

Thomas Breyer-Mayländer
Christopher Zerres *Hrsg.*

Stadtmarketing

Grundlagen, Analysen, Praxis



Springer Gabler

Stadtmarketing

Thomas Breyer-Mayländer · Christopher Zerres
(Hrsg.)

Stadtmarketing

Grundlagen, Analysen, Praxis

Hrsg.

Thomas Breyer-Mayländer
Hochschule Offenburg
Offenburg, Deutschland

Christopher Zerres
Hochschule Offenburg
Offenburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-26253-2 ISBN 978-3-658-26254-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26254-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Stadtmarketing ist ein Themenfeld, das im Schnittfeld verschiedener Disziplinen und Berufsgruppen liegt. Verwaltungsexperten sind hier genauso involviert wie Marketingfachleute oder Praktiker aus Handel und Gastronomie vor Ort. Da zudem eine Reihe unterschiedlicher Interessengruppen gefordert ist, konstruktiv zusammenzuwirken, die Budgets aber durchweg begrenzt sind, ist es notwendig, dass diejenigen, die sich mit dem Themengebiet befassen, nicht nur multidisziplinär erfolgreich kooperieren, sondern zudem interdisziplinär mit wenig Personenressourcen in der Lage sind, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren.

Seit 2000 hat in diesem Sektor auch eine deutliche Professionalisierung bei vielen Akteursgruppen stattgefunden, die auch durch Generationenwechsel auf betrieblicher Seite begünstigt wurde. Durch die Transformation im Handel in Folge des Wettbewerbs zwischen stationärem Handel und E-Commerce und der starken Prägung durch den filialisierten Einzelhandel haben sich die Rahmenbedingungen gerade im Citymarketing, einer der Kerndisziplinen des Stadtmarketing, verändert, sodass die Anforderungen in den vergangenen Jahren ebenfalls gestiegen sind.

Dieses Buch gibt einen Überblick über die Grundlagen des Stadtmarketing und zeigt dabei auch den Stellenwert auf, den diese Disziplin generell für die Weiterentwicklung von Städten und Kommunen besitzt. Es gibt gleichzeitig einen Einblick in einige erfolgreiche praktische Anwendungen und ermöglicht dadurch gezielte Anregungen für die Marketingpraxis. Damit werden die systematische Erfassung des Themas und die praktische Anwendung gleichermaßen deutlich, sodass das Buch für die Einarbeitung in das Thema für Neulinge aus anderen Fachgebieten oder Studierende genauso hilfreich ist wie für den erfahrenen Praktiker, der nicht nur die Kommunikation und Kooperation mit unterschiedlichen Partnern und Disziplinen verbessern möchte, sondern zugleich nach Impulsen für die eigene Arbeit sucht.

Offenburg
im April 2019

Thomas Breyer-Mayländer
Christopher Zerres

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen von Stadtmarketing und Stadtentwicklung

1 Grundlagen eines Stadtmarketing	3
Christopher Zerres	
2 Stakeholder-Management	25
Thomas Breyer-Mayländer	
3 Stadtentwicklung	39
Thomas Breyer-Mayländer	
4 Personalmarketing	87
Thomas Breyer-Mayländer	
5 Markenmanagement im Stadtmarketing	103
Christopher Zerres	
6 Kommunikationspolitik im Stadtmarketing	121
Christopher Zerres	
7 Rechtsrahmen eines Stadtmarketing	141
Thomas Zerres	

Teil II Entwicklungsfeld belebte Innenstadt

8 Projekt „Gutscheinkarte Neumünster“	169
Michael Keller	
9 Von der europäischen Stadt als Kraftort zur Marke	187
Jan Röttgers und Valentin Hadelich	

10	Saisonale Events am Beispiel der Chrysanthema Lahr	207
	Friederike Ohnemus und Martina Mundinger	
11	Innenstadtmarketing in Bocholt	219
	Ludger Dieckhues und Astrid Lukas	
Teil III Standortmarketing in Stadt und Region		
12	Quo vadis Scharbeutz?	233
	Volker Owerien	
13	Frankfurt am Main – eine Weindestination?	247
	Thomas Feda	
14	Nachhaltiger Tourismus in Städten	255
	Mathias Schiemer	
15	Zehn Jahre Green City Freiburg	269
	Michael Richter	
16	Regionales Standortmarketing – was Kommunen und Unternehmen gemeinsam bewegen können	291
	Dominik Fehringer	
17	Standortmarketing Jena: Mit authentischen Botschaften Unternehmen und Fachkräfte gewinnen	299
	Wilfried Röpke, Marina Flämig und Patrick Werner	
18	startUp.connect Ortenau	313
	Florian Appel und Christoph Müller-Stoffels	
19	Offenburg: Ein Ort für Kreative und Kulturschaffende	319
	Carmen Lötsch	
20	Leuchtturmmarketing	333
	Christopher Zerres und Michael Zerres	
Teil IV Mobilität, Infrastruktur und Integration		
21	Klimaschutz und Mobilitätsmarketing in Offenburg	341
	Oliver Martini, Bernadette Kurte und Mathias Kassel	
22	Mobilität, Infrastruktur und Integration	357
	Claudius Schaufler und Christina Maren Rutka	
23	Schnelle Datenautobahn für den ländlichen Raum – Breitbandausbau im Landkreis Rottweil	369
	Brigitte Stein und Martin Rudersdorf	

24	Breitbandausbau – eine nordhessische Erfolgsgeschichte	377
	Kathrin Laurier, Marc Ullrich und Claus Peter Müller von der Grün	
25	Die „Schwarzwälder Stromrebelln“ und ihr Beitrag zur Stadtentwicklung Schönaus.	385
	Sebastian Sladek	
26	Messestadt Riem	395
	Theo Bauernschmidt	
27	Smart Cities	403
	Dirk Drechsler	
28	„Hamburg Active City“	429
	Christoph Holstein	
Teil V Entwicklungen im Verwaltungsmarketing		
29	Entwicklungen im Verwaltungsmanagement.	437
	Jürgen Kegelmann	
30	Mit Verwaltungsmarketing das Verwaltungsmanagement verbessern	449
	Elmar Hinz	
Teil VI Kommunikations- und Markenmanagement		
31	Bürgerorientierung im Stadtmarketing	469
	Stefanie Wesselmann	
32	Markenentwicklung und -führung in einer Tourismusdestination	485
	Stephanie Fichtl	
33	KoblenzApp – Digitaler Frequenzbringer für die Stadt?	507
	Frederik Wenz	
34	MAINZ – das virtuelle Stadterlebnis	513
	Philipp Meier	
35	Leipzig – ein Shootingstar unter Deutschlands Städten?	521
	Volker Bremer	
36	Instagram Stories am Beispiel des Projektes Bamberg VR Tours	533
	Caroline Grau, Christopher Zerres und Kai Wißmann	

Teil I

**Grundlagen von Stadtmarketing und
Stadtentwicklung**

Christopher Zerres

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund wachsender Herausforderungen wird ein professionelles Marketing für Städte und Gemeinden immer wichtiger. Zentrales Ziel dabei ist es, die Attraktivität einer Stadt für die eigene Bevölkerung, Unternehmen und Touristen zu erhöhen. Im vorliegenden Beitrag sollen zunächst einige Rahmenbedingungen des Stadtmarketing skizziert werden. Im Mittelpunkt steht die Vorstellung eines Prozesses, der eine strukturierte Planung und Durchführung des Stadtmarketing ermöglicht.

1.1 Einführung

Städte und Gemeinden sehen sich heute mit zahlreichen Veränderungen und daraus erwachsenden Herausforderungen konfrontiert (vgl. Hollbach-Grömig und zur Nedden 2018, S. 29). Hierzu zählen zum einen gesellschaftliche Entwicklungen, wie etwa der demografische Wandel oder die Notwendigkeit einer durchdachten Integration von Zuwanderern. Andererseits spielen Themen wie die Digitalisierung und andere technische, ökonomische und soziale Entwicklungen eine immer wichtiger werdende Rolle. Daneben kommen spezifische Herausforderungen, wie die häufig schlechte Ressourcenausstattung von Städten und Gemeinden sowie der meist sehr große Stakeholderkreis hinzu. Um all diesen Herausforderungen gerecht zu werden, bedarf es einem durchdachten Vorgehen der jeweiligen Verantwortlichen in den Städten und Gemeinden. Ein wesentliches Ziel ist es dabei, diese durch räumliche, strukturelle, soziale und kulturelle Konzepte attraktiv für die

C. Zerres (✉)
Hochschule Offenburg, Offenburg, Deutschland
E-Mail: christopher.zerres@hs-offenburg.de

unterschiedlichsten Zielgruppen zu machen (vgl. Block 2018, S. 11). Die wohl wichtigste Rolle in diesem Zusammenhang kommt dem Stadtmarketing zu.

