

Die IHKs in Baden-Württemberg

OFFENSIV für den Fachhandel



GANZHEITLICHE STRATEGIEN DES (INNEN)STADT- MARKETINGS

Neue Weichenstellung im Stadtmarketing



Prof. Dr. Peter Jany
Hauptgeschäftsführer
IHK Bodensee-
Oberschwaben

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Lied vom drohenden Untergang des stationären Handels in den Innenstädten und den damit einhergehenden negativen Auswirkungen für die Kommunen wurde in den vergangenen Jahren schon häufig angestimmt.

Zutreffend ist, dass der Verbraucher von heute – und erst recht der von morgen – zusätzliche Anreize und Impulse braucht, damit er ein Geschäft (auch) in der „City“ überhaupt erst betritt. Zwischenzeitlich gibt es zahlreiche Ansätze, wie die stationären Einkaufswelten von morgen zum Beispiel durch Mobiles Marketing wieder interessant gemacht werden können. In Verbindung mit den traditionellen Stärken des lokalen Handels, wie Kundennähe und genauer Kenntnis der Kundenbedürfnisse, kann so eine realistische Überlebensstrategie entwickelt werden.

Der beschriebene evolutionäre Wandel des Handels, von dem auch alle anderen Innenstadtakteure direkt oder indirekt betroffen sind, verlangt neue, ganzheitliche Ansätze im Stadtmarketing. Dringend notwendig sind nach Auffassung der baden-württembergischen IHKs neue Ansätze im City- und Stadtmarketing, die insbesondere in den Unter- und Mittelzentren wirken sollen. Dafür werden engagierte und professionelle „Citymanager“ benötigt, die von den Kommunen und Unternehmen mit den notwendigen finanziellen und personellen Mitteln ausgestattet werden müssen. Wesentliche ganzheitliche Strategien des Stadtmarketings für Klein- und Mittelstädte werden in dieser Ausgabe von „Offensiv für den Fachhandel“ vorgestellt.

Ich wünsche Ihnen viele neue Anregungen beim Lesen!

Prof. Dr.-Ing. Peter Jany

Ganzheitliche Strategien des (Innen)Stadtmarketings für Klein- und Mittelstädte

Dr. Peter Markert

Städte und besonders Innenstädte in Klein- und Mittelstädten – gleich, ob in schrumpfenden Regionen oder dynamischen Verdichtungsräumen – stehen vor großen Herausforderungen. Das war zwar schon immer so, wird heute aber durch aktuelle Trends besonders akzentuiert. Mit erheblichen Konsequenzen für die Vermarktung der Kommunen: Eine neue Generation von Innenstadt- und Stadtmarketing ist notwendig. Zukunftsfähiges Stadtmarketing muss sowohl ganzheitlich orientiert sein als auch eine Fokussierung auf Themen schaffen, um unter anderem eine Herausarbeitung einer Stadt als Marke zu schaffen.

»Die Ausgangslage: Mehr Herausforderungen bei schwindender „Gegenwehr“

Schaut man auf Statistiken zur demografischen Entwicklung, zur Leerstandssituation in Städten oder zur finanziellen Ausstattung von Kommunen, dann kann einem schon Angst und Bange werden, denkt man an die Vermarktung der Stadt: Die Kundenzahl wird meist stagnieren oder gar abnehmen, das Angebot ausdünnen und das Budget, diesen Trends zu begegnen, nicht wesentlich steigen (siehe Abbildung 1).

- Druck auf stationären Handel: Anteil Online-Handel am Umsatz Einzelhandel insgesamt (2012) deutschlandweit: 10%
- Leerstandsquote deutschlandweit in Innenstädten: 10-15%
- Einschätzung baden-württembergischer Kommunen zur Wettbewerbsfähigkeit: 89% halten die Innenstadt für (sehr) wichtig für die gesamte Stadtentwicklung, aber nur 41% halten „ihre“ Innenstadt auch für (sehr) wettbewerbsfähig.
- Nur leichte Zunahme der Einwohnerzahl in Baden-Württemberg 2012-2030, fokussiert auf einzelne Regionen: +2%
- Künftig an Bedeutung gewinnende Themen beim (Innen)Stadtmarketing: Gestaltung & Aufenthalt, Wohnen im Zentrum, Innen(Stadt) als Marke, Informations- und Kommunikationstechnologien in der Innenstadt.
- „Krise der Gewerbevereine“: Rückläufige Mitgliederzahlen, Fragen nach dem Nutzen, Abnahme von engagierten Akteuren – siehe beispielsweise Rückgang meist inhabergeführter Modeläden im Zeitraum 2000 bis 2012 um 1/3.
- Neuer Ansatz im Standortwettbewerb: Rund 2/3 aller Städte deutschlandweit beschäftigen sich mittlerweile mit dem Thema „Aufbau der Stadt als Marke.“

Abb. 1: Druck von außen: Daten zur Situation der (Innen)Städte.

»Konsequenzen dieser Trends in den (Innen) Städten:

Mehr Uniformität, denn: Leerstände entstehen nach wie vor insbesondere durch den Verlust inhabergeführter Ladenlokale. Filialisten und Franchisekonzepte überleben bzw. können noch die aufgerufenen Mieten zahlen, sind aber auch in vielen anderen Städten anzutreffen. Konsequenz: Das Angebot wird austauschbar aus Kundensicht.

Qualitätsverlust, weil: Mehr Aufgaben für ein (Innen)Stadtmarketing aber bestenfalls gleich bleibendes Engagement von Bürger/innen, Unternehmen und Kommune führen dazu, dass der öffentliche Raum nicht in gebotener Weise weiterentwickelt wird, Immobilien als Leerstände das Stadtbild beeinflussen und Investitionen von Privaten aufgrund von Rentabilitäts- oder auch Geschäftsaufgabegründen ausbleiben.

