bereich der Aufenthaltsqualität oder der Serviceorientierung** werden als größte Herausforderungen für das City- und Stadtmarketing im Kontext „Erlebnis Innenstadtbesuch“ angesehen.

### (4) Aufgaben des City- und Stadtmarketings im Kontext einer „virtuellen/digitalen Innenstadt“:

- Mit der zunehmenden Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft gewinnen auch Aufgaben des City- und Stadtmarketings im Kontext einer „virtuellen/digitalen Innenstadt“ an Bedeutung. Herausforderungen bestehen insbesondere im Hinblick auf die **Ausschöpfung digitaler Kommunikations- und Vertriebsmöglichkeiten**, der **Sicherstellung einer digitalen Infrastruktur** und den **Ausbau von Cross-Channel-Services** im Innenstadtbereich.

## 3. Handlungsempfehlungen

Im Hauptteil des Workshops wurden in vier Arbeitsgruppen Handlungsempfehlungen für eine zukunftsfähige Ausgestaltung des City- und Stadtmarketings erarbeitet:

- Gruppe 1: **Strukturen und Ressourcen des City- und Stadtmarketings**  
(Moderation: Dr. Markus Preißner, IFH Köln)
- Gruppe 2: **Aufgabenfelder des City- und Stadtmarketings**  
(Moderation: Michael Reink, Handelsverband Deutschland (HDE) e.V.)
- Gruppe 3: **Digitale Maßnahmen**  
(Moderation: Boris Hedde, IFH Köln)
- Gruppe 4: **Maßnahmen zur Steigerung des Erlebnisses „Innenstadtbesuch“**  
(Moderation: Oliver Brimmers, IFH Köln)

Die in den Arbeitsgruppen erarbeiteten Handlungsempfehlungen werden im Folgenden gruppenübergreifend zusammengefasst.

### 3.1 Aufgabenfelder und Querschnittsfunktion des City- und Stadtmarketings

Das City- und Stadtmarketing wirkt in **Aufgabenfeldern**, die von anderen Fachleuten federführend bearbeitet werden. Hierzu gehören beispielsweise die Stadt-, Verkehrs- und Kulturplanung. Die Beteiligung des City- und Stadtmarketings innerhalb der Aufgabenfelder kann sich dabei sowohl auf die Konzeption (z. B. Entwicklung eines Innenstadtkonzeptes gemeinsam mit den relevanten Anspruchsgruppen, Beispiel: Stadtmarketing Essen e.V.) als auch auf die Umsetzung (z. B. aktive Begleitung bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Veränderung des Stadtbildes durch Lemgo Marketing e.V.) im Kontext der Stadtentwicklung beziehen. In den von ihm bearbeiteten Aufgabenfeldern übernimmt das City- und Stadtmarketing vor allem eine **Querschnittsfunktion**.

#### Aufgabenfelder des City- und Stadtmarketings

Der Katalog der Aufgabenfelder des City- und Stadtmarketings stellt sich generell als sehr umfassend dar. Es stellt sich die Frage, welchen Aufgaben sich das City- und Stadtmarketing in einer Stadt in welchem Ausmaß annehmen sollte. Folgende **Handlungsempfehlungen** wurden mit Blick auf die Aufgabenfelder des City- und Stadtmarketings innerhalb des Workshops herausgearbeitet:

- **Aufgabenfelder klarer definieren:** Stadtspezifisch ist zu definieren, welche Aufgabenfelder im Rahmen des City- und Stadtmarketings konkret zu bearbeiten sind. Für eine bestimmte Stadt ist jeweils die Relevanz der folgenden Aufgabenfelder zu prüfen:<sup>8</sup>
  - **Identität** (Markenbildung, Eventmanagement, Marketing nach innen und außen)
  - **Konzepterarbeitung** "Vision der (Innen-)Stadt"
  - **Förderung der (inner-) städtischen Wirtschaftsfunktionen** (Handel/Verkaufsförderung, Gewerbe/Handwerk, Tourismus, Dienstleistungen, Gastronomie, Industrie)
  - **Stadtgestaltung/Stadtentwicklung** (Öffentliche Räume, Baukultur)
  - **Networking** (Kommunikation, Mitgliedschaften)
  - **Agglomerationsvorteile/Funktionsmischung/Infrastruktur**
  - **Freizeitwert der (Innen-)Stadt** (Kultur, Bildung, Sport, Orte der Kommunikation)
  - **Dienstleistungen für Kunden/Bürger/Besucher** (Sauberkeit, Sicherheit, Services) und deren Evaluation
  - **Finanzierung/Sponsoring**
  - **Dienstleistungen für Investoren/Eigentümer** (unter Berücksichtigung kommunaler Auflagen)
  - **Verkehr** (Erreichbarkeit, Parkraum, Beitrag zur Bewältigung von Konflikten (Motorisierter Individualverkehr, ÖPNV, Fahrrad, Fußgänger)
  - **Wohnen/Wohnqualität**

---

<sup>8</sup> Im Workshop wurde darauf hingewiesen, dass die angeführten Aufgabenfelder grundsätzlich stadtübergreifend für das City- und Stadtmarketing relevant sind und damit einen institutionellen Charakter aufweisen. Die Relevanz dieser Aufgabenfelder ist jedoch zwischen den Städten unterschiedlich, da auch die Stärken und Schwächen und somit die Anforderungen einer jeden Stadt changiert. Zudem ändern sich die Notwendigkeiten auch im Zeitverlauf, da neue Probleme bewältigt werden müssen (z. B. Flüchtlingsstrom) oder andere Aufgaben zu erledigen sind.



- **Aufgabenfelder weiterentwickeln, ohne „klassische Themen“ zu vernachlässigen:** Der Fokus des City- und Stadtmarketings hat sich im Zeitverlauf gewandelt. Während anfangs vor allem die Durchführung von Events und Aktionen sowie der Erhalt und die Verbesserung der innerstädtischen Substanz im Mittelpunkt der Arbeit gestanden haben, rücken heute Themen wie „Digitalisierung“, „Multifunktionalität und Wohnen“ in den Vordergrund. Jedoch dürfen bei diesen neuen Themenstellungen „klassische“ Themen wie beispielsweise „Sicherheit und Sauberkeit“ nicht aus dem Blickfeld verschwinden.
- **Rolle des City- und Stadtmarketings bei der Aufgabenübernahme klären:** Das Ausmaß der Bearbeitung bzw. Begleitung eines Aufgabenfeldes durch das City- und Stadtmarketing – vom Informationsaustausch bis zur Maßnahmenumsetzung – hängt auch davon ab, welche Aufgaben von anderen Stakeholdern inklusive der städtischen Fachbereiche (z. B. Wirtschaftsförderung, Stadtentwicklungsamt) im Sinne einer Aufgabenteilung übernommen werden.