Stadtmarketing ist ein Resultat der in den Sechzigerjahren – damals zunächst wissenschaftlich – geführten Diskussion, das Marketingkonzept von Unternehmen auf Non-Profit-Organisationen (auch des öffentlichen Sektors) zu übertragen. Diese Erweiterung des Marketing (Marketing-Broadening) erklären Kotler und Levy wie folgt „... marketing is a pervasive societal activity that goes considerably beyond selling toothpaste, soap and steel“. In Deutschland ist seit den Achtzigerjahren in Wissenschaft und Praxis eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema Stadtmarketing zu beobachten (vgl. Radtke 2013, S. 106).

Obwohl sich das Stadtmarketing in den letzten Jahrzehnten stark weiterentwickelt hat und insgesamt wesentlich professioneller geworden ist, lassen sich noch immer einige Defizite identifizieren (vgl. Radtke 2013, S. 107 f.):

- Ein zentrales Defizit ist das sehr unterschiedliche Verständnis hinsichtlich des Stadtmarketing. Dies ist insbesondere dann problematisch, wenn innerhalb einer Stadt die verschiedenen Akteure ein unterschiedliches Grundverständnis aufweisen und somit Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Inhalte des Stadtmarketing unterschiedlich interpretiert werden.
- Vielfach werden im Stadtmarketing noch immer Maßnahmen mehr oder weniger isoliert eingesetzt. Sie sind häufig nicht auf andere Maßnahmen abgestimmt und in ein strategisches Gesamtkonzept eingebunden. Zumindest theoretisch liegen Ansätze für eine ganzheitliche Stadtentwicklungspolitik vor. Allerdings merkt Radtke in diesem Zusammenhang an, „...dieser theoretisch erwünschten Idee folgten jedoch in der Praxis lediglich 20 % der deutschen Städte. Bei dem weitaus größten Teil dominiert ein Stadtmarketing mit isolierten Einzelementen“ (Radtke 2013, S. 108).
- Viele Maßnahmen im Stadtmarketing wirken austauschbar und wenig innovativ. Eine mögliche Begründung mag in der Imitation sogenannter Best-Practice-Lösungen liegen, ohne dabei die eigenen Rahmenbedingungen zu bedenken.
- Dem Stadtmarketing wird eine geringe theoretische Fundierung attestiert. Zwar liegen mit dem Marketingkonzept und Ansätzen eines Public Management zumindest einige konzeptionelle Ansätze vor, allerdings bieten diese keine ausreichende theoretische Fundierung.
- Die Forschung zum Thema Stadtmarketing, wie auch die Fachdiskussionen dazu werden vielfach auf einer geringen empirischen Basis geführt. Insgesamt ist der Bestand an empirisch fundierten Arbeiten als relativ gering einzustufen.

In diesem einführenden Beitrag werden nach einer Begriffsabgrenzung zunächst einige wichtige Trends und Herausforderungen skizziert und die Entwicklung des Stadtmarketing vorgestellt. Im Anschluss werden die verschiedenen Bereiche des Stadtmarketing dargestellt. Daraufhin werden anhand eines Prozessmodells die verschiedenen Planungs- und Implementierungsphasen eines Stadtmarketing veranschaulicht. Den Abschluss des Beitrages bildet eine Vorstellung eines flankierenden Qualitätsmanagements.

1.2 Begriffsabgrenzungen

Sowohl in der Praxis als auch der Wissenschaft finden sich zahlreiche Begriffsabgrenzungen zum Stadtmarketing. Diese verschiedenen Begriffsabgrenzungen beinhalten teils sehr unterschiedliche Schwerpunkte und weisen so ein unterschiedliches Verständnis bezüglich des Umfangs des Stadtmarketing auf (vgl. Tab. 1.1).

Die Auswahl der Begriffsabgrenzungen beziehungsweise Auffassungen zum Stadtmarketing machen deutlich, dass diese teils sehr unterschiedlich sind. Wie bereits zu Beginn dieses Beitrages skizziert wurde, ist genau dies ein zentrales Problem. Wie auch im privatwirtschaftlichen Sektor ist es unabdingbar, genau zu definieren und festzulegen, was genau die Ziele, Aufgaben und Bereiche einer Organisationseinheit sind. Hieraus entstehen klare Handlungs- und Verantwortlichkeitsfelder, die ein erfolgreiches Handeln ermöglichen und Kompetenzstreitigkeiten verhindern. Im Rahmen dieses Beitrages soll daher Stadtmarketing wie folgt definiert werden:

Stadtmarketing umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle von Maßnahmen, die ausgerichtet sind an den Bedürfnissen der unterschiedlichen Zielgruppen mit dem übergeordneten Ziel, die Attraktivität der Stadt für alle Zielgruppen zu erhöhen.

1.3 Trends und Herausforderungen

Das Stadtmarketing, genauso wie das Marketing von Unternehmen, muss sich mit neuen Entwicklungen und hieraus resultierenden Herausforderungen auseinandersetzen. Im folgenden Abschnitt werden einige dieser Entwicklungen skizziert, die für das Stadtmarketing von Relevanz sind.

1) Digitalisierung

Das Thema Digitalisierung ist allgegenwärtig. Digitalisierung hat in den letzten Jahren ganze Branchen grundsätzlich erfasst und das Angebot vieler Unternehmen und Organisationen grundlegend verändert. Dabei werden immer häufiger digitale Systemkomponenten in das Leistungsangebot integriert beziehungsweise dieses wird um diese Komponenten erweitert. Für das Stadtmarketing ist hier vor allem die Entwicklung hin zu sogenannten Dienstleistungen 4.0 von Bedeutung. Dienstleistungen 4.0 bezeichnen die Verzahnung von Dienstleistungen mit den Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik, das heißt, durch den Einsatz von Technologien werden die Erwartungen im Dienstleistungsprozess individuell und interaktiv mit aktiver technologischer Unterstützung erfüllt, um als Dienstleistungsergebnis nutzenstiftende Wirkungen für die Kunden zu erzielen. In diesem Sinne handelt es sich um eine selbstständige Koordination von Dienstleistungsprozessen, also um wissensbasierte, intelligente Dienstleistungen (vgl. Bruhn und Hadwich 2017, S. 9).

Digitalisierung hat dabei weitreichende Folgen und spielt direkt und indirekt eine entscheidende Rolle im Wettbewerb mit anderen Städten. Dieser Einfluss reicht über

Tab. 1.1 Auswahl an Definitionen des Stadtmarketing

Begriffsabgrenzung	Autor(en)
Stadtmarketing wird als Ansatz der zielgerichteten Gestaltung und Vermarktung einer Stadt definiert und basiert auf der Philosophie der Kundenorientierung. Es dient der nachhaltigen Sicherung und Steigerung der Lebensqualität der Bürger und der Attraktivität der Stadt im Standortwettbewerb	Block und Icks (2010, S. 3)
Maßnahmen von öffentlichen Verwaltungen, Gewerbevereinigungen und Gewerbebetrieben zur Profilierung einer Stadt als attraktiven Standort für Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen, als einen Ort mit einem breiten Handels-, Freizeit- und Infrastrukturanangebot, insgesamt als eine Stadt mit hoher Lebensqualität (Standortmarketing). Bei dem engeren City Marketing wird eine unverwechselbare Profilierung der Innenstadt gegenüber den großflächigen Anbietern auf der „grünen Wiese“ mit ihren breiten Sortimenten in SB-Warenhäusern und Fachmärkten sowie dem großzügigen Parkplatzangebot angestrebt. Citymanager sollen hier versuchen, die Wettbewerbsvorsprünge, die Centermanager erreicht haben, einzuholen	Kirchgeorg, Gabler Wirtschaftslexikon (https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/stadtmarketing-44636/version-267942)
Unter Stadtmarketing versteht man die strategische Planung und operative Umsetzung von Marketinginstrumenten auf städtischer/kommunaler Ebene. Die Zielsetzung ist hierbei der positive Imageaufbau einer bestimmten Stadt beziehungsweise Kommune	Onpuls, https://www.onpuls.de/lexikon/stadtmarketing/
„...alle Aktivitäten, die dem Ziel dienen, die Attraktivität einer Kommune für die verschiedenen Zielgruppen zu erhöhen“	Mauer (2003, S. 19)
Stadtmarketing als kooperative Stadtentwicklung mit dem Ziel, die Lebensqualität der Bürger und der Besucher sowie die Entwicklungschancen der Wirtschaft zu verbessern. Dieses Ziel soll durch verstärkte Kommunikation und langfristige Partnerschaft zwischen allen, die an der Gestaltung des Lebensraums Stadt mitwirken, erreicht werden	Grabow und Hollbach-Grömig (1998, S. 30)
„Stadtmarketing ist die Bündelung aller Kräfte einer Kommune, die gemeinsam [...] an einem Ziel arbeiten, nämlich der positiven Entwicklung des Gesamtgebildes Stadt beziehungsweise Gemeinde mit all seinen unterschiedlichen Facetten. Stadtmarketing stellt sich die Aufgabe, Zukunftsperspektiven in konkretes Handeln umzusetzen“	Konken (2000, S. 17)
„Stadtmarketing als Ansatz der zielgerichteten Gestaltung und Vermarktung einer Stadt basiert auf der Philosophie der Kundenorientierung. Es dient der nachhaltigen Sicherung und Steigerung der Lebensqualität der Bürger und der Attraktivität der Stadt im Standortwettbewerb. Dies geschieht im Rahmen eines systematischen Planungsprozesses und durch die Anwendung der Instrumente des Marketing-Mix. Das Produkt „Stadt“ ist das Ergebnis der Einstellungen und des Handelns der Menschen in der Stadt. Stadtmarketing wird deshalb idealerweise von allen Menschen mitgetragen. In einem institutionalisierten Verfahren werden die vielfältigen und häufig unterschiedlichen Interessen aus dem öffentlichen wie privaten Bereich zusammengeführt und die Kräfte gebündelt. Dies setzt die Vereinbarung von Zielvorstellungen voraus, zum Beispiel in Form eines ganzheitlichen Stadtleitbildes. Im Stadtmarketing werden Teilstrategien zusammengeführt. Diese unterscheiden sich nach Zielgruppen, Akteuren und räumlichen Schwerpunkten, zum Beispiel Verwaltungsmarketing, Standortmarketing oder City-Marketing“	Saure 2006, S. 35