Funktionsverlust von Teilen / Lagen einer Innenstadt: Leerstände und schwindende Kaufkraft führen dazu, dass die Kundenfrequenz in Teilen einer Innenstadt zurückgehen. Bisher als Einkaufsstraße etablierte Lagen erfüllen diese Funktion nicht mehr, Wohngebiete erfahren eine soziale Segregation usw.

Standortbindung nimmt ab, denn: Fehlt ein attraktives Zentrum und bieten andere Städte Gleiches, dann nimmt die Verbundenheit mit der „eigenen“ Stadt und damit die Standortbindung ab. Damit einhergehend sind auch Kaufkraftverluste.

Auch die Fachkräftesicherung wird schwieriger, weil: Leidet das Image einer Stadt, schwinden Unternehmen auch Argumente bei der Anwerbung von (hoch)qualifiziertem Fachpersonal.

Diesen – und vielen weiteren – Trends wird u.a. mit dem Instrument eines Stadt- oder Innenstadtmarketings begegnet, also einem Ansatz der zielgerichteten Gestaltung (= „Produktentwicklung“) und Vermarktung einer Stadt auf Basis einer Kunden- bzw. Zielgruppenorientierung, um die Stadt im Wettbewerb „fit zu machen“. Der Fokus von Aktivitäten dabei ist zu einem erheblichen Teil auf die Innenstadt gerichtet.

»Stadtmarketing als Instrument ist notwendiger denn je – es muss aber reformiert werden

Doch auch das Instrument Stadtmarketing – in der Praxis meist mit einem Fokus auf die Innenstadt – muss angesichts der benannten Trends neu ausgerichtet werden: Zu oft beteiligen sich wichtige Akteure wie beispielsweise Unternehmen (als Arbeitgeber, als überregional bekannte Leuchttürme einer Stadt usw.) zu selten an den Aktivitäten. Häufig wird unter (Innen)Stadtmarketing lediglich Event-tam-tam und Werbung verstanden und bedient daher bei weitem nicht alle Zielgruppen am Standort (siehe Abbildung 2). Auch inhaltlich muss ein (Innen)Stadtmarketing eine Weiterentwicklung erfahren, will es Antworten auf die Trends geben. Denn: Standen anfänglich tatsächlich Events im Vordergrund (1. Generation von Stadtmarketing), um dann um Aufgaben wie z.B. Mitgestaltung des Branchenmix erweitert zu werden (2. Generation von Stadtmarketing), bedarf es nun einer erlebbareren Profilierung und häufig neuer Funktionen in Innenstädten, weil z.B. die örtlichen Handelsstrukturen stark bröckeln. Es muss eine 3. Generation an (Innen)Stadtmarketingansätzen entstehen.

Welche Hauptaufgaben werden vom City – und Stadtmanagement bearbeitet? (IHK)

Eine wichtige Frage in der „IHK-Benchmark Studie Stadtmarketing Baden-Württemberg“ lautete, was die Schwerpunkte der Aktivitäten der City- und Stadtmanagement-Organisationen sind. Nachfolgende Aufgaben (Auszug) wurden genannt:

- 72% jeweils in den Bereichen Event- und Veranstaltungsmarketing und bei den administrativen, internen Aufgaben.
- 64% der Tätigkeiten beziehen sich auf PR- und Öffentlichkeitsarbeit
- 51% beschäftigen sich mit projektunabhängiger Standortwerbung
- 49% der Tätigkeiten sind im Bereich der Unternehmen-Services angesiedelt und
- 47% der Tätigkeiten dienen dazu, den Standort als touristischen Ort zu bewerben.

Die Studie belegt, dass die Organisation von Events nach wie vor an der Spitze der Aktivitäten steht. Diese sind gerade in kleineren und mittleren Städten nach wie vor sehr wichtig. Allerdings darf sich erfolgreiches und damit nachhaltiges Stadtmarketing nicht in Events erschöpfen. „Raus aus der Eventfalle“, lautet deshalb eine der wesentlichen Thesen und Empfehlungen, die die IHKs in Baden-Württemberg aus ihrer Untersuchung abgeleitet haben.

Abb. 2: Aktuelle Aufgabenschwerpunkte im Stadtmarketing in Baden-Württemberg

»Besonderes (Innen)Stadtmarketing für Klein- und Mittelstädte notwendig

(Innen)Stadtmarketing ist mittlerweile auch in Kleinstädten, beispielsweise Städten und Gemeinden mit unter 10.000 Einwohnern, angekommen. War es in den 1990er Jahren noch undenkbar, dass (Innen)Stadtmarketing-Prozesse in Kommunen unter 20.000 Einwohnern angegangen und hierfür professionelle Strukturen etabliert werden, bauen heute Städte wie beispielsweise Mengen (ca. 9.800 Einwohner) oder Ochsenhausen (ca. 8.700 Einwohner) 100%-Stellen für den Bereich Stadtmarketing (meist in Kombination mit Aufgaben einer Wirtschaftsförderung) auf.

Dabei müssen gerade kleinere Kommunen Besonderheiten beim Aufbau ihres (Innen) Stadtmarketings u.a. folgende Faktoren berücksichtigen (Auswahl):

1. Klein- und Mittelstädte konkurrieren nicht nur untereinander und sind – wie alle Kommunen – vom Strukturwandel der Innenstädte (siehe Abbildung 1) betroffen, sie haben auch aufgrund ihrer Einwohnerzahl und der Nähe zu einem Oberzentrum oder starken Mittelzentrum eine beschränkte Kaufkraft. Eine „Stadtentwicklung über Ansiedlungen“ stößt meist schnell an ihre Grenzen. Ein (Innen)Stadtmarketing muss hier viel stärker auf Bestandentwicklung (mehr Qualität in Ladengeschäften, mehr Aufbau von Aufenthaltsgründen im Zentrum abseits von Einzelhandel usw.) setzen.