### **Arbeitsweise/Querschnittsfunktion des City- und Stadtmarketings**

Folgende **Handlungsempfehlungen** wurden im Hinblick auf die Arbeitsweise/Querschnittsfunktion des City- und Stadtmarketings innerhalb des Workshops herausgearbeitet:

- **Querschnittsfunktion in den Mittelpunkt stellen:** Zentrale Aufgabe des City- und Stadtmarketings ist es, eine Querschnittsfunktion zwischen den Innenstadt-Stakeholdern wahrzunehmen: Dabei kommt es vor allem darauf an, mit den beteiligten Anspruchsgruppen zu kommunizieren (Informationsaustausch), die Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren zu moderieren (Moderation) und zwischen den jeweiligen Interessen zu vermitteln (Mediation).<sup>9</sup>
- **Keine Lobbyarbeit für einzelne Anspruchsgruppen:** Da sich die Aufgaben und das Entwicklungsbestreben des City- und Stadtmarketings immer auf die Entwicklung eines Raumes beziehen (City- oder Gesamtstadt), ist das City- und Stadtmarketing niemals Vertreter einer einzelnen Anspruchsgruppe, sondern vertritt die Interessen sämtlicher Stakeholder einer (Innen-) Stadt. Dies ist der gravierende Unterschied zum normalen Lobbying, bei dem in der Regel die Interessen einer Gruppe vertreten werden.
- **Aufbau und Pflege eines umfassenden Netzwerkes mit allen relevanten Anspruchsgruppen:** Die Einflussmöglichkeiten von City-Managern hängen maßgeblich von deren Vernetzung ab. Dementsprechend zählt die Netzwerkarbeit mit sämtlichen Anspruchsgruppen einer (Innen-)Stadt zu ihren wichtigsten Aufgaben. Exemplarisch sei an dieser Stelle auf den Gastro-Stammtisch und den

---

<sup>9</sup> So kann beispielsweise die Stadtplanung mithilfe des City- und Stadtmarketings Planungsprozesse viel umfangreicher mit den verschiedenen Anspruchsgruppen diskutieren, als es über die üblichen Beteiligungsverfahren jemals möglich ist. Diese Aufgabe kann durch die Stadtplanung selbst initiiert werden, oder von einer anderen Anspruchsgruppe (z. B. Händlern) an das City- und Stadtmarketing herangetragen werden. Bezogen auf städtische Angelegenheiten ist die Rolle des City- und Stadtmarketings beispielsweise vor allem die eines „Kümmerers“ der relevanten Anspruchsgruppen; die verbindlichen Entscheidungen treffen jedoch die zuständigen Ämter/Behörden. Der Citymanager oder Stadtmarketingbeauftragte hat dementsprechend niemals die Amtsautorität und macht diese den Funktionsträgern auch nicht streitig.

"wettbewerblichen Dialog" mit starker Einbeziehung der Bürger bei Vergabeverfahren für öffentliche Aufträge der Hanau Marketing GmbH verwiesen.

- **Bildung von Allianzen mit anderen Netzwerken:** Im Rahmen der Netzwerkarbeit kann es erforderlich sein, bereits bestehende Netzwerke in einer Stadt für sich zu gewinnen und in das eigene Netzwerk zu integrieren bzw. entsprechende Allianzen zu bilden (z. B. mit einer etablierten Händlergemeinschaft). Andernfalls können solche Gruppen das City- und Stadtmarketing konterkarieren.
- **Entwicklung und Umsetzung eines Leitkonzeptes für das City- und Stadtmarketing:** Ein solches Konzept dient als Orientierungs-, Priorisierungs- und Strukturierungshilfe für das City- und Stadtmarketing und hilft bei der Argumentation gegenüber den Anspruchsgruppen, indem diesen so ein klarer Entwicklungsstrang des City- und Stadtmarketings im Sinne einer guten und nachhaltigen (Innen-)Stadtentwicklung verdeutlicht werden kann. Dies ist Voraussetzung für die dauerhafte Akzeptanz bei den Stakeholdern, auch wenn das City- und Stadtmarketing einmal konträre Meinungen vertritt. Generell gilt, dass innerhalb entsprechender Konzepte Bewertungskriterien im Hinblick auf die Zielerreichung, Zuständigkeiten und Zeitpläne/Meilensteine festgelegt und die Konzepte fortlaufend evaluiert und fortgeschrieben werden sollten. Als Beispiel wurde das Konzept „Zukunft Trier 2020“ angeführt.<sup>10</sup>

### 3.2 Strukturen und Ressourcen des City- und Stadtmarketings

Das City- und Stadtmarketing ist aufgrund seiner Querschnittfunktion und seinen vielfältigen Aufgabengebieten auf eine stabile und umfassende **strukturelle Verankerung**, eine breite **Beteiligung der relevanten Anspruchsgruppen**, einen hohen **Professionalisierungsgrad** und eine für die jeweilige Stadt „maßstabsgerechte“ **Ressourcenausstattung** angewiesen. Sind diese Rahmenbedingungen gegeben, lassen sich Gesamtkonzepte unter Einbeziehung der relevanten Anspruchsgruppen am ehesten erfolgreich planen und umsetzen.

#### Strukturelle Verankerung des City- und Stadtmarketings

Folgende **Handlungsempfehlungen** wurden im Hinblick auf die strukturelle Verankerung des City- und Stadtmarketings innerhalb des Workshops herausgearbeitet:

- **Sicherstellung der Verankerung innerhalb bzw. mit der Stadtverwaltung:** So lassen sich Maßnahmen innerhalb eines Gesamtkonzeptes leichter umsetzen und es besteht Rückhalt seitens der städtischen Verwaltungsbereiche. Exemplarisch werden an dieser Stelle die ganzheitliche Ausrichtung des City- und Stadtmarketings und die Bildung entsprechender Strukturen durch die

---

<sup>10</sup> In Trier beschäftigt man sich schon seit 1992 intensiv mit dem Zukunftsmanagement der Stadt. Dabei stehen die strukturellen Veränderungen der Stadt sowie Chancen und Risiken, die diese Veränderungen mit sich bringen, das zukünftige Stadtbild und zukünftige Aufgaben des Stadtmarketings im Mittelpunkt eines strategischen und umsetzungsorientierten Zielkonzeptes.

Stadtmarketing Braunschweig GmbH genannt.<sup>11</sup> Generell ist es dabei sinnvoll, wenn die Stadtspitze (z. B. der Bürgermeister) zentrale Themen des City- und Stadtmarketings zur „Chefsache“ erkläre. Auch solle eng mit der Stadtentwicklung, der Wirtschaftsförderung und anderen städtischen Bereichen zusammengearbeitet werden (z. B. Entwicklung gemeinschaftlicher Leitbilder mit klaren Aussagen zur zukünftigen Ansiedlungspolitik einer Stadt). Ein Beispiel für die Verzahnung von Stadtentwicklung und Stadtmarketing stellt der interdisziplinäre, gemeinschaftliche Ansatz der Hanau Marketing GmbH dar.<sup>12</sup> Die Frage, in welche Rechtsform das City- und Stadtmarketing am besten agieren sollte, lässt sich nach Aussagen von Workshop-Teilnehmern nicht pauschal beantworten.<sup>13</sup> Wichtig ist vielmehr, dass die Querschnittsfunktion bzw. die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteuren funktioniert und weiterentwickelt wird.