Umsätze für den innerstädtischen Handel, Besucherzahlen von Sehenswürdigkeiten und moderne Serviceangebote und Kommunikation bis hin zu einer Steigerung der Lebensqualität und der Verbesserung des Images einer Stadt (vgl. BCDS 2017, S. 8). Dies wiederum ist genau ein wesentliches Ziel des Stadtmarketing und bedeutet letztlich, dass digitale Angebote untrennbar vom städtischen Angebot sind.

In vielen deutschen Städten sind bereits erste Aktivitäten zu beobachten, dieser Herausforderung zu begegnen und entsprechende Chancen zu nutzen. Allerdings zeigt sich auch, dass es sich bei vielen dieser Maßnahmen um solche handelt, die eher mit geringerem zeitlichem und finanziellem Aufwand umzusetzen sind (vgl. BCDS 2017, S. 28). Dazu zählen etwa die Einrichtung öffentlicher W-Lan Spots.

2) Kommunikations- und Informationsverhalten

Das Kommunikations- und Informationsverhalten haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Die wesentliche Ursache hierfür ist sicherlich die hohe Bedeutung des Internets sowohl für die Informationsbeschaffung als auch für die Kommunikation selbst. Bei einem Großteil der Bevölkerung beginnt heute die Suche nach einer Information mit der Eingabe einer entsprechenden Suchanfrage bei Google. Die Suchmaschine entscheidet dann auf Basis eines Algorithmus, was dem Nutzer angezeigt wird beziehungsweise welche Inhalte für ihn relevant sein könnten. Dies gilt auch für die verschiedenen Stakeholder einer Stadt oder einer Gemeinde. Ein Bürger sucht dabei zum Beispiel nach den Öffnungszeiten des Einwohnermeldeamtes, der potenzielle Besucher der Stadt möchte sich nach Sehenswürdigkeiten erkundigen und ein Unternehmer nach Förderungsmöglichkeiten durch die Stadt suchen. Demnach spielen sowohl die Auffindbarkeit in der Suchmaschine eine wichtige Rolle als auch die hierauf folgende Information auf der Website.

Weiterhin stellen die verschiedenen Social Media-Kanäle wichtige Kommunikationswege dar, mit der mittlerweile nicht mehr nur junge Zielgruppen erreicht werden. Diese Kanäle bieten eine Vielzahl unterschiedlicher Optionen. Neben der Möglichkeit, zahlreiche Medien (zum Beispiel Videos) einzusetzen, bieten Social Media Plattformen auch die Möglichkeit, bezahlte Anzeigen zu schalten; dies kann aufgrund der umfangreichen Targetingoptionen und der hohen Reichweite sehr interessant sein.

Allerdings müssen sich die Verantwortlichen im Stadtmarketing darüber im Klaren sein, dass das Online-Marketing (inkl. Social Media) großen Aufwand verursacht, vor allem ein entsprechendes Know-how voraussetzt. Beispielsweise können Social Media-Kanäle nur dann erfolgreich sein, wenn kontinuierlich interessanter und für die Zielgruppen relevanter Content bereitgestellt wird. Daneben hat sich auch die Erwartungshaltung an die Kommunikation verändert. Insbesondere in der Online-Kommunikation erwarten Nutzer heute eine schnelle Reaktion, etwa auf Anfragen oder Kommentare. Hinzu kommt die veränderte Tonalität vor allem in Social Media. Aufgrund der zahlreichen Interessensgruppen einer Stadt stellen die unterschiedlichen Anforderungen dieser Stakeholder an die Kommunikation so eine große Herausforderung für die Planung und Umsetzung der Kommunikation einer Stadt dar.

Planung und Umsetzung der Kommunikation setzen heute ein Verständnis der sogenannten Customer Journey voraus. Dies gilt insbesondere für das Tourismus-, City- und auch für das Verwaltungsmarketing. Im Mittelpunkt steht ein Verständnis, wo sich die verschiedenen Touchpoints (Berührungspunkte) eines Besuchers mit der jeweiligen Maßnahme beziehungsweise Organisation befinden. Darüber hinaus ist es wichtig zu verstehen, mit welchem Bedürfnis (zum Beispiel ein Bürger benötigt ein Formular oder ein Tourist die Öffnungszeiten eines Museums) der jeweilige Nutzer am jeweiligen Touchpoint auf die Organisation trifft.

3) Mobilität

Das Thema Mobilität hat sehr unterschiedliche Facetten und umfasst unter anderem die Förderung und Verbreitung von E-Mobilität, die intelligente Verknüpfung bestehender Angebote im Nahverkehr sowie die Bereitstellung alternativer Mobilitätskonzepte, um etwa Innenstädte vom Verkehr zu befreien oder aber neuen gesetzlichen Richtlinien gerecht zu werden. Zu den zentralen Aufgaben des Stadtmarketing gehören in diesem Zusammenhang:

- die Koordination der unterschiedlichen Interessengruppen; an vielen Mobilitätsprojekten sind sehr unterschiedliche Interessengruppen beteiligt, zum Beispiel Bürger, Unternehmer, Nahverkehrsnutzer oder Forschungseinrichtungen. Diese haben wiederum entsprechende Anforderungen und Bedürfnisse, welche es zu koordinieren gilt.
- die Bereitstellung relevanter Informationen zur Entscheidungsfindung und Umsetzung von Projekten; Das Stadtmarketing sollte zur Vorbereitung von Mobilitätsprojekten und für eine letztliche Entscheidung relevante Informationen bereitstellen. Hierzu gehören etwa Analysen von Nutzeranforderungen oder Nutzungsstatistiken.
- die Kommunikation der Projekte und der neu geschaffenen Angebote; hierbei gilt es, die neuen Angebote durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen bekannt zu machen und deren Nutzung zu fördern.

Das breite Spektrum des Themas Mobilität und der damit zusammenhängenden Aufgaben für ein Stadtmarketing verdeutlicht unter anderem das Beispiel der Stadt Braunschweig (vgl. https://www.braunschweig.de/leben/stadtplan_verkehr/e-mobilitaet/e-projekte.html).

4) Stakeholder

Bereits zu Beginn des Beitrages ist darauf hingewiesen worden, dass die Anzahl der Stakeholder, mit denen sich das Stadtmarketing auseinandersetzen muss, sehr hoch ist. In Zukunft ist zu erwarten, dass diese Anzahl weiterwachsen wird. Hieraus resultieren unter anderem ein häufig noch größerer Koordinierungsaufwand und eine teils noch schwierigere Entscheidungsfindung. Entsprechend müssen die unterschiedlichen Interessengruppen rechtzeitig in die Prozesse mit eingebunden werden. Zudem ist ein kontinuierliches Monitoring der Anforderungen und Einstellungen der betroffenen Interessengruppen notwendig.

1.4 Entwicklung

Von zentraler Bedeutung für die Entwicklung des Stadtmarketing war die schon angesprochene Erweiterung des Marketingverständnisses in den Siebzigerjahren. Im Mittelpunkt stand hier das Konzept von Kotler und Levy zum „broadening the concept of Marketing“. Die Autoren vertreten dabei die Ansicht, dass „...marketing is a relevant discipline for all organizations insofar as all organizations can be said to have customers and products.“ (Kotler 1972, S. 46; Kotler und Levy 1969). Demnach sollte Marketing nicht nur für gewinnorientierte Organisationen von Relevanz sein, sondern auch für Organisationen, wie etwa Verwaltungen, Museen, Parteien, deren wesentliches Ziel nicht das Erwirtschaften von Gewinnen ist. Im sogenannten Generic Concept of Marketing stehen dabei grundsätzlich alle Austauschbeziehungen im Mittelpunkt.

Zeitgleich entstand die Forderung, dass neben unternehmensorientierten Zielen, wie etwa Rentabilität ebenfalls gesellschaftliche Verantwortung als Teil des Marketingziel-systems Berücksichtigung finden sollte. Dies führte zu einer entsprechenden Erweiterung des Zielsystems sowie zu einer Erweiterung der Interessengruppen, mit denen eine Organisation Beziehungen pflegt. Grundgedanke dieses Verständnisses ist, dass eine Organisation nur dann langfristig erfolgreich sein kann, wenn sie die Bedürfnisse und Anforderungen aller Interessengruppen kennt und diese im Rahmen ihrer Handlungen berücksichtigt. Dieses Verständnis fand unter anderem im Konzept des Corporate Social Responsibility seinen Niederschlag.