2. Aufgrund ihrer zentralörtlichen Funktion (Kleinzentrum, Unterzentrum, Mittelzentrum) bestehen weitere Schranken bei der Entwicklung von Flächen durch Einzelhandelsansiedlungen und weiteren Einrichtungen. Eine Installation von Nutzungen und Funktionen im Sinne einer „Produktentwicklung“ stößt nicht nur an Investorengrenzen (siehe oben), sondern auch an raumordnerische Grenzen.

3. Gerade im ländlichen Raum bestehen Klein- und Mittelstädte in Form von Flächenkommunen. Die Folge: Nicht selten orientieren sich Stadtteile beim Einkauf, der Nutzung von gastronomischen Angeboten und dem Freizeitverhalten generell am nächsten Zentrum – und nicht am eigenen Hauptort. „Eigene“ Kaufkraft geht also allein auch schon siedlungsstrukturell bedingt verloren. (Innen)Stadtmarketing muss hier den Fokus unter anderem auf eine stärkere Orientierung „eigener“ Stadtteile auf den Hauptort legen – sowohl bei der Produktentwicklung (beispielsweise durch bessere ÖPNV-Taktung hin zum Hauptort) als auch durch Maßnahmen im Sinne eines Innenmarketings bzw. einer Bindung „eigener“ Kaufkraft.

4. Auch das (Innen)Stadtmarketing kleinerer Kommunen bedarf deshalb professioneller Strukturen. Doch begrenzte finanzielle und

auch personelle Ressourcen in der Stadtverwaltung setzen auch hierfür enge Grenzen. Daraus folgt, dass das (Innen)Stadtmarketing von Klein- und Mittelstädten mit Schwerpunkten arbeiten, also definieren muss, „was leistbar ist und was nicht“. Das ist in der Praxis schwierig. Bei der Installation von personellen Ressourcen in der Stadtverwaltung muss meist eine Kombination unterschiedlicher Aufgaben (Wirtschaftsförderaufgaben, Innenstadtmarketing, Leerstandsmanagement usw.) in EINER Stelle erfolgen – auch hier bedarf es ganz besonders einer klaren Aufgabendefinition, um Personen, die das Thema verantworten, schlichtweg nicht zu überfordern.

5. Angebote v.a. in kleineren Kommunen sind begrenzt. Das betrifft kulturelle und Freizeitangebote genauso wie die Zahl der Ladenlokale im Einzelhandel, der Gastronomie oder aber Dienstleistungsangebote. Damit wird das Thema „Beteiligung“ für kleine Kommunen noch wichtiger. Denn: Erstens sind dann persönliche Planungen von Betrieben (Beispiel: Ableitung von Bedarfen an weiteren Angeboten ist ohne Berücksichtigung persönlicher Planungen kaum zu prognostizieren), von Vereinen usw. noch wichtiger für das gesamte (Innen)Stadtmarketing. Zweitens MUSS das (Innen)Stadtmarketing von einer begrenzten Anzahl von Personen getragen werden. Ein (Innen) Stadtmarketing, das nicht von „innen heraus“, also durch Beteiligung, entwickelt wird, ist zum Scheitern verurteilt.

»Konsequenzen und Strategien für Klein- und Mittelstädte: Neue Generation von (Innen) Stadtmarketing

Neue Themen, neue Instrumente und die Weiterentwicklung von Bestehendem

Folgt man der Analyse der Ausgangslage, dann wird deutlich, dass sich ein zukunfts-fähiges (Innen)Stadtmarketing weiterentwickeln muss. Die neue Generation von (Innen)Stadtmarketing muss

- neue, bisher kaum beachtete Themen aufgreifen. Beispiel: Profilierung der (Innen) Stadt als Marke.
- neue, zur Verfügung stehende Instrumente wie Business Improvement Districts (BIDs) zur Lösung der Finanzierungsschwierigkeiten im (Innen)Stadtmarketing prüfen und ggf. anwenden. In Baden-Württemberg wird das notwendige Landesgesetz derzeit vorbereitet. Arbeitstitel ist im Südweststaat nicht „BID“ sondern „GQP“, also einem Gesetz zur Stärkung der Quartiersentwicklung durch Privatinitiative (siehe Abbildung 3).
- Bestehendes weiterentwickeln. Dies klingt banal, ist es aber keineswegs. Denn: Ge-

meint ist u.a., nicht ständig neue Events zu kreieren, sondern bestehende Aktivitäten zu verändern. Oder aber Beteiligungsformen auf jene Zielgruppen und Akteure auszuweiten, die bisher in der Praxis von einem (Innen)Stadtmarketing nicht erfasst werden.

BID/GQP-Gesetz in Baden-Württemberg: Landesregierung hat Gesetzentwurf Ende Juni 2014 auf den Weg gebracht – Verbändeanhörung hat stattgefunden – Im Herbst 2014 wird überarbeiteter Gesetzentwurf erwartet. Das GQP-Gesetz soll bereits Anfang 2015 in Kraft treten.

Was ist Gegenstand eines BID bzw. einer Quartiersgemeinschaft?

Eine Quartiersgemeinschaft ist ein Zusammenschluss der Grundstückseigentümer im Aufwertungsbereich (klar abgegrenzter Bereich mehrerer bebauter Grundstücke). Sie muss aus mindestens sieben Grundstückseigentümern bestehen. Sie erstellt ein für max. fünf Jahre ausgelegtes Maßnahmen- und Finanzierungskonzept. Anschließend müssen sich mind. 15 Prozent aller Grundstückseigentümer im Aufwertungsbereich dafür aussprechen, dass der Antrag bei der Kommune weiterverfolgt werden kann. Nach einer öffentlichen Bekanntmachung besteht die Möglichkeit, Anregungen und Bedenken abzugeben. Es schließt sich ein zweiter Abstimmungsprozess an. Bei dieser Abstimmung dürfen sich nicht mehr als ein Drittel der Abgabepflichtigen gegen das Vorhaben aussprechen.

