

Acht Thesen zum Stadtmarketing von morgen

Von Thorsten Kausch und Peter Pirck

Stadtmarketing dient, um eine treffende Definition des BCSD aufzugreifen, „der nachhaltigen Sicherung und Steigerung der Lebensqualität der Bürger und der Attraktivität der Stadt im Standortwettbewerb.“ Mit den herkömmlichen Methoden und Ansätzen des Stadtmarketings jedoch – so lautet unsere Grundannahme – kann diese Aufgabe immer weniger erfüllt werden. Denn die Anforderungen und Rahmenbedingungen für erfolgreiches Stadtmarketing ändern sich deutlich schneller als die zuständigen Strukturen in den Städten und Kommunen.

Stadtmarketing war und ist bis heute einem permanenten Wandel unterworfen. Was einmal als kommunikative Begleitung für Stadtentwicklungsmaßnahmen begann, hat sich immer wieder „häutet“ und weiter entwickeln müssen. In den zurückliegenden Jahren und Jahrzehnten wurde das Stadtmarketing dabei bereits mehr und mehr professionalisiert und hat sich vieles vom Marketing kommerzieller Unternehmen abgeschaut. Auch wenn das Stadtmarketing die Methoden aus der Welt der klassischen Markenartikel nicht 1:1 übernehmen kann, da es sich um eine Stadt als ein zu komplexes, von externen Einflüssen abhängiges System –, so können doch grundlegende Mechaniken übernommen werden.

Auf welche Veränderungen haben sich Praktiker aus dem Stadtmarketing, aber auch Verantwortliche aus Politik und Verwaltung in den nächsten Jahren einzustellen? Wie wird sich das Stadtmarketing wandeln müssen, um seine oben definierte Aufgabe auch künftig erfolgreich wahrnehmen zu können? Wir haben unsere Gedanken dazu in Gestalt von acht Thesen formuliert. Acht Aspekte, die nicht in ferner Zukunft stehen, sondern sich längst in Diskussionen und z.T. auch in den Realitäten rund um das Stadtmarketing abzeichnen.

Unsere Thesen lauten:

1. Fokussierte Markenführung löst das Gießkannenprinzip ab.
2. Eine Gesamtstrategie leitet das Handeln aller Marketing-Akteure.
3. Stadtmarketing und Entwicklung der Stadt rücken enger zusammen.
4. Die Rolle des Stadtmarketing wandelt sich vom Absender hin zum Kurator.
5. Ohne Einbeziehung der Bürger geht nichts mehr.
6. Stadtmarketing wird radikal neue Wege der Kommunikation gehen.
7. Es geht nicht mehr um Slogans und Logos, sondern um Inhalte.
8. Stadtmarketing wird sich am Erfolg messen lassen.

Im Folgenden lesen Sie unsere Ausführungen zu diesen acht Thesen – was sich dahinter verbirgt und warum wir glauben, dass diese das Denken und Arbeiten in Sachen Stadtmarketing in den nächsten Jahren prägen werden.

1. Fokussierte Markenführung löst das Gießkannenprinzip ab.

Der erste Gedanke wird in einem Buch mit dem Titel „Städte als Marken“ kaum überraschen: Wir glauben, dass die fokussierte Führung der Stadtmarke mehr und mehr das klassische Stadtmarketing ablöst, welche allzu häufig nach dem Gießkannenprinzip agierte. Was ist damit gemeint?

Holzschnittartig formuliert: Traditionell wollte und musste Stadtmarketing mit dem zur Verfügung stehenden Budget vor allem möglichst viele Akteure, Themen und Inhalte einer Stadt unter einen Hut bringen – und zugleich so viele Märkte und Zielgruppen wie möglich >>



Foto: Gajus - Fotolia

bedienen. Der Anspruch der verschiedenen Akteure ließ den Handelnden kaum eine Alternative. Die Folge wurde über die Stadt zwar vieles und an vielen Stellen kommuniziert – aber zwangsläufig immer nur ein wenig. Mal ein City-Light-Poster für das neue Museum hier, mal eine Kampagne für den Einkaufsstandort oder eine Bewerbung für das Stadtfest dort.