- **Verankerung des City- und Stadtmarketings bei Anspruchsgruppen außerhalb der Stadtverwaltung:** Gefördert werden kann dies beispielsweise durch die Bildung eines zweckgebundenen, anspruchgruppenübergreifenden Fonds (siehe hierzu auch das Beispiel der Peine Marketing GmbH zur „maßstabsgerechten“ Ressourcenausstattung des City- und Stadtmarketings“).
- **Parallelstrukturen vermeiden:** Auf die einzelnen Aufgabenfelder des City- und Stadtmarketing bezogene Parallelstrukturen sind unbedingt zu vermeiden, da andernfalls mehr gegen- als miteinander gearbeitet wird.
- **Verankerung des City- und Stadtmarketings als „One-Stop-Ansprechpartner“:** Das City- und Stadtmarketing sollte als neutraler, starker und stetiger „One-Stop-Ansprechpartner“ bei den Stakeholdern verankert sein, der im Sinne seiner Querschnittsfunktion mit und zwischen den Anspruchsgruppen kommuniziert, moderiert, koordiniert und als Problemlöser fungiert.

### **Beteiligung der Innenstadt-Stakeholder am City- und Stadtmarketing**

Folgende **Handlungsempfehlungen** wurden im Hinblick auf die Beteiligung der Innenstadt-Stakeholder am City- und Stadtmarketing innerhalb des Workshops herausgearbeitet:

- **PR-wirksame Aufbereitung von city- und stadtmarketingrelevanten Themen:** So können Anspruchsgruppen sensibilisiert und begeistert werden. Negativ-Szenarien sollten dabei wohl dosiert eingesetzt werden (Beispiel: Lokale PR-wirksame Aufbereitung der stadtspezifischen Ergebnisse der Untersuchung „Vitale Innenstädte 2014“ und Verknüpfung mit Stakeholder-Workshops).

---

<sup>11</sup> Übernahme von kommunalen Aufgaben durch die Stadtmarketing Braunschweig GmbH, wie z. B. Sondernutzungen, Stadtwerbung; Personalunion in Wirtschaftsdezernat und Geschäftsführung der Stadtmarketing GmbH.

<sup>12</sup> Neben der Verzahnung von Stadtentwicklung und Stadtmarketing können auch andere Möglichkeiten der Verzahnung sinnvoll sein, wie beispielsweise die Beispiele der Wirtschaftsförderungs- und Stadtmarketing Gesellschaft Bocholt mbH & Co. KG oder der Lübeck und Travemünde Marketing GmbH (Stadtmarketing und Tourismus) zeigen.

<sup>13</sup> Die Wahl der Rechtsform hängt nach Meinung von Workshop-Teilnehmern von den Strukturen und Charakteristika einer Stadt ab. Als eher problematische werden ehrenamtliche Vereine gesehen, da sich z. B. gezeigt habe, dass die Arbeit des City- und Stadtmarketings häufig „einschlafe“, wenn engagierte (ehrenamtliche) Mitglieder den Verein verließen. Auch erscheinen Vereine unter Steuer- und Finanzierungsgesichtspunkten weniger gut geeignet als andere Rechtsformen.

- **Gemeinschaftliche Entwicklung von „problem- bzw. engpassorientierten“ Projekten und deren Einbettung in langfristige Konzepte/Strategien:** Im Rahmen des City- und Stadtmarketings sollten nur Projekte verfolgt werden, die sich an den tatsächlichen Problemen bzw. Engpässen der Stakeholder orientieren und in eine Gesamtstrategie eingebettet sind. Hierzu ist ein gemeinsames Problembewusstsein zu schaffen und die verschiedenen Anspruchsgruppen sind in die Projektentwicklung einzubeziehen. So lässt sich ein „Wir-Gefühl“ innerhalb und zwischen den Anspruchsgruppen entwickeln. Der Nutzen für die beteiligten Stakeholder kann beispielsweise durch Partner-Logos oder Zertifikate für Handel, Gastronomie, Freizeiteinrichtungen, Immobilienbesitzer etc., aber auch über die gemeinschaftliche Aufwertung der Aufenthalts- und Erlebnisqualität der Innenstädte herausgestellt werden (z. B. Zertifikate für Kinder-, Familien- und Seniorenfreundlichkeit der City Initiative Karlsruhe für Geschäfte und Dienstleister oder Konzepte, die das Thema „local shopping“ in den Fokus stellen, wie z. B. „buy local“ oder „Heimatshoppen“).
- **Verfassen von Status-Berichten und Perspektivpapieren für das City- und Stadtmarketing:** So wird Transparenz über Projekte und Strategien geschaffen und den Anspruchsgruppen vermittelt, welchen konkreten Nutzen das City- und Stadtmarketing für sie stiftet (z. B. "Stadtkonzeption 2025" für Cloppenburg<sup>14</sup>). Entsprechende Dokumente bilden auch eine gute Grundlage für die Presse- und Kommunikationsarbeit (z. B. im Bereich Social Media), um für eine breite Unterstützung und neue Impulse seitens der Innenstadt-Stakeholder (insbesondere der Bürger) zu werben.
- **Selbstverpflichtung der Stakeholder zur Kooperation:** Gemeinsame Ziele sollten definiert und die Verpflichtung, gemeinsam auf diese hinzuwirken, schriftlich festgehalten werden (Beispiel: „City-Commitment“ in Nagold<sup>15</sup>).
- **Ideen der Stakeholder fordern, fördern und multiplizieren:** Um gemeinschaftliche Initiativen in einer Stadt zu fördern, bietet es sich für das City- und Stadtmarketing an, Ideenwettbewerbe selbst durchzuführen (z. B. Stadtteilwettbewerb der Bochum Stadtmarketing GmbH<sup>16</sup>) und sich an (über)regionalen Wettbewerben (z. B. Stadtmarketingpreis Bayern, Wettbewerb „Ab in die Mitte“) zu beteiligen. Zur Ideenförderung und -verbreitung zählt aber auch, dass stadtintern Aktivitäten und Aktionen von Innenstadt-Akteuren dahingehend geprüft werden, ob es sinnvoll wäre, diese in einem größeren Rahmen zu multiplizieren. Generell sollte das City- und Stadtmarketing neuen Ideen offen gegenüberstehen, denn nicht selten sind gerade solche Ideen erfolgreich, die auf den ersten Blick

---

<sup>14</sup> "Stadtkonzeption 2025" für Cloppenburg: 50-seitiges Papier, das auf den Ratsbeschluss folgte, ein ganzheitliches Stadtmarketing für Cloppenburg einzuführen, und ein auf einer Bürgerbefragung basierendes Leitbild enthält, an dem sich das zukünftige Handeln der Stadt orientieren soll.

<sup>15</sup> Beim „City-Commitment“ in Nagold haben sich die Stakeholder zu gemeinsamen Zielen und deren Umsetzung verpflichtet (z. B. verbindliche Teilnahme an gemeinschaftlichen Marketingmaßnahmen zur Kundengewinnung und -bindung).