Ist auch diese zweite Hürde genommen und eine Satzung von der Stadt erlassen worden, sind damit alle Eigentümer im Aufwertungsbereich abgabenpflichtig und so finanziell an dem Projekt beteiligt.

Die Mehrheit der baden-württembergischen IHKS hat sich positiv zu einem BID-Gesetz in Baden-Württemberg geäußert. Der vorgelegte Gesetzentwurf hat den Erwartungen der IHKS aber nicht entsprochen, weil den Kommunen gegenüber den Privaten eine zu dominante Stellung eingeräumt wird.

Abb. 3: Info-Box zum neuen Landesgesetz GQP (IHK)

- Die neue Generation von (Innen)Stadtmarketing rückt das Thema „Marke“ in den Vordergrund, strebt mehr Effizienz an, fokussiert sich auf Themen und denkt dennoch ganzheitlich, denkt verstärkt über Kaufkraftpotenziale, die bereits am Standort sind, nach, bietet den Akteuren – nicht nur den Zielgruppen – echten Nutzen und versucht noch mehr Akteure zu beteiligen.

»Zwölf Ansätze hin zu einem zukunftsfähigen (Innen)Stadtmarketing

Doch wie kann diese zugegebenermaßen sehr abstrakte Definition dieser „neuen Generation“ gelingen?

Unter Anderem aus der Analyse erfolgreicher (Innen) Stadtmarketingprojekte (beispielsweise von Preisträgern des landesweiten Stadtmarketingpreises) lassen sich zwölf zentrale Ansätze ableiten für eine Erfolg versprechende Neuausrichtung von (Innen)Stadtmarketing.

Selbstverständlich ist die Auflistung nicht abschließend, sie bietet aber sicherlich erste gute Ansätze (siehe Abbildung 4).

Doch was ist das tatsächlich „Neue“, mit dem aktuellen und künftigen Trends begegnet werden soll? In Abbildung 5 finden sich Erläuterungen zu den Ansätzen eines „(Innen) Stadtmarketings“.



Ansatz	Bisher	Neuausrichtung
1. Ganzheitlich denken	(Innen)Stadtmarketing getrennt, sieht Stadtplanung als Basis.	Stadtplanung ist ein wichtiger Bestandteil. Es werden für unterschiedliche Zielgruppen Besuchsgründe installiert. Ebenso werden planungsrechtliche Überlegungen mit einbezogen. (Innen)Stadtmarketing befasst sich auch mit Themen wie „Wohnen im Zentrum“, Hotellerie usw.
2. Eigeninitiative stärken, neue Beteiligungsformen einsetzen	Die Problematik der „Trittbrett-Fahrer“ ist meist ungelöst. Zahlreiche Akteure sind kaum eingebunden, Gleiches gilt für Zielgruppen, die einen Standort aber teilweise erheblich prägen (Schüler, Menschen mit Migrationshintergrund usw.). Bisherige Instrumente wie SWOT-Analysen, Informationsabende, Arbeitsgruppen gab es schon zigfach, werden meist als langweilig empfunden.	Ein Instrument zur Beteiligung und besseren Finanzierung kann das geplante GQP bzw. BID sein. Standortprägende Zielgruppen müssen stärker beteiligt werden. Dafür bedarf es aber anderer Instrumente bzw. ein direktes Zugehen auf diese Zielgruppen. (Innen)Stadtmarketingprozesse müssen interessanter gestaltet werden und auch eine punktuelle Beteiligung ermöglichen.
3. Auf Themen fokussieren	(Innen)Stadtmarketing wird erweitert um Themen, allerdings ohne weitere personelle / finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu haben. Effekt: Ehrenamtliche	Ein zukunftsfähiges (Innen)Stadtmarketing konzentriert seine Aktivitäten auf wenige Themen aus folgenden Überlegungen heraus: Begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen effektiv einsetzen.