Problem: Auf diese Weise werden zwar alle Themen und Akteure irgendwie präsentiert – aber ein profiliertes Bild der Stadt kann nicht aufgebaut werden. Das Außenbild einer Stadt bleibt zwangsläufig diffus, wenn die klaren Signale fehlen. Wirkung lässt sich im harten kommunikativen Wettbewerb der Städte nur mit einem klaren Fokus erzielen. Markenartikler wissen dies längst, Städte entdecken und realisieren es mehr und mehr.

Seit Jahren zeichnet sich hier ein echter Paradigmenwechsel hin zur fokussierten Führung von Stadtmarken ab. Während es vor Jahren noch das Verständnis gab, es könnte mehrere Submarken einer Stadtmarke geben (eine für den Bereich des Tourismus, einen für Unternehmen

unter dem Titel „Standortmarketing“, eine für die Einwohner), ist nun der ganzheitliche Ansatz auf dem Vormarsch. Die Notwendigkeit einer einheitlichen Marke der Stadt selbst – und nicht einzelner Gesellschaften –, eines gemeinsamen Verständnisses der Botschaften und der damit verbundenen Synergien setzt sich durch.

Dies erfordert eine Fokussierung, die insbesondere auf zwei Ebenen nötig ist: Um ein klares, profiliertes Außenbild aufbauen zu können, muss vor allem eine Fokussierung bei den Themen und Inhalten des Marketings vorgenommen werden. Es geht darum, sich in der Außendarstellung auf wenige Themenfelder zu konzentrieren und diese nicht nur kurz-, sondern mittelfristig zu bespielen. Aber auch bei der Wahl der Märkte und Zielgruppen gilt: Ohne Konzentration der Mittel – abgeleitet aus dem ganzheitlichen Ansatz – ist kein Durchkommen. Präsenz in einem Markt bringt nichts, wenn diese unterhalb der Wahrnehmungsschwelle bleibt. Besser ist es, wenige Märkte und Zielgruppen strategisch auszuwählen und hier durch eine konzentrierte Marktbearbeitung wirklich etwas zu erreichen. >>

Städte als Marken 2 / Leseprobe

2. Eine Gesamtstrategie leitet das Handeln aller Marketing-Akteure.

Der verstorbene Bundeskanzler und Ehrenbürger der Stadt Hamburg Helmut Schmidt sagte in seiner pragmatischen Art einmal, wer eine Vision habe, der solle zum Arzt gehen. Wir erlauben uns – wenn es um Stadt und Marke geht – eine etwas andere Sicht der Dinge: Egal ob wir es „Vision“ oder „Idee“ nennen – für die Entwicklung einer Stadt ist es zwingend, konkrete Vorstellungen davon zu haben, in welche Richtung sie sich entwickeln soll.

Gleiches gilt für das Marketing der Stadt: Es braucht eine Gesamtstrategie, die das Zusammenwirken der vielen Akteure bündelt, leitet und ihnen damit eine gemeinsame Ausrichtung gibt. Dabei ist es die Kunst, die Ziele der einzelnen Sparten oder Institutionen aufzugreifen, sie aber zugleich auf einer Meta-Ebene zu einem gemeinsamen Bild zusammen zu führen, bei dem das Ganze größer ist als die Summe der Einzelteile. Im Anschluss daran gilt es, das Bild wieder in handhabbare Themen-/Handlungsfelder, konkrete Teilprojekte aufzuspalten und alle Akteure hinter diesem Bild zu versammeln und zu begeistern.