Mitte der 70er Jahre entwickelt sich zudem in Deutschland das Dienstleistungsmarketing (vgl. Meffert et al. 2018, S. 9). Da es sich bei den meisten Leistungen einer Stadt um Dienstleistungen handelt, sind Erkenntnisse aus diesem Forschungsfeld von besonderer Relevanz. Diese umfassen dabei das Nachfragerverhalten, strategische und operative Aspekte im Zusammenhang mit dem Dienstleistungsmarketing, aber auch das Qualitätsmanagement von Dienstleistungen.

Eine weitere wichtige Entwicklung im Marketing, die direkten Einfluss auf das Stadtmarketing und dessen Bedeutung hat, ist die Abkehr von einer reinen transaktionsorientierten Sichtweise hin zu einer beziehungsorientierten Sichtweise und dem Verständnis, dass Organisationen auf Basis von Marktbedürfnissen geführt werden sollten. Dies bedeutet zunächst eine Ausweitung der Interessengruppen. So werden nicht mehr nur der Absatzmarkt, sondern auch Wettbewerber, Beschaffer, Mitarbeiter und die Öffentlichkeit berücksichtigt. Die Führung vom Markt her bedeutet auch eine neue Organisationsphilosophie, da alle Teile der Organisation hieran ausgerichtet werden sollen. Für das Stadtmarketing und Städte allgemein bedeutet dies eine konsequente Ausrichtung der Aktivitäten an den Bedürfnissen seiner zahlreichen Interessengruppen, also etwa Bürger, Unternehmer und Touristen. Der Fokus auf langfristige Beziehungen zu seinen Nachfragern führt darüber hinaus dazu, dass es nicht mehr nur um die tatsächliche Transaktion geht, sondern Nachfrager auch hierüber hinaus begleitet werden und so an die Organisation gebunden werden sollen. Daher wird im Rahmen des Relationship Management auch versucht, die Beziehung zu Nachfragern zu pflegen.

Schließlich ist das Markenmanagement ein weiteres wichtiges Forschungsfeld, das Einfluss auf das Stadtmarketing nimmt und wichtige Erkenntnisse liefert. In diesem Zusammenhang hat sich unter anderem das Place Branding entwickelt. Hierbei werden Ansätze entwickelt, die auf die Bedürfnisse von Städten zugeschnitten sind und Empfehlungen bezüglich des Markenmanagements für Städte liefern. In diesem Zusammenhang sind zudem die für das Stadtmarketing wichtigen Ansätze bezüglich der Berücksichtigung interner Zielgruppen, wie eigene Mitarbeiter und Bürger (Stichwort Bürgerintegration) zu nennen.

1.5 Bereiche

Unter dem Dach des Stadtmarketing werden in einer ganzheitlichen Betrachtungsweise meist fünf Fachgebiete subsumiert (vgl. Block und Icks 2010, S. 4) (vgl. Abb. 1.1).

Abb. 1.1 macht deutlich, dass die verschiedenen Teilbereiche des Stadtmarketing sich auf unterschiedliche Zielgruppen fokussieren. Allerdings dürfen die verschiedenen Bereiche nicht getrennt voneinander betrachtet werden. So kann ein interessanter Standort nicht nur für Unternehmen, sondern auch für den Tourismus und die eigenen Bürger hohe Bedeutung aufweisen.

Das Standortmarketing umfasst die Vermarktung der Stadt als interessanten Standort an regionalen, nationalen und internationalen Standortmärkten. Das wesentliche Ziel dabei ist es, Standortentscheidungen zu beeinflussen, also zum Beispiel neue Investoren zu gewinnen oder die Stadt als Wirtschaftsraum für neue Unternehmen attraktiv zu gestalten. Darüber hinaus gilt es auch, gute Beziehungen mit örtlich angesiedelten Unternehmen zu pflegen und deren Bedürfnisse zu berücksichtigen. Die Vermarktung des Standorts ist vorrangig aus folgenden Gründen von zentraler Bedeutung (vgl. Lennardt und Stakemeier 2017, S. 4 f.):

- Standorte, die als attraktiv wahrgenommen werden, ziehen leichter Unternehmen und Menschen an, die bereit sind, hier ihre Steuern zu zahlen, Investitionen zu tätigen und sich zu engagieren.
- Unternehmen sind auf (qualifizierte) Arbeitskräfte angewiesen, das heißt, bei der Standortwahl spielt die Attraktivität der Stadt auch für potenzielle Arbeitnehmer eine wichtige Rolle.



Abb. 1.1 Teilgebiete des Stadtmarketing

Der Bereich Citymarketing hat den Fokus auf bestimmte räumliche Bereiche, also auf bestimmte Bereiche innerhalb einer Stadt beziehungsweise City. Diese Bereiche sollen durch unterschiedlich weitgehende Maßnahme als funktionaler, ökonomischer, kultureller und geistiger Mittelpunkt und vielfach auch als Identifikationsort der Gesamtstadt und der Region aufgebaut und gefördert werden. Das Citymarketing hat dabei das Ziel, die Bedeutung des Stadtzentrums als Ort des Einkaufens, der Arbeit, der Kultur, der Bildung, der Freizeit und des Wohnens zu steigern. In diesem Zusammenhang müssen vor allem die Angebote und Leistungen, die in der Innenstadt bereitgestellt werden, an den Bedürfnissen der verschiedenen Interessengruppen ausgerichtet werden. Hierbei muss auch stets die Erhaltung einer lebendigen Nutzungs- und Wirtschaftsvielfalt sichergestellt werden. Zu den Gestaltungsbereichen und Akteuren des Citymarketing gehören beispielsweise (vgl. Breyer-Mayländer 2011, S. 13):

- Einzelhandel (u. a. Mix der Betriebstypen und Sortimente, Öffnungszeiten, Service)
- Dienstleister (u. a. Branchenmix)
- Kultur (u. a. Museen, Theater, Veranstaltungen)
- Stadtgestaltung (u. a. Passagen, Spielgelegenheiten, Beleuchtung)
- Bürger (u. a. Vereine, Jugendbeteiligung)
- Gastronomie und Freizeit (u. a. Restaurants, Kino, Fitness)
- Verwaltung (u. a. Tourismusinformationen, Ämter)
- Verkehr (u. a. Parkplätze, Erreichbarkeit, Gehwege)

Verwaltungsmarketing bedeutet die auf den Bürgernutzen orientierte und bürgerfreundliche Führung der Kommunalverwaltung. Es erfordert das Denken in aktivierbaren Marktpotenzialen, also Erkennen von Nachfrage nach kommunalen Leistungen bei optimaler Konzentration der Ressourcen. Das Marketinginstrumentarium kann dabei sowohl nach innen, als auch außengerichtet sein. Personalmarketing sowie Beschaffungsmarketing sind an die Verwaltungsangestellten gerichtet, dagegen stellen die Gestaltung der Austauschbeziehungen zu Nutzern und Partnern, vor allem der Leistungsverwaltung, typische Beispiele für ein außengerichtetes Verwaltungsmarketing dar.

Ziele eines Verwaltungsmarketing sind:

- Das Leistungsangebot der Kommune soll im Konkurrenzvergleich gut sein,
- die angebotenen (Dienst-)Leistungen kommunaler Einrichtungen sollen optimal ausgelastet sein,
- es soll ein positives Image des kommunalen Dienstleistungsangebotes und der Leistungsabgabe (Austauschbeziehungen) bestehen und
- Einwohner und Nutzer sollen mit den kommunalen Leistungen letztlich zufrieden sein.

Tourismusmarketing verfolgt vornehmlich das Ziel der Steigerung der Ankünfte und Übernachtungen auswärtiger Gäste. Zu den wichtigsten Zielgruppen gehören hier Urlaubssowie Geschäftsreisende, die etwa Tagungen und Messen besuchen (zum Beispiel die IAA

in Frankfurt). In diesem Zusammenhang kooperiert das Stadtmarketing mit zahlreichen Partnern. Hierzu gehören etwa:

- Gastgewerbliche Betriebe
- Veranstalter (zum Beispiel einer Messe oder kulturellen Ausstellung)
- Veranstaltungsorte (zum Beispiel ein Museumsbetreiber)
- Dienstleister und deren Zulieferer
- Verkehrsträger sowie Reise- und Kongressveranstalter

1.6 Prozess

Stadtmarketing ist eine äußerst komplexe Aufgabe. Wie bereits deutlich wurde, müssen die Verantwortlichen mit zahlreichen, sehr heterogenen Stakeholdern umgehen und deren Bedürfnisse und Wünsche berücksichtigen. Damit dies gelingen kann, ist ein entsprechender Prozess notwendig (vgl. Mensing und Rahn 2000, S. 30). Dabei ist es unerheblich, ob es sich um eine einzelne Stadtmarketing-Aktion handelt oder aber das Gesamtkonzept geplant und umgesetzt werden soll. Grundsätzlich basiert dieser Prozess auf dem Vorgehen, das aus dem klassischen Marketing bekannt ist (vgl. Abb. 1.2).