	und auch professionalisierte Strukturen kommen an Grenzen.	(siehe dazu aber auch Punkt 12: „Mut und Konsequenz“). Gesucht werden also echte Wettbewerbsvorteile, die entwickelt und kommuniziert werden.
4. Wirklich nutzen, was man hat	Bisheriges (Innen)Stadtmarketing unterscheidet lehrbuchhaft zwischen Innen- und Außenmarketing. Oftmals Effekt: Umlandbewohner werden über „Außenmarketing“ (Beispiel: Anzeigenschaltung) auf Stadt aufmerksam gemacht – obwohl die Umlandbewohner schon Kunden in der Stadt (beispielsweise an Fachmarktsstandort) sind.	Angesichts der demografischen Entwicklung und Ineffizienzen beim Mitteleinsatz spricht zukunftsfähiges (Innen) Stadtmarketing stärker als bisher Zielgruppen (Kaufkraftpotenziale) an, die bereits am eigenen Standort sind. Beispiele: Studenten, Umlandbewohner als Arztbesucher, Schüler usw. Ziel ist eine Erhöhung von Kaufkraftkopplungen, längerem Aufenthalt am Standort und häufigerem Besuch des Standortes.
5. Von Anfang an professionelle Strukturen	Entweder ehrenamtliche Strukturen oder aber deren Überführung in ein (gemeinsam) finanziertes professionelles Citymanagement.	Die neue Generation von (Innen)Stadtmarketing will nicht automatisch hauptamtliche Akteure einstellen. Vielmehr ist die gezielte Koordination unterschiedlichster Akteure und „Hilfe im Kleinen“ (Beispiel: 450-€-Geschäftsstelle als Entlastung für einen Verein) im Fokus. Idealerweise werden aber auch hauptamtliche Strukturen gemeinschaftlich geschaffen und finanziert.
6. Weg mit der Komplexität und dem Nebeneinander	Zahlreiche Akteure bearbeiten das Thema (innen)Stadtmarketing, finden sich häufig unter einem gemeinsamen Dach („Stadtmarketingverein“ usw.).	Ein zukunftsfähiges (Innen)Stadtmarketing befasst sich intensiv mit den eigenen Strukturen und löst Doppelarbeiten auf, schafft Koordinationsplattformen.
7. Kein Aktionismus – Bestehendes kreativ überarbeiten	Es werden laufend neue Events kreiert, da das Umland „nachzieht“.	Die neue Generation von (Innen)Stadtmarketing geht zurück zu den Wurzeln der Stadt und fragt: Welche Identität haben wir? Diese Alleinstellungsmerkmale werden vermarktet, also auch in bestehende Events / Aktivitäten eingebaut – so kann zumindest zeitweise die „Event-Spirale“ vermieden werden.
8. Durch Nutzen aktivieren	Dominierende Akteursgruppe beim Innenstadtmarketing ist der Einzelhandel. Einzelne Akteure (Immobilienbesitzer, Kulturschaffende, Einwohner usw.), die aber den Standort Innenstadt durchaus prägen, sind unterdurchschnittlich oft beteiligt.	Ein zukunftsfähiges (Innen)Stadtmarketing definiert ganz bewusst für unterschiedliche Zielgruppen (Kunden) aber auch Akteursgruppen Maßnahmen. Ansonsten ist die Beteiligung auf freiwilliger Basis zu gering.
9. Durch Innovationen Leuchttürme bauen	Größere Events usw. als Highlights / Leuchttürme natürlich berücksichtigt.	Das „Neue“ ist die systematische Planung (über)regional bedeutsamer Highlights. Es kann sich um ein Event, ein besonders wertiges Stadtmagazin usw. handeln.
10. Gemeinsame Visionen	Selbstverständlich versucht (innen) Stadtmarketing auch bisher „Visionen“ zu definieren.	Die neue Generation an (Innen)Stadtmarketing fokussiert auf prägnante Vorstellungen, die gezielt immer wieder von den Multiplikatoren aber auch kommuniziert werden und – wichtig – auch belegbar sein müssen.
11. Langfristige Strategie – schnelle Erfolge	Natürlich weist bisheriges (Innen)Stadtmarketing kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen auf.	Das „neue“ (Innen)Stadtmarketing geht aber bereits im Aufbau in die Umsetzung von Maßnahmen (schnelle Erfolge), um Themen wie Markenaufbau (nur sehr langfristige Wirkung) quasi „zu subventionieren“.
12. Mut und Konsequenz	(Innen)Stadtmarketing versucht bisher, zahlreiche Themen abzudecken.	Die neue Generation eines (Innen)Stadtmarketings setzt die Strategie auch planungsrechtlich um. Dies kann bedeuten, auch innerhalb einer Innenstadt Einzelhandel zu steuern (räumlich zu konzentrieren), um für bestehende Betriebe „Fühlungsvorteile“ aufrecht zu halten. Solche Regelungen erfordern Mut und Konsequenz. Gleiches gilt für die Definition von Schwerpunkten – und damit „Nicht-Schwerpunkten“ und Nicht-Berücksichtigung von Interessen einzelner Akteure.

Abb. 5: Das „Neue“ am (Innen)Stadtmarketing im Vergleich

»3 Praxisbeispiele zu den neuen Ansätzen



Neue Beteiligungsformen einsetzen – meist ist nur eine pfiffigere und ehrliche Kombination bestehender Instrumente nötig

Eine Möglichkeit der effektiven und effizienten (!) Beteiligung: Öffentliche Gemeinderatssitzung in einem ersten Teil mit formalem Ablauf, in einem zweiten Teil mit Einladung an die Öffentlichkeit zur Erarbeitung von Maßnahmen an Thementischen gemeinsam mit den Ratsmitgliedern (Gemeinderatssitzung wird formal unterbrochen), in einem dritten Teil wird die Gemeinderatssitzung formal wieder aufgenommen, die Ergebnisse aus Teil 2 werden aufgegriffen und als Input für weitere Schritte in einem (Innen)Stadtmarketing beschlossen. Dadurch kann auch Vertrauen in und Transparenz bei der Arbeit von Kommunalpolitik und Verwaltung belegt und gefördert werden.

In der Innenstadt von Schwäbisch Gmünd (ca. 58.300 Einwohner) und am Rand des Landesgartenschauländes (LGS) 2014 entstand jüngst das Gebäude „Forum Gold und Silber“. Es greift allein schon mit seiner Architektur die mehr als 600 Jahre bestehende Tradition des Goldschmiedehandwerks in Schwäbisch Gmünd auf. Nach der Landesgartenschau bezieht die Geschäftsstelle des Edelmetallverbandes einen Teil des Gebäudes. Zudem



Identität und Wettbewerbsvorteile – ein „bauliches Beispiel“

sind Ausstellungs- und Präsentationsflächen zu den Themen Edelmetallverarbeitung und Design sowie Büro- und Praxisräume vorgesehen. Letztlich gelingt damit ein ganz zentraler Ansatz der „Innenstadt der Zukunft“: Identifikation nicht nur sichtbar, sondern auch erlebbar (siehe auch neue Gastronomie, Zugang zu Wasser usw.) zu machen und damit eine Stärke der Stadt in einen echten, weil erlebbaren Wettbewerbsvorteil zu wandeln.