„Es braucht eine Gesamtstrategie, die das Zusammenwirken der vielen Akteure bündelt, leitet und ihnen damit eine gemeinsame Ausrichtung gibt.“

Diese leitende strategische Idee, welche die Stadt nach Innen und Außen vernetzt, bietet im Optimalfall allen Akteuren eine Orientierung für ihr Handeln und die Ausrichtung ihrer Kommunikation. Nicht zu verwechseln mit dem politischen Leitbild einer Stadtregierung, die häufig auf eine Legislaturperiode fokussiert ist, ist das Marketingbild auf Langfristigkeit ausgelegt. Ein Markenprozess ist keine kurzfristige Kampagne, sondern per se mittel- und langfristig ausgerichtet. Das verlangt zwingend nach einem Masterplan, welcher die wichtigsten Eckdaten des Gesamtprozesses klar formuliert. Dieser sollte insbesondere die Definition und Priorisierung von Zielgruppen umfassen, ferner die Festlegung der Akteure und der ihnen zugedachten Rollen, verbindliche Zielsetzungen sowie die wichtigsten Schritte zur Umsetzung mitsamt zeitlichem Horizont. In Hamburg wirkte die „Wachsende Stadt“ über 10 Jahre themenübergreifend als inhaltliche Klammer und Zielsetzung und gab den gesellschaftlichen, privaten wie öffentlichen Akteuren eine Idee vor.

Basis dessen muss die Identität der Stadt sein, deren DNA, die einzigartig und nicht kopierbar ist. Sie sollte die Historie berücksichtigen, jedoch vor allem die Zukunft skizzieren und Anknüpfungspunkte für die Kommunikation geben. Über den verschiedenen Zielgruppen (von Touristen über Wirtschaftsentscheider bis hin zu Neubürgern) berichten. Lesen Sie in dem Artikel über Görlitz (S. 94), wie aus einer Idee Wirklichkeit wurde.

3. Stadtmarketing und Entwicklung der Stadt rücken enger zusammen.

Derzeit existieren zwei gegenläufige Entwicklungen. Während einige Städte vor der Herausforderung schrumpfender Einwohnerzahlen, Wegzug von Fachkräften oder nicht mehr attraktiven Innenstädten stehen, erfreuen sich andere eines hohen Zuspruchs und hoher Nachfragen. Auch dies führt zu Herausforderungen wie Entwicklung der Infrastruktur, Wohnungsbau oder Gewerbeflächen. Beide Entwicklungen eint die Notwendigkeit der engen Verknüpfung von Stadtmarketing und Stadtentwicklung aus einer gemeinsamen Idee heraus. Aus diesem Gesamtansatz für die Entwicklung der Stadt sind Akzente möglich, die einerseits für eine Belebung sorgen und andererseits eine Verteilung der Belastungen ermöglichen. Dem Stadtmarketing kommt dabei die Rolle zu, sich aus der Perspektive der Zielgruppen (Touristen, Investoren, Neubürgern) des Themas zu nähern und deren Erwartungshaltungen in den Prozess einzubringen. Um den Strom der Touristen innerhalb einer Stadt zu verändern, kann es somit sinnvoll sein, eine neue Sehenswürdigkeit oder ein Museum bewusst als einen Ort vorzusehen, um dort einen speziellen Akzent zu setzen. Oder aber die verkehrliche Anbindung an eine vorhandene Attraktion wird neu gestaltet. Zudem kann es ebenso angebracht sein, dass das Stadtmarketing mit seinen Leistungen Orte in den Fokus der Kommunikation nimmt, die für die Stadtentwicklung von zentraler Bedeutung sind und ihnen damit Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit verschafft. Andererseits bedarf es im Stadtmarketing eines Verständnisses, den „eigenen Beitrag“ bedarfsgerecht zu dosieren. So können sich entwickelnde „zarte Pflänzchen“ intensiv gestört und damit in ihrem Potenzial für den Standort eingeschränkt werden, wenn ihnen zum falschen Zeitpunkt zu viel Aufmerksamkeit gegeben wird.

Ein gutes Beispiel, wie eine enge Verbindung von Stadtentwicklung und Stadtmarketing zu einer Trendumkehr führt, findet sich im Beitrag der Stadt Romanshorn (Schweiz).