<sup>16</sup> Der jährlich ausgeschriebene Stadtteilwettbewerb in Bochum stellt eine Hilfe zur Selbsthilfe für die Stadtteile dar, um alle Teile der Stadt lebenswerter zu machen. Der Stadtteilwettbewerb wird als besondere Kooperationsform im Sinne eines Public Private Partnership (PPP-Verfahren) ausgeschrieben und durchgeführt. Im Vordergrund steht dabei die Förderung des Einzelhandels und des bürgerschaftlichen Engagements. Besondere gemeinschaftliche Projekte zu Themen- und Handlungsfelder des Stadtmarketings (z. B. Werbe- und Marketingaktionen, kulturelle Aktivitäten, bürgerliches Engagement), werden ausgezeichnet und fördern gleichzeitig den Netzwerkaufbau und Informationsaustausch der Beteiligten. Bewerben können sich alle relevanten Akteure wie Privatpersonen, Stadtteilgruppen, Werbegemeinschaften, Vereine, Verbände, Schulen, einzeln oder vorzugsweise im Verbund.

„ungewöhnlich“ und „abwegig“ erscheinen. Exemplarisch hingewiesen sei an dieser Stelle auf das Konzept „Andernach – Die essbare Stadt“, bei dem auf öffentlichen Grünflächen in der Innenstadt Nutzpflanzen (z. B. Apfelbäume und Tomatensträucher) angebaut werden und das zur Profilierung der Stadt beigetragen habe.

- **Durchführung bundesweiter (Ideen-)Wettbewerbe und deren Verknüpfung mit öffentlichen Fördermitteln:** So könnten bundesweit Anreize gesetzt werden, stadtmarketingspezifische Ideen zu generieren, umzusetzen und zu multiplizieren.
- **Standardisierte Begutachtung (Zertifizierung) des City- und Stadtmarketings:** Eine standardisierte Bewertung des City- und Stadtmarketings, wie diese üblicherweise bei der Zertifizierung von Unternehmen in der freien Wirtschaft vorgenommen wird, würde City- und Stadtmarketing-Organisationen eine faire und offene Darstellung ihrer jeweiligen Leistungen und Leistungsfähigkeit ermöglichen, so dass auch Außenstehende ihre Beteiligung gewissenhaft prüfen könnten.<sup>17</sup> Als Partner für eine derartige Zertifizierung bietet sich nach eigenen Angaben der Handelsverband Deutschland (HDE) an. Zur Etablierung dieses Modells sollte nach Meinung von Workshop-Teilnehmern eine Anschubfinanzierung von mindestens zwei Jahren gewährt werden. Besondere Relevanz könnten entsprechende Zertifikate im Hinblick auf die Beteiligung international oder bundesweit agierender Filialunternehmen am City- und Stadtmarketing einer Stadt haben, da es für diese schwierig ist, die Qualität der für ihr (umfassendes) Filialnetz relevanten City- und Stadtmarketing-Organisationen aufgrund hoher Heterogenität und Komplexität zu bewerten und entsprechende Budgetentscheidungen zu treffen.
- **Überzeugende Persönlichkeit mit Motivationsfähigkeit gesucht:** Neben fachlichen und sachlichen Aspekten sind auch die Persönlichkeit und die Motivationsfähigkeit eines City-Managers ausschlaggebend für die Qualität der Netzwerkarbeit im Allgemeinen und die Beteiligung der relevanten Anspruchsgruppen an den Aktivitäten des City- und Stadtmarketings im Speziellen. Auf entsprechende Eigenschaften und Erfahrungen sollte beispielsweise bei Stellenausschreibungen und -besetzungen im Kontext des City- und Stadtmarketings geachtet werden.

### **Professionalisierung des City- und Stadtmarketings**

Das Profil des City- und Stadtmarketings muss nach Ansicht der Workshop-Teilnehmer weiter geschärft werden und durch ein klar definiertes Berufsbild und gemeinschaftliche Standards eine breite Anerkennung finden. Folgende **Handlungsempfehlungen** wurden im Hinblick auf die Professionalisierung des City- und Stadtmarketings innerhalb des Workshops herausgearbeitet:

- **Institutionalisierung eines (Fach-)Hochschulstudienganges:** So ließe sich das Berufsbild des City- und Stadtmanagers klar definieren und institutionalisieren sowie die wissenschaftliche

---

<sup>17</sup> Es wurde darauf hingewiesen, dass sich die Anforderungen an das City- und Stadtmarketing je nach Stadt sehr unterschiedlich darstellen und es schwer sei, aussagekräftige und objektiv messbare Bewertungskriterien zu definieren. Jedoch zeigen Initiativen wie „ServiceQualität Deutschland“, dass sich solche Siegel durchaus in dienstleistungsorientierten Bereichen etablieren lassen.

Forschung im Bereich des City- und Stadtmarketings vorantreiben. Die entsprechenden Standards für das Berufsbild des „City- und Stadtmanagers“ könnten dann auch bei der Zertifizierung von City- und Stadtmarketing-Organisationen zugrunde gelegt werden.

- **Ausbau und öffentliche Förderung der beruflichen Weiterbildung:** Berufsbegleitende Fortbildungsmöglichkeiten werden bereits angeboten, sollten nach Ansicht von Workshop-Teilnehmern aber weiter ausgebaut und öffentlich gefördert werden.<sup>18</sup> Dies gelte auch im Hinblick auf die Qualifizierung des Ehrenamtes sowie die Schulung der verschiedenen Stakeholder-Gruppen zu city- und stadtmarketingrelevanten Themen und den Informationsaustausch in Erfahrungsaustausch-/ERFA-Gruppen.<sup>19</sup>
- **Öffentliche Förderung eines bundesweiten Netzes regionaler City- und Stadtmarketing-Lotsen,** die beispielsweise nach dem Vorbild der 2015 auslaufenden Initiative "eKompetenz-Netzwerk für Unternehmen" als Ansprechpartner für haupt- und ehrenamtliche City- und Stadtmanager fungieren und mit Leitfäden, Vorträgen, Seminaren etc. deren Arbeit unterstützen könnten.

### **„Maßstabsgerechte“ Ressourcenausstattung des City- und Stadtmarketings**

Eine Vielzahl der im Rahmen der Querschnittsfunktion des City- und Stadtmarketings übernommenen Aufgaben geht mit keiner Gewinnerwartung bzw. keinem Erwerbscharakter für das City- und Stadtmarketing selbst einher, wohingegen die Anspruchsgruppen gemeinschaftlich von der Aufgabenübernahme profitieren. Mithin entziehen sich viele Leistungen des City- und Stadtmarketings einer direkten Bezahlung. Gleichzeitig wird keine Anspruchsgruppe gewillt sein, das City- und Stadtmarketing für Leistungen (alleine) zu bezahlen, von denen auch andere Anspruchsgruppen profitieren, da die Gefahr besteht, dass sich einzelne Akteure nicht am City- und Stadtmarketing (finanziell) beteiligen und trotzdem von dessen Aktivitäten profitieren (sog. „Trittbrettfahren“). Folgende **Handlungsempfehlungen** wurden im Hinblick auf die „maßstabsgerechte“ Ressourcenausstattung des City- und Stadtmarketings innerhalb des Workshops herausgearbeitet:

- **Benötigte Ressourcen und Budgets betriebswirtschaftlich kalkulieren:** Die Aufgaben des City- und Stadtmarketings sind stadt-spezifisch in betriebswirtschaftliche Aufwände und Kosten zu überführen, um darauf aufbauend die benötigten „maßstabsgerechten“ Ressourcen und Budgets für die Grundfinanzierung und Projektmittel abzuleiten.
- **Sicherung einer soliden („maßstabsgerechten“) Grundfinanzierung:**
  - **Kommunale Zuschüsse:** Realistische („maßstabsgerechte“) Budgets in kommunalen Haushalten, die der Bedeutung und den konkreten Aufgaben des City- und Stadtmarketings sowie den damit verbundenen Kosten unter Berücksichtigung sonstiger Finanzierungsquellen

---

<sup>18</sup> Angeboten werden beispielsweise das berufsbegleitende Studiengang Weiterbildungsstudium „City-, Stadt- und Regionalmanagement“ der bcsd in Zusammenarbeit mit den Fördermitgliedern CIMA Beratung + Management GmbH und Institut für City- und Regionalmanagement Ingolstadt (ICR) sowie der Zertifikatslehrgang "Citymanager/ Quartiersmanager (IHK)" der IHK Hannover.

<sup>19</sup> Teilnehmer des Workshops forderten in diesem Zusammenhang die Beibehaltung der öffentlichen Förderung derartiger Informations- und Schulungsveranstaltungen und ERFA-Gruppen.

gerecht werden. Teilnehmer des Workshops merkten in diesem Zusammenhang an, dass das City- und Stadtmarketing zu einer **Pflichtaufgabe im kommunalen Aufgabenbereich** entwickelt und mit **Förderprogrammen** unterstützt werden sollte.<sup>20</sup>

- **Freiwillige Beiträge der Innenstadt-Akteure außerhalb der kommunalen Haushalte:**
  - **Einzahlungen in zweckgebundene Fonds:** Als sinnvoll erachtet wird die Bildung von zweckgebundenen Fonds, in die die Stakeholder gemeinschaftlich einzahlen (z. B. in Abhängigkeit von der Größe der Verkaufsfläche). In Peine sind die Stakeholder beispielsweise verbindlich in das City- und Stadtmarketing der Peine Marketing GmbH und den Sponsorenbeirat eingebunden und verpflichtet, einen Beitrag zur Unterstützung des City- und Stadtmarketings über einen längeren Zeitraum zu bezahlen. Auch die Schaffung von **Business Improvement Districts (BIDs)** in Kombination mit einer BID-Abgabe wurde in diesem Kontext diskutiert (z. B. BID-Projekt Hamburg) und – soweit die gesetzlichen Grundlagen hierfür in den jeweiligen Bundesländern existieren – als sinnvoll erachtet.<sup>21</sup>
  - **Crowdfunding und Bürgerstiftungen:** Um auch Bürger an der Finanzierung des City- und Stadtmarketings zu beteiligen, regten Teilnehmer Ansätze des **Crowdfundings** und die Gründung von **Bürgerstiftungen** an.
- **Einführung einer zweckgebundenen Abgabe:** Auch die Einführung einer zweckgebundenen Abgabe für das City- und Stadtmarketing analog zu Tourismus- oder Kulturabgaben wurde als mögliches Finanzierungsinstrument angeführt (Beispiel aus Österreich: Verankerung eines touristischen Interessentenbeitrags in den Tourismusgesetzen der Bundesländer). So könnte zum einen die Grundfinanzierung des City- und Stadtmarketings nachhaltig gesichert und zum anderen das „Trittbrettfahren“ unter den Stakeholdern eingeschränkt und eine gerechtere Verteilung des Aufwandes und des Nutzens des City- und Stadtmarketings sichergestellt werden. Hierzu müssten die rechtlichen Grundlagen geschaffen werden (z. B. Verankerung entsprechender Abgaben in den entsprechenden Gesetzen der Bundesländer).
- **Möglichkeiten zur Selbstfinanzierung prüfen:** Im Gegensatz zu Aufgaben des City- und Stadtmarketings ohne Erwerbzweck kann das City- und Stadtmarketing beispielsweise im Bereich des Eventmanagements oder der Servicedienstleistungen (z. B. kostenpflichtige Beratungsservices für einzelne Unternehmen oder Verkauf stadtspezifischer Merchandising-Produkte als Profit Center) Projekte mit Gewinnerwartung durchführen. Zudem übernimmt das

---

<sup>20</sup> Im Hinblick auf die Nutzung von Förderprogrammen wiesen Workshop-Teilnehmer beispielsweise auf Programme im Rahmen der Städteaufbauförderung (z. B. „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ (ASO) oder „Soziale Stadt“) hin. Zudem regten sie an, dass der Querschnittsorientierung des City- und Stadtmarketings in den jeweiligen Bundes- und Landesressorts durch entsprechende themenübergreifende Förderprogramme für Projekte der kooperativen Stadtentwicklung Rechnung getragen werden sollte. Dazu sollten hierarchisch und fachbezogene Ministerien und ihre jeweiligen Förderprogramme für eine querschnittsorientierte Aufgabenstellung stärker geöffnet und entsprechende ganzheitliche Ansätze bzw. gemeinsame (ministerienübergreifende, z. B. von BMWi, BMUB, BMBF) Programme/Modellprojekte verankert und gefördert werden.

<sup>21</sup> Das BID-Projekt Hamburg basiert auf dem Gesetz zur Stärkung von Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Gewerbezentren. Grundstückseigentümer und/oder Gewerbetreibende zahlen hierbei eine Abgabe zur Finanzierung gemeinschaftlicher Aktivitäten zur Stärkung und Revitalisierung von Geschäftsstraßen.

City- und Stadtmarketing teilweise auch konkrete Aufgaben aus der Stadtverwaltung (z. B. Wochenmarkt, Bewirtschaftung des öffentlichen Raumes), wodurch sich ebenfalls Finanzierungsmöglichkeiten ergeben. Jedoch dürften keinesfalls die zentralen Aufgaben des City- und Stadtmarketings im Sinne seiner Querschnittsfunktion zu Gunsten dieser erwerbswirtschaftlichen Aktivitäten vernachlässigt werden.

### 3.3 Aufgaben des City- und Stadtmarketings im Kontext „digitale/virtuelle Innenstadt“

Aufgabe des City- und Stadtmarketings ist es auch, gemeinschaftliche Konzepte zur Wahrung der digitalen Chancen zu begleiten (z. B. Konzepte zur Stärkung der Online-Präsenz). Insbesondere kleinere, inhabergeführte Unternehmen sind auf Unterstützung angewiesen, da sie im Regelfall nicht über das entsprechende Know-how der Zentrale eines Filialsystems verfügen. In diesem Kontext betonen Workshop-Teilnehmer die Notwendigkeit von Maßnahmen, die auf die folgenden Bereiche abzielen: Bessere **Ausschöpfung digitaler Kommunikations- und Vertriebsmöglichkeiten**, Verbesserung der **digitalen Infrastruktur** und Verbesserung der **„digitalen Kompetenzen“ von City-Managern**.