In vielen Fällen folgen Städte und Gemeinden keinem solchen systematischen Prozess und es kommt so häufig zu Schwierigkeiten. Vor dem Hintergrund teils geringer

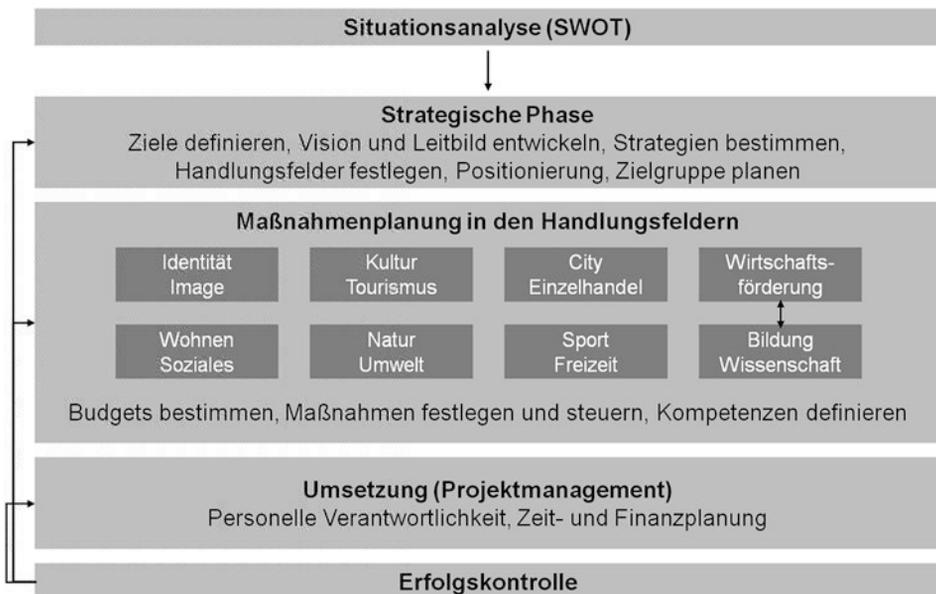


Abb. 1.2 Idealtypischer Stadtmarketing-Prozess

Budgets sind allerdings ein gut definierter Prozess und eine klare Definition der oben genannten Aspekte unabdingbar.

1.6.1 Situationsanalyse

Als inhaltliche Vorbereitung für den Stadtmarketingprozess schlägt Block die folgenden vier Themenblöcke vor, die im Rahmen von Workshops und anderen Treffen diskutiert und definiert werden sollten (vgl. Block 2018, S. 14 und 17):

- Stadtcharakter: Dieser Themenblock umfasst die Diskussion und Festlegung identitätsstiftender Merkmale, etwa mit Bezug auf die Stadtgeschichte, architektonische und städtebauliche Strukturen und emotionale Aspekte.
- Zeitgeist: Hierunter fallen Trends aus Gesellschaft, Kultur und Technik
- Kommunikation
- Ressourcen

Die oben beschriebenen Themenaspekte machen bereits deutlich, dass es wichtig ist, alle Interessengruppen in den Prozess miteinzubeziehen.

Ein Stärken-/Schwächenprofil orientiert sich häufig an harten und weichen Standortfaktoren. Dabei erfolgt in der Regel eine zusätzliche Bewertung dieser Faktoren durch einen Vergleich zu einer oder meist mehreren „Konkurrenzstädten“. Harte Standortfaktoren lassen sich oftmals relativ leicht quantifizieren und sind eindeutig zu messen. Zu den harten Standortfaktoren gehören unter anderem:

- Geografische Lage
- Kaufkraft je Einwohner
- Hochschulen/Forschungsstätten
- Infrastruktur
- Bevölkerungsstruktur und -entwicklung

Im Gegensatz zu den harten Standortfaktoren lassen sich weiche Standortfaktoren vielfach schwerer erfassen. Häufig handelt es sich bei diesen Faktoren um subjektive Einschätzungen etwa durch Mitarbeiter eines Unternehmens. Hier ist vor allem die Bewertung eher subjektiv. So lässt sich zwar die Anzahl der kulturellen Einrichtungen relativ einfach messen; ob diese Anzahl allerdings für den einzelnen ausreichend ist, ist wiederum eher subjektiv. Unter die weichen Standortfaktoren fallen:

- Stadtbild/Flair/Aufenthaltsqualität
- Servicequalität der Verwaltung
- Kulturangebot
- Einkaufsattraktivität
- Mentalität der Bewohner

Um die entsprechenden Informationen zu gewinnen und zu systematisieren, kommen die im Marketing üblichen Verfahren der Marktforschung und der strategischen Analyse zum Einsatz. So kann etwa das Image eines bestimmten Ortes durch eine Befragung erhoben werden. Vielfach werden in diesem Zusammenhang Informationen auch von professionellen Marktforschungsinstituten eingekauft.

Neben Stärken-/Schwächenprofilen, sollten weitere Verfahren für eine Situationsanalyse herangezogen werden. Die nachfolgende Aufzählung gibt einen Überblick über einige relevante Verfahren (vgl. ausführlich zu diesen Verfahren Wolf et al. 2018a; Zerres 2018; Wolf et al. 2018b; Rufo und Zerres 2017):

- Imageanalyse
- Wettbewerbsanalyse
- Benchmarking
- Szenarioanalyse
- Delphianalyse

Als integratives Instrument hat sich die SWOT-Analyse etabliert (vgl. Zerres und Zerres 2018, S. 120 ff.). Hierin lassen sich die unterschiedlichsten Informationen aus den verschiedenen Analysen übersichtlich aufbereiten.

Exemplarisch soll hier die Szenarioanalyse etwas ausführlicher dargestellt werden. Die Szenarioanalyse stellt insbesondere für strategische Entscheidungen ein sehr nützliches Instrument dar und ist daher auch für das Stadtmarketing essenziell. Dabei sind es insbesondere Themenfelder, wie die zukünftige Entwicklung von Städten, Entwicklungen in der Bevölkerung und die Abschätzung der Folgen von neuen Technologien, die von hoher Relevanz für Entscheidungen im Stadtmarketing sind. Die Szenarioanalyse umfasst fünf Phasen: Szenariofeld-Bestimmung, Schlüsselfaktor-Identifikation, Schlüsselfaktor-Analyse sowie die eigentliche Szenariogenerierung (vgl. Kosow und Gaßner 2008, S. 20; Zerres et al. 2017). Optional wird der Szenariotransfer als abschließende Stufe der Szenarioanalyse angesehen, wobei hierfür allgemeingültige Methoden der Strategiebewertung und Strategieentwicklung verwendet werden (vgl. Kosow und Gaßner 2008, S. 23).

Szenariofeld-Bestimmung

Zu Beginn eines jeden Szenarioprozesses muss klar definiert werden, zu welchem Gestaltungs- sowie Szenariofeld das Projekt zuzuordnen ist. Einerseits wird hierdurch der Untersuchungsgegenstand konkretisiert sowie eine Themenabgrenzung vorgenommen, sodass diese inhaltliche Festlegung weitgehend mit anderen wissenschaftlichen Untersuchungsdesigns vergleichbar ist (vgl. Kosow und Gaßner 2008, S. 20). Darüber hinaus werden alle Beteiligten durch die vorgenommene Trennung bereits im Vorfeld dahin gehend sensibilisiert, dass die Szenarioerstellung nicht von der Zielsetzung des gesamten Projektes negativ beeinflusst wird (vgl. Gausemeier et al. 1996, S. 100). Die Determination des Gestaltungsfeldes erfolgt anhand des zu bestimmenden Gegenstandes der Untersuchung, dessen zukünftiger Erfolg von den richtigen unternehmerischen

Entscheidungen abhängig ist. In den häufigsten Fällen handelt es sich um ökonomische Fragestellungen (vgl. Gausemeier et al. 1996, S. 127). Das konkrete Szenariofeld bezieht sich auf einen speziellen Betrachtungsbereich des Gestaltungsfeldes, welches mithilfe der Szenarioanalyse näher untersucht werden soll. Eine Kategorisierung der typischen Szenariofelder erfolgt im Kern anhand der möglichen Einflussnahme auf den zu untersuchenden Gegenstand und ist an das zuvor definierte Gestaltungsfeld gekoppelt.