In vielen Klein- und Mittelstädten ist Kaufkraft aufgrund intensiver Wettbewerbsbeziehungen, der Konkurrenz Online-Handel und der künftig eher negativen demografischen Entwicklung begrenzt. Bisheriges (Innen) Stadtmarketing findet hierfür meist nur die Antworten „Umlandwerbung“ oder aber langfristige Maßnahmen wie Baugebietsentwicklung und Ähnliches. Die neue Generation von (Innen)Stadtmarketing definiert hingegen am Standort bereits vorhandene Kaufkraftpotenziale. Diese können beispielsweise in einem positiven Berufspendleraldo, in Übernachtungsgästen, in Schülern, in Umlandbewohnern, die das am Standort vorhandene Fachmarktzentrum frequentieren, usw. liegen. Werden diese Potenziale verortet und beziffert, können Maßnahmen zu deren „Inwertsetzung“ definiert werden. Anders ausgedrückt: Budgets für Anzeigenschaltungen sind unter Umständen wesentlich effizienter eingesetzt in Kopplungsmaßnahmen. Beispiel hier: Auszug aus dem Innenstadtmakingkonzept der Stadt Ochsenhausen. (siehe http://www.ochsenhausen.de/docs/stadtentwicklungskonzept_ochsenhausen_0.pdf)

»Praxistipps für die Neuausrichtung / den Aufbau eines zukunftsfähigen (Innen)Stadtmarketings

Selbstverständlich muss jeder Ansatz eines Stadt- bzw. Innenstadtmarketings individuell sein. Schließlich sind Städte ebenso individuell. Gleichwohl existieren – wie gezeigt – Er-

folgskriterien für eine Neuausrichtung bzw. den Aufbau eines zukunftsfähigen (Innen) Stadtmarketings. Die folgende Checkliste zeigt Einstiegsfragen hierfür auf. Sie ist na-

türlich nicht abschließend, erleichtert aber den Zugang zur nächsten Generation eines (Innen)Stadtmarketings erheblich!

These / Erfolgsfaktor	Einstiegsfragen (Auswahl) für die Überarbeitung des „eigenen“ (Innen)Stadtmarketings
1. Ganzheitlich denken	<ul style="list-style-type: none"> Bestandsaufnahme: Zahl der Aktivitäten des (Innen)Stadtmarketing: Bei wie viel Aktivitäten handelt es sich um Events? Bei wie viel Aktivitäten wird das „Produkt“ (Innen)Stadt weiterentwickelt oder „nur“ beworben? Bestandsaufnahme: Welche Themen sind wirklich relevant – und werden diese durch das bisherige (Innen) Stadtmarketing auch bearbeitet? Falls nicht: Welche Institution in der Stadt tut dies denn? Neuausrichtung: Wie können bisher nicht beachtete Potenziale beispielsweise zur Belebung der Innenstadt bearbeitet werden. Beispiele hierfür: Hotellerie – Ansiedlungspotenziale in der Innenstadt? Wie „ziehen“ wir Kulturschaffende Vereine künftig stärker in die Innenstadt? usw. Neuausrichtung: Welche Abstimmungsformen müssen aufgebaut werden, damit alle „Produktentwickler“ (Stadtplaner, Fraktionsvorsitzende, Wirtkreis, HGV, Lokale Agenda usw.) „in die gleiche Richtung“ arbeiten? Neuausrichtung: Funktionsräumliches Entwicklungskonzept für die Innenstadt erarbeiten, also letztlich gestalterische Maßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen (ältere Menschen, Schüler, Familien mit Kindern usw.), die tatsächlich diese Zielgruppen auch ansprechen.
2. Eigeninitiative stärken, neue Beteiligungsformen einsetzen	<ul style="list-style-type: none"> Bestandsaufnahme: Ist das (Innen)Stadtmarketing (zum Beispiel „in Form“ eines HGV) bei strategisch wichtigen Projekten in der Stadt eingebunden? Kennen wir eigentlich die Kundensicht? Falls nein: Ansatz zur Erhebung dieser auswählen – beispielsweise natürlich über Kundenbefragung, aber auch über strukturierten Workshop mit Kunden möglich (= „schlanke“ Vorgehen). Neuausrichtung: Welche Zielgruppen hat unser (Innen)Stadtmarketing künftig und welche Akteure prägen unser Produkt? Sind diese bekannt, dann gilt: Unbedingt Beteiligung dieser bei der Erarbeitung von Maßnahmen. Beispiel: Findet eine „Überprägung“ von Wohnbezirken durch Menschen mit Migrationshintergrund statt, müssen diese auch beteiligt werden, beispielsweise in Form einer gemeinsamen Veranstaltung mit einem türkisch-islamischen Verein usw. Beispiel: Sind Schulen in der Innenstadt verortet und bilden diese „Kaufkraftquellen“, dann müssen Ideen für den Aufbau und die Ansprache dieser Zielgruppe Schüler auch beteiligt und für die Innenstadt begeistert werden. Warum nicht beispielsweise einen Film in