#### **Ausschöpfung digitaler Kommunikations- und Vertriebsmöglichkeiten**

**Innerhalb des Workshops wurden Handlungsempfehlungen** im Hinblick auf die Ausschöpfung digitaler Kommunikations- und Vertriebsmöglichkeiten herausgearbeitet:

- **Nutzung von Social Media Kanälen** durch das City- bzw. Stadtmarketing wird als sehr wichtig erachtet, um mittels Bildern und Geschichten eine Emotionalisierung und Bindung zur Stadt zu erwirken. Dazu wird empfohlen, auch externe Personen (z. B. Bürger/Besucher, Geschäftsinhaber) zu Kommentaren zu motivieren, um ein authentisches Stadtbild zu vermitteln (siehe z. B. ‚Braunschweig bloggt‘). Als zielführend wird zudem die Schaffung eines Social Media Teams<sup>22</sup> oder die Beschäftigung eines Social Media Beauftragten erachtet.
- **Einrichtung/Pflege der City-Homepage:** Jede Stadt sollte über eine City-Homepage verfügen, welche im Idealfall für mobile Endgeräte optimiert ist. Die Notwendigkeit, zusätzlich eine City-App oder einen digitalen Einkaufsführer bereitzustellen, wird von Workshop-Teilnehmern in Frage gestellt. Einigkeit besteht darüber, dass die Qualität von City-Apps und -Homepages allerdings stets vom Content bestimmt wird, der von Stakeholdern des City- und Stadtmarketings zu liefern ist. Entsprechend gilt als Empfehlung, Ressourcen vornehmlich auf die City-Homepage auszurichten und die Stakeholder zu motivieren, kontinuierlich Inhalte zu liefern und zu aktualisieren.
- **Digitale Maßnahmen als Frequenzbringer wohlüberlegt einsetzen:** Digitale Maßnahmen sollten nicht zum Selbstzweck eingesetzt werden – auch wenn „alt bewährte“ Maßnahmen wie Gutschein-

---

<sup>22</sup> Als Beispiel sei das Social Web Command Center in Karlsruhe genannt. In Karlsruhe kümmert sich ein ganzes Team um den Social Media Auftritt des Stadtmarketings. Bespielt werden u. a. Facebook, Twitter, Youtube und ein eigener Blog. Das Social Media Team möchte mit den Fans und Followern der Stadt ins Gespräch kommen. Im Blog erzählen die Mitarbeiter von der Arbeit des Stadtmarketings, teilweise werden auch "Offline"-Treffen mit den Bürgern organisiert.



systeme und Kundenkarten – nunmehr digitalisiert – gut funktionieren. Denn derzeitige Trendthemen wie Beacons und Mobile Payment werden als weniger hilfreich erachtet – auch wenn einige Teilnehmer davon ausgehen, dass Beacons in Zukunft eine größere Rolle im City- und Stadtmarketing spielen werden.

- **Mehrwert durch digitale Vernetzung erwirken:** Infoterminals/Wegeleitsysteme würden von Kunden heute schon gut angenommen und können auf städtischer Ebene gut eingebunden werden. Es wird empfohlen, digitale Services einerseits weiter auszubauen und andererseits im Sinne eines Mehrwertes zu vernetzen (z. B. Vernetzung einer Shopping-App mit dem Parkleitsystem der Stadt).
- **Einrichtung digitaler Stakeholder-Kommunikation,** um mit Händlern und anderen Anspruchsgruppen besser zu kommunizieren. Derzeit werden gedruckte Informationen zu Aktionen des City- und Stadtmarketings (z. B. zu Shopping-Nights) in Filialen abgegeben. Durch zentrale digitale Informationsplattformen lässt sich gewährleisten, dass alle Händler (inkl. Filialisten) informiert werden.
- **Nicht immer das Rad neu erfinden:** Stadeigene Lösungen seien nicht immer zielführend. Generell ist beim Angebot digitaler Services abzuwägen, in welchen Bereichen individuelle lokale/regionale Lösungen (z. B. stadtspezifische Lösung) voranzutreiben sind und in welchen Bereichen sich etablierte Lösungen (z. B. deutschlandweit genutzt) anbieten. Etablierte Lösungen ersparen nicht nur Entwicklungskosten sondern sind auf Seiten der Verbraucher oftmals bereits bekannt. Beim Thema Mobile Solutions wird beispielsweise empfohlen, im synergetischen Sinne bundesweite Lösungsansätze zu präferieren.

### Verbesserung der digitalen Infrastruktur

Folgende **Handlungsempfehlungen** wurden im Hinblick auf die Verbesserung der digitalen Infrastruktur innerhalb des Workshops herausgearbeitet:

- **Kostenfreies WLAN für Stadtbesucher anbieten:**<sup>23</sup> Die Bereitstellung von WLAN wird als gemeinschaftliche Aufgabe der Stadt und des City- und Stadtmarketings betrachtet. Die Rolle des City-Managers besteht darin, WLAN-Systeme zu bewirtschaften. In diesem Sinne fungiert der City Manager als Geschäftsführer, die Stadt als Gesellschafter.
- **Innenstädte via Mobile erlebbar machen:** Auch dem Thema Mobile kann sich das City- und Stadtmarketing nach Ansicht von Workshop-Teilnehmern nicht entziehen. Mobile wird in Zukunft eine große Rolle für das Konsumentenverhalten spielen. Entsprechend ist es Aufgabe des City- und Stadtmarketings, sich mit der Entwicklung zu befassen. Ein erster Ansatz kann z. B. ein für den Einsatz auf Smartphones geeignetes Wegeleitsystem sein.

---

<sup>23</sup> Viele Städte bieten mittlerweile freies WLAN an, u. a. die Stadt Bochum. Die Bochum Marketing GmbH versorgt seit Juni 2015 die Innenstadtbesucher mit kostenlosem Internet. Dieses WLAN-System dient nicht nur also Convenience-Bringer für die Besucher, sondern kann auch von den Händlern zur Angebotsbewerbung genutzt werden. Wer sich einwählt, wird direkt auf eine Seite geleitet, auf der die lokalen Händler ihre Angebote bewerben. Durch die Werbeeinnahmen kann das WLAN-System zumindest teilweise refinanziert werden.

- **Digitalwissen für die Innenstadt-Stakeholder bereitstellen:** Mit Verbesserung der digitalen Infrastruktur ist es Aufgabe des City Managers, Anspruchsgruppen der Innenstadt für die Digitalisierung zu sensibilisieren, Interessen und Kompetenzen zu bündeln und auf Grundlage einer breiten Wissensbasis Entscheidungen zu fällen. Da sich das City- und Stadtmarketing mit dem Auf- und Ausbau digitaler Infrastrukturen überfordert sieht, besonders mit Blick auf rechtliche und technologische Fragen, kann ein Experte (z. B. ein „Chief Digital Officer“) die Lösung für die Stadt sein.
- **Cross-Channel-Services über Marktplätze realisieren:** Händlerübergreifende Ansätze zur Unterstützung beim Auf- und Ausbau von Cross-Channel-Services (z. B. gemeinschaftliche Abholstationen und Lieferservices) werden von Workshop-Teilnehmern als sehr wichtig erachtet. Lokale Marktplätze wie die Online-City Wuppertal<sup>24</sup> gelten als nützlich, um die angebotenen Cross-Channel-Services zu bewerben. Nationale Anbieter werden von einzelnen Workshop-Teilnehmern kritisch betrachtet, da diese nicht auf die einzelnen Städte zugeschnitten sind und dem City- und Stadtmarketing bei der Ausgestaltung weniger Freiheiten lassen.