Schlüsselfaktor-Identifikation

Die Phase der Schlüsselfaktoridentifikation ist von entscheidender Bedeutung für den weiteren Verlauf des Szenarioprozesses. Ziel ist es, jene Faktoren zu identifizieren, welche eine Schlüsselfunktion innerhalb des zuvor definierten Szenariofeldes aufweisen. Hierfür sollte im ersten Schritt eine Visualisierung des Szenariofeldes erfolgen, welche die wichtigsten Einflussbereiche (zum Beispiel „medienbezogene Technologien“) aufführt. Auf Grundlage eines solchen Systembildes können daraufhin weitere Einflussfaktoren für jeden einzelnen Bereich ermittelt werden (vgl. Fink und Siebe 2006, S. 40). Neben diskursiven sowie intuitiven Verfahren werden die Einflussbereiche auch anhand von Literaturrecherchen weiterführend beschrieben (vgl. Kosow und Gaßner 2008, S. 21). Wenn möglich sollten pro Einflussbereich etwa gleich viele Faktoren erarbeitet werden, um ein ausgewogenes Systembild zu konstruieren. Nicht selten mündet dieser Schritt in einem Einflussfaktorenkatalog, der durchaus bis zu 100 unterschiedliche Faktoren aufweisen kann. Solch eine hohe Anzahl ist für den weiteren Szenarioprozess kaum handhabbar, sodass die Faktorenrelevanz ermittelt werden muss (vgl. Fink und Siebe 2006, S. 41). Um derartige Komplexitätsreduktion durchzuführen, werden die Faktoren mithilfe einer Einflussmatrix bewertet.

Innerhalb eines sogenannten System-Grids erfolgt so die Auswertung der Einflussanalyse; es liefert zugleich die Visualisierung der gewonnenen Resultate. Darüber hinaus besteht zudem die Möglichkeit, ein erweitertes System-Grid zu erstellen, um weiterführende Analyse durchführen zu können (vgl. Gausemeier et al. 1996, S. 201). Anhand der Passivitäts- und Aktivitätssumme des Faktors wird die Position im Koordinatensystem ermittelt. Aktive Faktoren werden als Hebel bezeichnet, da sie das System stark beeinflussen, zugleich aber nur sehr gering vom System selbst beeinflusst werden. Komplementär dazu positionieren sich die passiven Faktoren, die kaum einen Einfluss auf das System ausüben, jedoch stark von anderen Faktoren beeinflusst werden. Puffernde Faktoren üben weder Einfluss aus, noch werden sie beeinflusst, sodass deren Vernetzung innerhalb des Systembildes relativ gering ist. Folglich können diese Faktoren als Schlüsselfaktoren ausgeschlossen werden (vgl. Gausemeier et al. 1996, S. 202). Ambivalente Faktoren hingegen üben einen hohen aktiven sowie passiven Einfluss auf das System aus und sind äußerst stark vernetzt (vgl. von Reibnitz 1992, S. 37 f.). In Abhängigkeit vom gewählten Szenariofeld können nun die benötigten Schlüsselfaktoren identifiziert werden. Sinnvoll sind in diesem Zusammenhang zwischen 16 und 20 Schlüsselfaktoren, die im weiteren Szenarioprozess zu untersuchen sind (vgl. Fink und Siebe 2006, S. 41). Prinzipiell sind jene Faktoren von Relevanz, welche dem aktiven sowie ambivalenten Bereich angehören. Handelt es sich beim Szenariofeld um ein lenkbares Szenario, so sollten vor allem aktive Faktoren berücksichtigt werden,

wohingegen bei nicht-respektive partiell lenkbaren Szenarien die ambivalenten Faktoren im Fokus stehen (vgl. Fink und Siebe 2006, S. 173 f.).

Schlüsselfaktoranalyse

Die zuvor ermittelten Schlüsselfaktoren werden in dieser Phase für den weiteren Verlauf des Szenarioprozesses aufbereitet. Hierfür müssen mehrere Entwicklungsmöglichkeiten benannt, begründet und beschrieben werden, auf deren Basis die zukünftigen Szenarien abzuleiten sind (vgl. von Reibnitz 1992, S. 45). Dieser Schritt ist von entscheidender Bedeutung für die Qualität der Zukunftsbilder, da die Erarbeitung der alternativen Entwicklungsmöglichkeiten sowohl den Inhalt als auch die Qualität der Szenarien maßgeblich bestimmt (vgl. Gausemeier et al. 1996, S. 221). Dabei kann anhand von fünf Gütekriterien die Bildung von Zukunftsprojektionen unterstützt werden (vgl. Gausemeier et al. 1996, S. 227):

- Glaubwürdigkeit einer Zukunftsprojektion
- Unterschiedlichkeit der einzelnen Projektionen
- Vollständigkeit der Zukunftsprojektion
- Relevanz für die Erstellung von Zukunftsbildern
- Informationsgehalt einer Projektion

Szenariogenerierung

Ziel der Szenariogenerierung ist es, konsistente plausible Zukunftsbilder zu entwickeln, die die Entscheidungsträger bei der strategischen Entscheidungsfindung unterstützen. Neben der Konsistenzanalyse wird auch die Wechselwirkungsanalyse für die Entwicklung von konsistenten Zukunftsbildern eingesetzt. Beide Verfahren werden im Folgenden näher beschrieben.

Konsistenzanalyse

Bei der Konsistenzanalyse müssen die einzelnen Projektionskombinationen dahin gehend bewertet werden, ob ihr gemeinsames Auftreten innerhalb eines Szenarios als plausibel empfunden wird. Komplementär zur Einflussanalyse reicht es bei dieser jedoch aus, die paarweise Projektionsbewertung nur auf einer Seite der Matrix durchzuführen. Dies ist auf den Umstand zurückzuführen, dass innerhalb der Konsistenzmatrix keine gerichtete Beziehung zwischen den Projektionen existiert, sondern vielmehr deren gemeinsames Auftreten zu bewerten ist (vgl. Gausemeier et al. 1996, S. 255). Die Beurteilung der einzelnen Projektionspaare erfolgt in der Regel mithilfe einer Skala von eins bis fünf. Inkonsistente Projektionspaare werden mit eins bewertet, wenn ihr gemeinsames Auftreten innerhalb eines Szenarios ausgeschlossen wird. Der Wert fünf repräsentiert hingegen ein hoch plausibles gemeinsames Eintreten. Die Auswertung dieser Matrix muss zwangsläufig computergestützt erfolgen. Nach Abschluss dieser Bewertungen steht eine Vielzahl an möglichen Zukunftsbildern zur Verfügung, die sich mehr oder weniger voneinander unterscheiden. Als weiterführende Analysemethode bietet sich eine

Clusteranalyse an, welche hauptsächlich im Marketingumfeld eingesetzt wird. Die Projektionsbündel werden mithilfe dieses Verfahrens in möglichst homogene und untereinander möglichst heterogene Cluster klassifiziert (vgl. Gausemeier et al. 1996, S. 273). Durch die Verortung der einzelnen Bündel in ein Koordinatensystem lassen sich ausgeprägte Bereiche, die als Grundkonstruktion der Szenarien fungieren, identifizieren.

Wechselwirkungsanalyse

Ein alternatives Instrument für die Bewertung von Verflechtungen innerhalb eines Systems ist die Wechselwirkungsanalyse (Cross-Impact-Analyse). Beschränkte sich die Konsistenzanalyse auf einen Wert pro Projektionspaar, so können mithilfe der Cross-Impact-Analyse auch gegenseitige Einflüsse getrennt voneinander beurteilt werden (zwei Paarwerte). Prinzipiell gestattet es dieses Verfahren auch, Eintrittswahrscheinlichkeiten zu hinterlegen. Zukunftsforschern stehen diesem Verfahren allerdings äußerst skeptisch gegenüber. (vgl. Gausemeier et al. 1996, S. 264).

Ähnlich wie bei der Einflussanalyse wird eine Matrix erstellt, in welcher die einzelnen Projektionen eingetragen werden. Da es sich um wechselseitige Beziehungen handelt, muss die doppelte Anzahl an Kombinationen bewertet werden. Die aus diesen Werten resultierenden Wirkungsbilanzen dürfen jedoch nicht mit dem Konsistenzwert gleichgesetzt werden. Vielmehr wird die zu überprüfende Zukunftsprojektion eines Schlüsselfaktors mit dessen weiteren Entwicklungsmöglichkeiten direkt beurteilt. In Abhängigkeit zu den gewählten Projektionen werden die Bewertungen zeilenweise zu Wirkungssummen addiert, spaltenweise für alle Projektionen erstellt und pro Schlüsselfaktor in einer Wirkungsbilanz zusammengefasst. Von entscheidender Bedeutung ist dabei im nächsten Schritt die Bewertung der einzelnen Wirkungsbilanzen des zu ermittelnden Szenarios. Nur wenn die gewählte Zukunftsprojektion die höchste positive Wirkungssumme aufweist, ist deren Annahme durch das Systemregelwerk legitimiert. Diese Verifizierung findet für alle Wirkungsbilanzen aller Schlüsselfaktoren statt. Dementsprechend sind nur jene Szenarien in sich konsistent, deren Zukunftsprojektionen die höchsten Wirkungssummen innerhalb der Wirkungsbilanzen aufweisen (vgl. Weimer-Jehle 2008, S. 3692).