- einem schulischen Projekt über die Innenstadt drehen lassen (= Standortbindung!)?
- Neuausrichtung: Wie kann mehr Engagement der Privatwirtschaft etabliert werden? Beispiel: Durch die Einführung der „Währung“ <<besonderes Engagement>> (zum Beispiel zusätzliches Event durch private Personen) wird eine weitere Maßnahme durch die Stadt finanziert.
3. Auf Themen fokussieren
 - Bestandsaufnahme: Welche Aktivitäten im (Innen)Stadtmarketing haben welchen Effekt? Ergebnis: Liste mit „effektiven“ und „weniger effektiven“ Maßnahmen entsteht. Letztere sind zu hinterfragen / zu streichen.
 - Neuausrichtung: Themen definieren, die tatsächlich Besonderheiten der (Innen)Stadt darstellen und für Kunden auch wichtig bzw. spürbar sind. Aktivitäten dann auf die Weiterentwicklung und Bewerbung dieser „Wettbewerbsvorteile“ konzentrieren.
 4. Wirklich nutzen, was man hat
 - Bestandsaufnahme: Welche Zielgruppen sind am Standort = „wo ist die Kaufkraft?“
 - Bestandsaufnahme: Beziffern der Kaufkraft, die am Standort ist, also beispielsweise Schüler, Studenten, Tagesgäste, Übernachtungsgäste usw..
 - Neuausrichtung: Maßnahmen erarbeiten, um bisher zu wenig angesprochene Zielgruppen am Standort stärker zu binden (= sollen häufiger am Standort sein / sollen länger am Standort bleiben).
 5. Von Anfang an professionelle(re) Strukturen
 - Bestandsaufnahmen: Liste mit Akteuren erstellen, die (Innen)Stadtmarketing betreiben; diese Liste dann ergänzen um Aktivitäten des (Innen)Stadtmarketing; Ergebnis: Bei einzelnen Aktivitäten wird meist ersichtlich, dass diese von mehreren Akteuren umgesetzt werden = Redundanzen / Doppelarbeiten / Einsparpotenziale.
 - Bestandsaufnahme: Bewerten zum Beispiel pro 1.000 Einwohner: Wie viel Budget steht für (Innen)Stadtmarketing im Vergleich mit ähnlich strukturierten Kommunen zur Verfügung? Wie viel Personen sind tätig?
 - Neuausrichtung: Aufgabenverteilung neu definieren und Budgets neu verteilen.
 - Neuausrichtung: Koordinationsplattform installieren, damit sich Akteure eines (Innen)Stadtmarketings (Lokale Agenda-Gruppe, Wirtschaftsförderung, Stadtplanung usw.) regelmäßig abstimmen.
 - Neuausrichtung: Ehrenamtliche Strukturen entlasten. Beispiele: Finanzierungsmöglichkeit „Kümmerer“? Geschäftsstelle auf 450 €-Basis für den Verein? usw.
 6. Weg mit der Komplexität und dem Nebeneinander
 - Bestandsaufnahme: Siehe Punkt 5: Doppelarbeiten analysieren.
 - Neuausrichtung: Abstimmungs-/Koordinationsplattform etablieren.
 - Neuausrichtung: Können „Strukturen“ (Wirkkreis, Händlerstammtisch usw.), die branchenbezogen sind, zusammengeführt werden in thematisch orientierte Treffen / Organisationsformen?
 7. Kein Aktionismus, sondern Bestehendes kreativ überarbeiten
 - Bestandsaufnahme: Haben wir rückläufige Teilnahme- und Besucherzahlen bei Events / Aktivitäten? Falls ja: Woran liegt dies? Ein Grund: Der Event / die Aktivität besteht so oder in ähnlicher Form im Umland auch.
 - Bestandsaufnahme: Falls Konkurrenzstädte ähnliche Aktivitäten durchführen: Was müsste bei „unseren“ bestehenden Events / Aktivitäten verändert werden, damit diese zumindest für eine gewisse Zeit „einmalig“ sind?
 8. Durch Nutzen aktivieren
 - Bestandsaufnahme: Beteiligen sich die gewünschten Akteure der (Innen)Stadt in gewünschtem Maße oder ist der Organisationsgrad einzelner Akteure gering? Fiktive Beispiele: Dienstleister machen 50% der Ladenlokale aus, die Mitgliederstruktur im HGv besteht aber nur zu 25% aus Dienstleistern. Beispiel 2: Leerstände sind eines der zentralen Probleme in der Innenstadt X, Immobilieneigentümer sind im (Innen)Stadtmarketing – außer durch Gespräche mit der Wirtschaftsförderung – aber nicht beteiligt.
 - Neuausrichtung: Gewünschte (!) Mitgliederstruktur des (Innen)Stadtmarketings (= „interne Zielgruppen“) analysieren, in dem hinter jeder „internen Zielgruppe“ dokumentiert wird, ob für diese tatsächlich auch Nutzen stiftende Aktivitäten durchgeführt werden. Dann in der Jahresplanung ganz bewusst Maßnahmen für „unterversorgte“ Branchen definieren.
 - Neuausrichtung: Erarbeitung finanzieller Anreizsysteme für die Mitwirkung am (Innen)Stadtmarketing.
 9. Durch Innovationen Leuchttürme bauen
 - Bestandsaufnahme: siehe Punkt 3.
 - Neuausrichtung: Wettbewerbsvorteile können nicht allein „im Kleinen“ liegen, sondern: Definition von ein oder zwei größeren Projekten für das (Innen)Stadtmarketing, die tatsächlich auch (über)regionale Bedeutung entfalten können. Dabei kann es sich um ein größeres Event, eine Baumaßnahme usw. handeln.
 10. Gemeinsame Visionen
 - Bestandsaufnahme: Kann eigentlich in einem Satz das Besondere des „eigenen“ (Innen)Stadtmarketingansatzes definiert werden. Falls nein: Was müsste getan werden, damit dies gelingt?
 - Neuausrichtung: Ist die Vision schriftlich (!) dokumentiert und wird diese immer wieder von den „Multiplikatoren“ benannt?
 11. Langfristige Strategie – schnelle Erfolge
 - Bestandsaufnahme: Welche Aktivitäten führt das (innen)Stadtmarketing bisher durch? Sind diese ausschließlich auf zeitnahe Erfolge (Beispiel: Frequenz durch Verkaufsoffene Sonntage und durch Events) ausgerichtet, oder finden sich darunter auch Maßnahmen, die das „Produkt“ (Innen)Stadt langfristig weiterentwickeln?
 - Neuausrichtung: Bewusst Maßnahmen definieren, die kurz-, mittel- UND langfristig angelegt sind.
 12. Mut und Konsequenz
 - Bestandsaufnahme: Ziehen private Akteure und Kommunalpolitik sowie Stadtverwaltung „an einem Strang“? Falls nein: Wie kann dies (schnell!) behoben werden, macht beispielsweise eine gemeinsame Klausurtagung Sinn?
 - Bestandsaufnahme: „Sichern“ Instrumente wie Bebauungspläne usw. die Strategie des (innen)Stadtmarketings auch ab?