### **Verbesserung der „digitalen Fähigkeiten“ von City-Managern**

Das Vorantreiben digitaler Maßnahmen ist wenig zielführend, wenn die erforderliche Kompetenz innerhalb des City- und Stadtmarketings nicht vorhanden ist. Die Qualifizierung bzw. Schulung von City-Managern wird daher als sehr wichtig erachtet. Folgende **Handlungsempfehlungen** wurden diesbezüglich innerhalb des Workshops herausgearbeitet (siehe zur Aus- und Weiterbildung von City-Managern auch Abschnitt 3.2):

- **Qualifizierungsangebote für City-Manager schaffen:** Als Kümmerer sollte der City-Manager Informationen zum Online-Handel und anderen „digitalen“ Themen für den Einzelhandel und andere Stakeholder unter Berücksichtigung der daraus hervorgehenden Chancen und Risiken aufbereiten und kommunizieren bzw. entsprechende Beratungsangebote bereithalten. Ziel von Qualifizierungsmaßnahmen sollte es dementsprechend sein, den City-Manager zu befähigen, die lokalen Händler für die Digitalisierung zu sensibilisieren und eine Vorreiterfunktion bei der Umsetzung digitaler Maßnahmen zu übernehmen. Dies setzt voraus, dass die Stadt Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse an den City Manager überträgt.
- **Digitale Qualifizierung über Partnerschaften sichern:** Eine Zusammenarbeit mit Verbänden und Kammern wäre auch bei der Aus- und Weiterbildung von City Managern im Kontext der Digitalen Transformation wünschenswert. Partnerschaften des City- und Stadtmarketings mit den regional verankerten Industrie- und Handelskammern, die im Bereich Digitalisierung bereits Angebote im für andere Zielgruppen anbieten, erscheinen als besonders sinnvoll.

---

<sup>24</sup> Als Beispiel sei an dieser Stelle die Online-City Wuppertal genannt. Ende 2013 ist dieser lokale Online-Marktplatz als Pilotprojekt der Nationalen Stadtentwicklungspolitik des Bundes gestartet. Die Online City Wuppertal verknüpft den stationären Handel mit den Vorteilen der Online-Welt. Neben der Etablierung einer Online-Shopping-Plattform wurden Shopstationen, an denen Kunden die online angebotenen Produkte anschauen können, und eine zentrale Servicestation in der City geschaffen. Der stadt-eigene Online-Shop bietet taggleiche Lieferung innerhalb der Region. Zudem finden Schulungen für den lokalen Einzelhandel zum Thema Digitalisierung und Cross-Channel statt.

### 3.4 Aufgaben des City- und Stadtmarketings im Kontext „Erlebnis Innenstadtbesuch“

Im Hinblick auf die Stärkung von Innenstädten im Wettbewerb gewinnt das Thema „Erlebnis Innenstadtbesuch“ zunehmend an Bedeutung. Insbesondere beurteilen die Teilnehmer **gemeinschaftliche Kundenservices, Maßnahmen zur Erhöhung des „Erlebniskontexts Innenstadt“** und die **Schaffung einer lokalen Identität** als besonders wichtig.

#### **Gemeinschaftliche Kundenservices**

Folgende **Handlungsempfehlungen** wurden im Hinblick auf gemeinschaftliche, händlerübergreifende Kundenservices innerhalb des Workshops herausgearbeitet:

- **Zentrale Abholstationen:** Zentrale Abholstationen bieten den Stadtbesuchern einen Mehrwert, allerdings könnte sich die technische Umsetzung schwierig gestalten (z. B. Drive-in-Schalter/ Abholstelle der Online City Wuppertal).
- **Gemeinsame Parkleitsysteme:** Im Rahmen gemeinsamer Parkleitsysteme können den Stadtbesuchern verschiedene Services, wie die Möglichkeit, ihr Parkticket an verschiedenen Stationen auszulösen oder Verfügbarkeitsanzeigen über eine App, angeboten werden.
- **Zentrale Online-Infoportale:** Neben einfachen Informationen über Öffnungszeiten usw. bieten Online-Infoportale den lokalen Unternehmen die Möglichkeit, sich vorzustellen (z. B. CityInitiative Bremen oder diverse City-Apps).
- **Kinderbetreuung:** Aufgrund der hohen Nachfrage von Seiten der Eltern sollten Betreuungsservices bereitgestellt werden.<sup>25</sup>
- **Städtische Aufwertung von Plätzen und Bereichen der Innenstadt:** Grünflächen, gastronomische Angebote und andere Orte, die zum „Verweilen“ einladen, tragen zur Steigerung der Aufenthaltsqualität der Stadt bei. Auswirkungen von „Störfaktoren“, wie Baustellen sollten, für Besucher und Unternehmen so gering wie möglich gehalten werden.<sup>26</sup>

#### **Maßnahmen zur Erhöhung des „Erlebniskontexts Innenstadt“**

Folgende **Handlungsempfehlungen** wurden im Hinblick auf Maßnahmen zur Erhöhung des „Erlebniskontexts Innenstadt“ innerhalb des Workshops herausgearbeitet:

- **Sicherung eines attraktiven Branchen- und Geschäftsmix:** Hierbei gilt insbesondere die Förderung inhabergeführter Geschäfte, der regelmäßige Austausch mit Immobilienbesitzern und

---

<sup>25</sup> Als Beispiel kann die „Kinderaktionen in der City“ in Karlsruhe angebracht werden. Gegen eine Gebühr können Eltern die Angebote dieses Eltern-Kind-Services in der Karlsruher Innenstadt in Anspruch nehmen und ihr Kind betreuen lassen. Naturwissenschaftliche Experimente, diverse Kinderkurse, eine Holzwerkstatt, Töpferei, Kreativwerkstatt, Kinderkino etc. stehen, in Zusammenarbeit der City Initiative Karlsruhe (CIK) mit lokalen Akteuren, zur Verfügung. Die Kosten werden durch die Eltern übernommen und durch die CIK bezuschusst. Durch den Einkauf in teilnehmenden Geschäften können die Eltern die zu entrichtende Gebühr reduzieren.

<sup>26</sup> z. B. durch ein gezieltes „Baustellenmarketing“ mit Baustellenführungen und Informationsbereitstellung für betroffene Unternehmen und interessierte Bürger

Händlern sowie die Vermeidung von Leerständen, z. B. mittels Zwischennutzungskonzepten wie Pop-up-Stores oder Kunstausstellungen<sup>27</sup> als empfehlenswert. Von Workshop-Teilnehmern wird angemerkt, dass die Zwischennutzung in erster Linie dazu dienen sollte, Raum am Leben zu erhalten und dass viele Konzepte nicht wirtschaftlich sind.