1.6.2 Ziele

Aufgrund der Vielzahl der Anspruchsgruppen eines Stadtmarketing und deren teils sehr unterschiedlichen Bedürfnisse sind die Ziele, die Rahmen eines Stadtmarketing formuliert und verfolgt werden sollen, ebenfalls äußerst vielfältig. Zu den übergeordneten Zielen gehören (vgl. Wesselmann und Hohn 2017, S. 14):

- Zufriedenheit mit der jeweiligen Stadt bei allen Stakeholdern sicherzustellen und zu verbessern
- Wettbewerbsfähigkeit zu fördern, indem unter anderem das Beschäftigungspotenzial sichergestellt wird sowie
- Verbesserung des Images und der Attraktivität der Stadt

Daneben gilt es auch, die internen Ziele eines Stadtmarketing zu berücksichtigen. Hierzu zählen insbesondere die Bindung der Bewohner und Organisationen an die Stadt, eine Erhöhung deren Identifikation mit der Stadt und die Förderung von Bürgerengagement und -beteiligung (vgl. Wesselmann und Hohn 2017, S. 14 f.).

Darüber hinaus finden sich weitere Ziele, die im Zusammenhang mit den genannten übergeordneten Zielen stehen. Einige sollen hier exemplarisch aufgeführt werden:

- Kooperationen/Vernetzung lokaler Akteure vorantreiben
- Stadtmarke entwickeln und vermarkten
- Einzelhandel vor Ort stärken
- Serviceorientierung gegenüber Bürgern, Unternehmen und Touristen
- Lebensqualität vor Ort steigern
- Drittmittel einwerben

Die formulierten Ziele sollten immer den sogenannten SMART-Kriterien entsprechen. Dies bedeutet, dass diese:

- S: spezifisch,
- M: messbar,
- A: attraktiv,
- R: realistisch und
- T: terminiert

sein sollten.

Eine zentrale Rolle im Rahmen dieser Phase nimmt die Formulierung eines Leitbildes und einer Vision ein. Ein gut formuliertes Leitbild soll ein klares Profil schaffen und zur Orientierung und Motivation dienen. Ziel muss es dabei sein, das jeweilige Leitbild zu formulieren, dass sich alle damit identifizieren können. Daher gilt es hier, möglichst viele Akteure am Leitbilderstellungsprozess zu beteiligen und aktiv einzubeziehen. Allerdings besteht immer wieder die Gefahr, dass ein Leitbild aufgrund der Konsensbildung eher inhaltsarme und häufig austauschbare Formulierungen enthält (vgl. Wesselmann und Hohn 2017, S. 32).

1.6.3 Strategien

Für das Marketing privatwirtschaftlicher Unternehmen liegen umfangreiche strategische Ansätze und entsprechende Strukturierungsrahmen dieser Ansätze vor. Derartige Strategien lassen sich allerdings nur wenig auf ein Stadtmarketing übertragen. Nachfolgend sollen einige relevante strategische Ansätze skizziert werden.

Konkurrenzorientierte Strategien

Im Zusammenhang mit dem Verhalten gegenüber Konkurrenten lassen sich in Anlehnung an Porter drei wesentliche Vorgehensweisen unterscheiden: Angreifen, kooperieren und ausweichen (vgl. Porter 2013). Für das Stadtmarketing ist wohl vor allem der strategische Ansatz eines Kooperierens relevant. Derartige Kooperationen können folgende Ausprägungen annehmen:

- Kooperation mit anderen Städten oder Gemeinden bei Themenfeldern wie Tourismus- und Standortmarketing (zum Beispiel gemeinsame Durchführung von Infrastrukturprojekten zur Verbesserung der Standorte)
- Kooperation mit dem privatwirtschaftlichen Sektor (Public Private Partnership), zum Beispiel um so bessere Bildungsangebote zu schaffen

Abnehmerorientierte Strategien

Einen interessanten Ansatzpunkt für das Stadtmarketing bezüglich der zahlreichen abnehmerorientierten Strategien bietet die Marktparzellierungsstrategie. Dabei geht es im Kern darum, zu definieren, auf welche (Zielgruppen-)Segmente man sich konzentrieren möchte. Damit dies erfolgreich sein kann, müssen die festgelegten Segmente in sich homogen sein und sich deutlich von anderen Segmenten unterscheiden. Ziel ist es daher, für das definierte Segment zielgerichtete und bedarfsgerechte Maßnahmen zu entwickeln. Für das Stadtmarketing ist besonders zu berücksichtigen, dass einige Segmente, ob attraktiv oder nicht, beachtet beziehungsweise berücksichtigt werden müssen. Die beiden strategischen Gegenpole sind dabei die undifferenzierte Bearbeitung eines Massenmarktes (das heißt es findet keine Segmentierung statt) und andererseits die auf den Rahmenbedingungen einer Stadt aufbauende Ausrichtung verschiedener Aktivitäten, zum Beispiel bestimmte Kommunikationsmaßnahmen auf bestimmte genau definierte Zielgruppen. Zum Beispiel kann es so durchaus sinnvoll sein, wenn sich eine an ein Ski-gebiet angrenzende Stadt auf das Segment der Wintersportler konzentriert und deren Bedürfnisse bei der Ausgestaltung von Maßnahmen entsprechend berücksichtigt.

Zur Bildung solcher Segmente können unterschiedliche Kriterien herangezogen werden. Hierzu gehören demografische und sozio-ökonomische Kriterien (zum Beispiel Alter und Einkommen), geografische Kriterien, verhaltensbezogene Kriterien (zum Beispiel Freizeitverhalten und Mediennutzung) sowie psychografische Kriterien (zum Beispiel Einstellungen, Interessen). Um bestimmte Segmente besser greifbar zu machen, werden häufig sogenannte Personas erstellt. Dabei wird eine fiktive Person als archetypische Repräsentation einer Zielgruppe erfunden, anhand derer die definierten Kriterien sich besser veranschaulichen lassen.

Positionierung

In relativ engem Zusammenhang mit der Definition von Segmenten steht die strategische Frage einer Positionierung. Dabei geht es im Wesentlichen um die Festlegung geeigneter Maßnahmen bei der definierten Zielgruppe (Wie positioniere ich mich? Welche Botschaften

möchte ich an meine definierten Zielgruppen kommunizieren?) mit dem Ziel, sich mit eben diesen Maßnahmen von der Konkurrenz zu differenzieren.

1.6.4 Instrumente

Die Instrumente eines Stadtmarketing lassen sich, wie auch im klassischen Marketing, anhand der sogenannten 4Ps kategorisieren. Hinzu kommt ein weiteres P, die Personalpolitik (siehe Abb. 1.3).

1.6.5 Controlling

Zum Abschluss eines Stadtmarketingprozesses müssen die verschiedenen Phasen hinsichtlich Effizienz und Effektivität kontinuierlich überwacht werden. Das Controlling

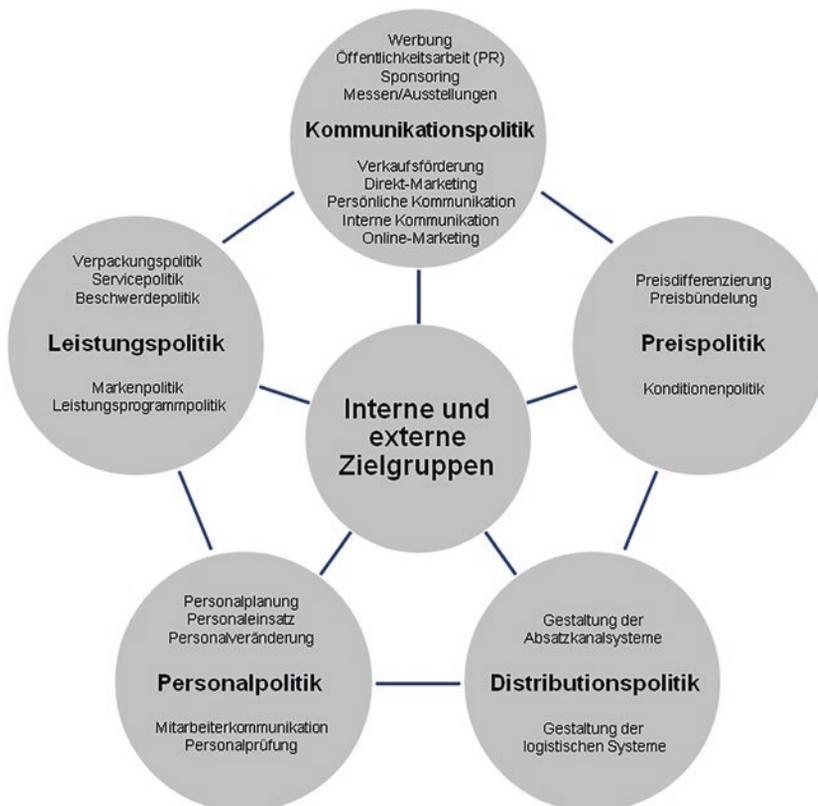


Abb. 1.3 Übersicht der Instrumente eines Stadtmarketing (Quelle: Meffert et al. 2018, S. 269)

umfasst damit nicht nur die Kontrolle der Maßnahmen (operativer Bereich), sondern auch die Kontrolle der gesetzten Ziele und Strategien (strategischer Bereich). Für beide Bereiche liegen zahlreiche Methoden vor (vgl. Zerres und Zerres 2017).