Kontakt

IHK Bodensee-Oberschwaben
 Federführung Handel BW-IHK-Tag
 Bernhard Nattermann
 Tel. 0751 / 409 -171

IHK Hochrhein-Bodensee
 Bertram Paganini
 Tel. 07531 / 2860 -130

IHK Rhein-Neckar
 Petra Emmerich
 Tel. 0621 / 1709 -160

IHK Heilbronn-Franken
 Herbert Feiler
 Tel. 07131 / 9677 -128

IHK Karlsruhe
 Nicolas Schruff
 Tel. 0721 / 174 - 161

IHK Ostwürttemberg
 Alexander Paluch
 Tel. 07321 / 324 - 179

IHK Region Stuttgart
 Martin Eisenmann
 Tel. 07031 / 6201 - 8249

IHK Südlicher Oberrhein
 Thomas Kaiser
 Tel. 07821 / 2703 - 640

IHK Nordschwarzwald
 Hubert Spannagel
 Tel. 07231 / 201 -105

IHK Ulm
 Josef Röhl
 Tel. 0731 / 173 -117

IHK Reutlingen
 Karin Goldstein
 Tel. 07121 / 201 -125

IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg
 Barbara Sand
 Tel. 07721 / 922 -167

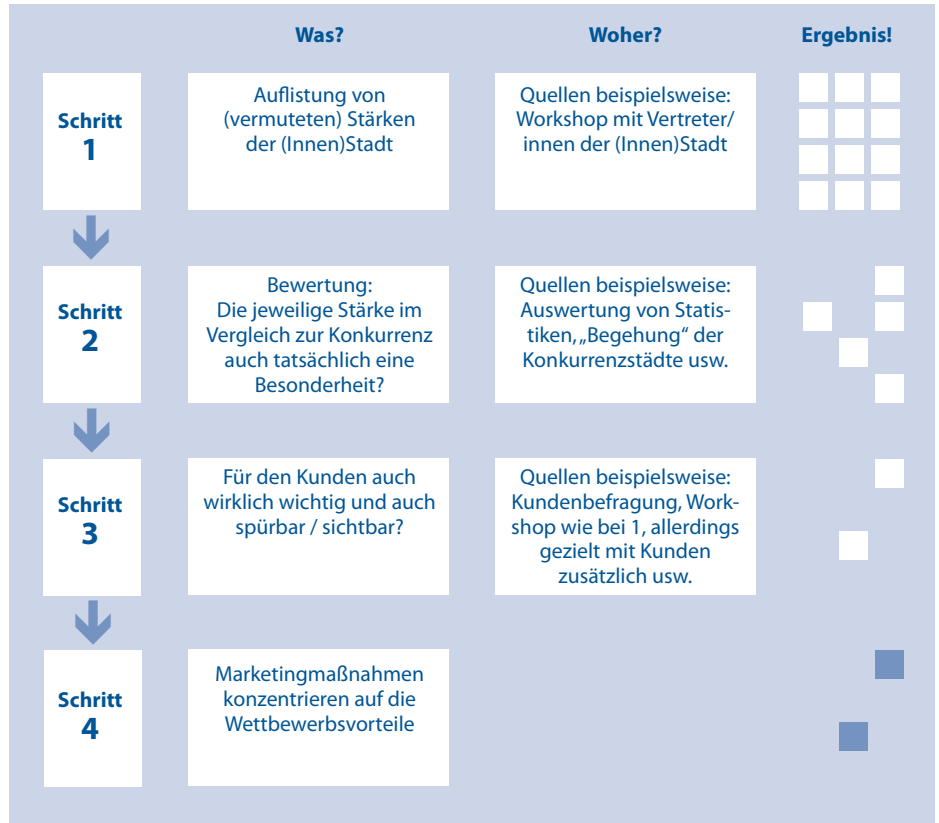


Abb. 6: Erster Einstieg in die Suche nach Wettbewerbsvorteilen / den wesentlichen Stärken einer (Innen)Stadt – greift Punkt 3 der Checkliste auf

imakomm AKADEMIE

Die imakomm AKADEMIE GmbH ist seit 14 Jahren „am Markt“ und betreut über 300 Kommunen überwiegend in süddt. Raum zu Markt - und Standortanalysen sowie zur strategischen Kommunalentwicklung. Neu hinzugekommen ist der Bereich Markenstrategien für Kommunen.

Autor
 Dr. Peter Markert
 imakomm AKADEMIE GmbH
 Geschäftsführung
 www.imakomm-akademie.de

In der nächsten Ausgabe erhalten Sie einen Einblick in

12. Ausgabe April 2015

VERKAUFS- UND BERATUNGS-KOMPETENZ - WAS ZEICHNET ERFOLGREICHE BERATUNG AUS?



Impressum

Herausgeber
 Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag
 Federführung Handel
 Jägerstr. 40
 70174 Stuttgart

Gestaltung
 Tobias Schmid
 www.grafikpool.com

Redaktion
 Customer Research 42 GmbH
 - Marktforschung -
 Birkenweilr 4
 88699 Frickingen
 Tel. 075 54. 98 79 840
 www.cr42.de

Bilder
 www.fotolia.de

Eine Kooperation von



CUSTOMER RESEARCH