- **Ideenwettbewerben und Events:** Ideenwettbewerbe zielen i. d. R. darauf ab, die Motivation von Händlern und Unternehmern, sich an Aktionen des City- und Stadtmarketings zu beteiligen, zu steigern. Außergewöhnliche Events bieten darüber hinaus Potential, auch Großunternehmer und Filialisten an Aktionen des City- und Stadtmarketings zu beteiligen. Voraussetzung dafür ist die direkte Ansprache dieser Stakeholder sowie eine gute Kommunikation der Event-Idee. Die Erfahrungsberichte der Workshop-Teilnehmer zeigen, dass im Falle von einzigartigen Aktionen, die in Erinnerung bleiben, auch große Unternehmen bereit sind, diese zu unterstützen. Der Stadt Lübeck gelang es beispielsweise, auch große Händler beim Midsommar-Fest 2013<sup>28</sup> einzubinden.

### Maßnahmen zur Schaffung einer lokalen Identität

Folgende **Handlungsempfehlungen** wurden im Hinblick auf Maßnahmen zur Schaffung einer lokalen Identität innerhalb des Workshops herausgearbeitet:

- **Dachmarke mit Alleinstellungsmerkmal:** Eine Dachmarke, die eine Geschichte erzählt und auf den speziellen Charakter der Stadt hinweist, kann den langwierigen Prozess der Schaffung einer lokalen Identität unterstützen. City Manager sollten Impulse für die Schaffung der Dachmarke setzen und auf Alleinstellungsmerkmale ihrer Stadt hinweisen.
- **Professionelle Unterstützung bei der Markenentwicklung:** Das Stadt- bzw. City-Marketing sollte die Aufgabe, eine lokale Identität zu entwickeln, nicht für sich allein zu beanspruchen. Vielmehr sollte der City Manager professionelle Unterstützung suchen und in den Prozess der Markenentwicklung einbinden.
- **Förderung des lokalen Einkaufens:** Die Förderung des lokalen Einkaufens, z. B. mittels Rabattkarten für Mitarbeiter wie die Clubkarte der City Initiative Karlsruhe<sup>29</sup>, Rundgänge für Neuzugezogene oder die Nutzung von Apps wie Locafox oder Findling, trägt dazu bei, das Bewusstsein der Stadtbewohner/-besucher für das Profil/die Identität der Stadt zu erhöhen. Auch Initiativen wie „Buy Local“ und „Heimatshoppen“ gelten als nützlich, um ein „Wir-Gefühl“ zu erzeugen, die Bürger für die Wichtigkeit des lokalen Handels zu sensibilisieren und über die Bedeutung von regionalen

---

<sup>27</sup> Leerstände am Rande einer Haupteinkaufsstraße werden beispielsweise in Berlin von Pop-up Stores genutzt, die durch die Wirtschaftsförderung initiiert wurden. Auf diese Weise ist mit dem „Hipster-Viertel“ Fluxus ein Museum für moderne Kunst entstanden.

<sup>28</sup> 2013 stand das Late Night Shopping in Lübeck unter dem Motto „Midsommar“ (schwedischer Mittsommer). Das Event wurde gemeinschaftlich von Lübecker Händlern und dem neuen IKEA-Shoppingcenter in der Lübecker Innenstadt umgesetzt. Die Aktion zeigt, dass sich auch große Händler am Stadtrand gerne an Aktionen des City- und Stadtmarketings beteiligen.

<sup>29</sup> Als Praxisbeispiel kann die Clubkarte der City Initiative Karlsruhe angeführt werden. Diese 2006 eingeführte Clubkarte ist ein Kundenbindungsinstrument, die den Unternehmen die Möglichkeit bietet, besondere Angebote und Rabatte mit den Mitarbeitern anderer Unternehmen zu teilen. Besitzer der Clubkarte profitieren von vielen Vorteilen und Vergünstigungen in verschiedenen Bereichen, wie Handel, Gastronomie, Kultur und Sport sowie dem Dienstleistungssektor.

Wirtschaftskreisläufen zu informieren. Allerdings werden nach Meinung von Workshop-Teilnehmern zusätzliche, langfristige Maßnahmen benötigt, um die Stadt tatsächlich und dauerhaft zu vitalisieren und eine lokale Identität aufzubauen.

#### 4. Ausblick

Die Workshop-Reihe „Perspektiven für eine lebendige Stadt“ im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel umfasst insgesamt vier Workshops. Der dritte Workshop wird im Juni 2016 stattfinden und sich mit dem Thema „Stadtentwicklung“ befassen. Der vierte Workshop der Reihe folgt im Dezember 2016 und wird das Thema „Handelsimmobilien“ in den Mittelpunkt stellen. Interessierte können sich unter [www.dialogplattform-einzelhandel.de](http://www.dialogplattform-einzelhandel.de) der Dialogplattform Einzelhandel für die Teilnahme an den einzelnen Workshops bewerben.

Die Dialogplattform Einzelhandel steht auch außerhalb der Workshops für einen regen Wissensaustausch zur Verfügung. Dazu wurde unter <http://bit.ly/Wissensarchiv> eine Sharing-Plattform eingerichtet. Außerdem können sich Interessierte unter [www.dialogplattform-einzelhandel.de](http://www.dialogplattform-einzelhandel.de) über die weiteren Workshop-Reihen informieren, in denen die Themenfelder „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“, „Perspektiven für den ländlichen Raum“, „Perspektiven für Arbeit und Berufe“ sowie „Wettbewerbspolitik“ bearbeitet werden. Auf dieser Website werden auch die Zusammenfassungen der Ergebnisse der einzelnen Workshops veröffentlicht.

## Ihr Ansprechpartner



**Dr. Markus Preißner** – Wissenschaftlicher Leiter IFH Köln

Herr Dr. Markus Preißner hat Betriebswirtschaftslehre und Internationales Marketing an der Universität zu Köln und der Dublin City University studiert. Nach seiner Promotion am Seminar für Handel und Distribution im Jahre 2005, in der er sich mit den Zielen, Alternativen und Bestimmungsfaktoren der Gebührengestaltung in Franchisesystemen beschäftigte, wechselte Herr Dr. Preißner zum IFH Köln. Als wissenschaftlicher Leiter konzipiert und leitet er Studien für Unternehmen und Institutionen im Groß- und Einzelhandel. Besonderes Augenmerk gilt dabei Analysen rund um die Themen Kundenzufriedenheit, Kundentypologien, Customer Journey sowie dem Apothekenmarkt und der Vitalität der Innenstädte.

Weitere Informationen zum IFH Köln: [www.ifhkoeln.de](http://www.ifhkoeln.de)



## Herausgegeben von

### IFH Institut für Handelsforschung GmbH

Dürenerstraße 401b | 50858 Köln

T +49 (0)221 94 3607 10 | F +49 (0)221 94 3607 99

[www.ifhkoeln.de](http://www.ifhkoeln.de)