1.7 Qualitätsmanagement

Die Qualität der angebotenen Leistungen und deren Sicherung sind ein zentraler Wettbewerbsvorteil und eine Möglichkeit zur Differenzierung. Hierbei steht die Erfüllung der Kundenerwartungen im Hinblick auf die Qualität der Leistungen im Mittelpunkt. Immer wichtiger ist in diesem Zusammenhang, auch ein Verständnis der Emotionen, die Kunden während des Konsums von Leistungen aufweisen. Dies wird durch ein sogenanntes Customer Experience Management aufgedeckt. Hierbei geht es insbesondere darum, dem Kunden ein positives Erlebnis zu generieren und dies an allen möglichen Berührungspunkten, sogenannten Customer Touchpoints. Neben rein funktionalen Aspekten sollen genau diese Erlebnisse zu einer Kundenbegeisterung führen.

Ein erfolgreiches Qualitätsmanagement setzt voraus, dass alle Mitglieder einer Organisation daran interessiert sind, Qualität zu sichern und ständig zu verbessern. Genau dieser Grundgedanke findet sich im Total-Quality-Management-Konzept wieder. Dabei handelt es sich um einen Ansatz, der sich auf das gesamte Unternehmen bezieht und dabei eine ganzheitliche Qualitätskultur beziehungsweise -philosophie fordert. Dies bedeutet, dass jeder Mitarbeiter „Qualitätsmanager“ ist, Qualität eines der obersten Unternehmensziele bildet, Qualität kontinuierlich verbessert wird und eine Orientierung an Urteilen externer und interner Kunden stattfindet. Die einzelnen Bestandteile von TQM sind:

- Total: alle Mitarbeiter, Kunden und Zulieferer, die an der Leistung beteiligt sind, werden mit einbezogen
- Quality: konsequente Ausrichtung der Prozesse an der Qualitätserwartungen der Interessengruppen, also vor allem der Kunden und Mitarbeiter
- Management: das Management hat eine Vorbildungsfunktion und ermöglicht, unter anderem durch einen kooperativen Führungsstil, die Sicherstellung und Verbesserung von Qualität

Um ein TQM-Konzept umzusetzen, müssen verschiedene Instrumente eingesetzt werden. Diese lassen sich in die verschiedenen Phasen eines Regelkreises zum Management der Qualität einordnen (siehe Abb. 1.4), deren Anlehnung an die klassischen Managementfunktionen Planung, Durchführung und Kontrolle die folgenden Phasen aufweist (vgl. Meffert et al. 2018, S. 241):

- Qualitätsplanung
- Qualitätslenkung
- Qualitätsprüfung
- Qualitätsmanagementdarlegung

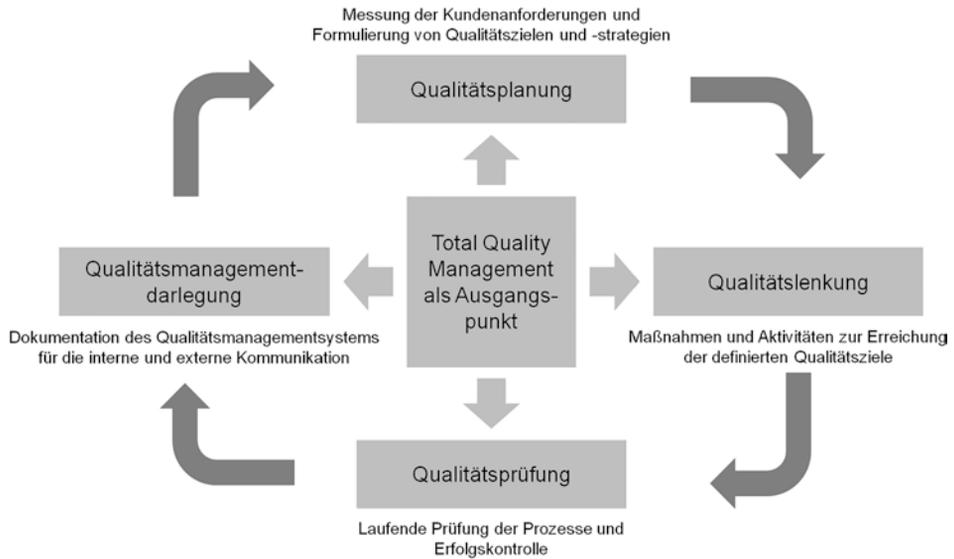


Abb. 1.4 Phasenkonzept des Qualitätsmanagements (Quelle: Meffert et al. 2018, S. 245)

Zu den zentralen Aufgaben im Rahmen der Qualitätsplanung gehören die Ermittlung der Kundenerwartungen, zum Beispiel durch Befragungen und die Definition von Qualitätszielen und die Entwicklung von Umsetzungskonzepten (vgl. Meffert et al. 2018, S. 242). Qualitätslenkung umfasst nach der Definition des DGQ-Lenkungsausschusses Gemeinschaftsarbeit (LAG) der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. „...sämtliche vorbeugenden, überwachenden und korrigierenden Tätigkeiten bei der Realisierung einer Einheit“, mittels derer „unter Einsatz von Qualitätstechniken die Qualitätsforderungen“ zu erfüllen sind. Für eine effektive Qualitätslenkung müssen einerseits entsprechend qualifizierte Mitarbeiter eingestellt und bestehende Mitarbeiter durch Schulungen und Anreizsysteme für das Thema sensibilisiert und motiviert werden; andererseits muss das Problemlösungspotenzial der Mitarbeiter, etwa durch Qualitätszirkel, effektiv genutzt werden. Die Qualitätsprüfung bezieht sich auf die eingesetzten Maßnahmen, um zu prüfen, ob die Qualitätsanforderungen erfüllt worden sind. Die Qualitätsprüfung findet dabei sowohl intern als auch extern statt. Zu den Verfahren, die intern zum Einsatz gelangen, gehören unter anderem Mitarbeiterbeobachtung und -befragung. Die externe Qualitätsprüfung hingegen umfasst insbesondere die Beobachtung der Kundenzufriedenheit und des Beschwerdemanagement (vgl. Meffert et al. 2018, S. 243). Die Qualitätsmanagementdarlegung erfüllt mit ihren Instrumenten interne und externe Ziele; einerseits soll sie das Vertrauen der Mitarbeiter in die Qualität der eigenen Leistungen stärken und somit motivieren, andererseits soll sie bei den verschiedenen Interessensgruppen Vertrauen in die Leistungen der Organisation schaffen

und eine positive Profilierung ermöglichen. Zu den wichtigsten Instrumenten gehören (vgl. Meffert et al. 2018, S. 244):

- Qualitätsmanagementhandbücher
- Qualitätsstatistiken
- Qualitätskommunikation
- Qualitätsaudits
- Zertifizierung

1.8 Schlussbetrachtung

Das Stadtmarketing hat sich in den letzten Jahren in vielen Bereichen sehr positiv entwickelt und zahlreiche erfolgreiche Maßnahmen umgesetzt. Allerdings führen spezielle Rahmenbedingungen, wie etwa die Themen Digitalisierung und Mobilität, dazu, dass das Stadtmarketing sich kontinuierlich weiterentwickeln muss. Städte stehen heute im oft internationalen Wettbewerb um Touristen, Unternehmen und letztlich auch Bürger. Im Rahmen des vorliegenden Beitrages sind einige dieser zentralen Trends und Herausforderungen skizziert worden. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, bedarf es einer sorgfältigen Planung und eines entsprechenden Umsetzungsprozesses.

Literatur

- Block, J.: Stadtmarketing denken, planen, machen. In: Meffert, H., Spinnen, B., Block, J., bsdv e. V. (Hrsg.) Praxishandbuch City- und Stadtmarketing, S. 11–26. Springer Gabler, Wiesbaden (2018)
- Block, J., Icks, S.: Stadtmarketing. Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing e. V. (2000), <https://www.bcsd.de/media/stadtmarketing.pdf>. Zugegriffen: 06. Juni 2019
- Breyer-Mayländer, T.: Erfolg für Stadtmarketing und Werbegemeinschaften. Verlag Hochschule Offenburg, Offenburg (2011)
- Bruhn, M., Hadwich, K.: Dienstleistungen 4.0. Springer Gabler, Wiesbaden (2017)
- Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e. V. (Hrsg.) Stadtmarketing im Profil. Die digitale Stadt. Berlin (2017)
- Fink, A., Siebe, A.: Handbuch Zukunftsmanagement. Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung. Campus, Frankfurt (2006)
- Gausemeier, J., Fink, A., Schlake, O.: Szenario-Management. Planen und Führen mit Szenarien, 2. Aufl. Hanser, Wien (1996)
- Grabow, B., Hollbach-Grömig, B. (Hrsg.) Stadtmarketing eine kritische Zwischenbilanz. Difu-Beiträge zur Stadtforschung 25. Deutsches Institut für Urbanistik. Berlin (1998)
- Hollbach-Grömig, B., zur Nedden, M.: Integrierte Stadtentwicklung. In: Meffert, H., Spinnen, B., Block, J., bsdv et al. (Hrsg.) Praxishandbuch City- und Stadtmarketing, S. 29–37. Springer Gabler, Wiesbaden (2018)
- Konken, M.: Stadtmarketing Handbuch für Städte und Gemeinden. FBV Medien-Verlag GmbH, Limburgerhof (2000)