



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
mit dem Schwerpunkt Marketing

Stadtmarketing. Ein Konzept für Potsdam?

Prof. Dr. Ingo Balderjahn

Vortragsreihe Nr. 1/1994

ISSN 0940-2518

© Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
mit dem Schwerpunkt Marketing

August-Bebel-Str. 89
14482 Potsdam

Tel.: (0331) 977 – 3595
Fax: (0331) 977 – 3350
Email: balderja@rz.uni-potsdam.de

Alle Rechte vorbehalten.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Stadtmarketing. Ein Konzept für Potsdam?

Prof. Dr. Ingo Balderjahn

Universität Potsdam

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing

Juni 1994

I. Was bedeutet eigentlich „Stadtmarketing“?

Marketing ist ein für die Privatwirtschaft entwickeltes **Führungskonzept**, das darauf zielt, sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens auf die Marktbedingungen auszurichten. Marketing beinhaltet eine zielorientierte Beeinflussung und Gestaltung marktlicher Austauschprozesse entlang einer konsequenten **Bedürfnis- und Wettbewerbsorientierung**. Unternehmen können sich am Markt nur dann erfolgreich behaupten, wenn es ihnen gelingt, aktuelle und potentielle Bedürfnisse der Menschen zu erkennen und diese durch die eigenen Leistungen optimal zu befriedigen. Nationale und internationale freie Wirtschafts- und Handelsstrukturen erfordern darüber hinaus von den Unternehmen, mit konkurrenzfähigen Produkten und Leistungen auf den Markt zu gehen.

Bild 1

Das Marketing kann sich auf eine Reihe von bewährten Methoden und Instrumenten stützen. So liefert die **strategische Marketingplanung** Methoden zur **Situationsanalyse** (Analyse der Stärken und Schwächen), der **Umfeldanalyse** (Analyse der Chancen und Risiken) sowie der **Portfolioanalyse** (Analyse der strategischen Positionierung von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen). Zur Gewinnung erforderlicher Informationen stellt die **Marktforschung** ein breites Spektrum von Methoden zur Datengewinnung und –analyse bereit. Als Maßnahmen zur zielorientierten Marktbearbeitung stehen dem Marketing die klassischen **Instrumente** der Produktpolitik, der Preispolitik, der Kommunikationspolitik und der Distributionspolitik zur Verfügung.

Auf die „**Stadt als Produkt**“ übertragen bedeutet Marketing die Ausrichtung und Koordination aller von der „Interessengemeinschaft Stadt“ geplanten und durchgeführten Aktivitäten auf die Bedürfnisse und Belange der Zielgruppen der Stadt zur Erreichung gemeinsamer Ziele. Zielgruppen einer Stadt sind alle stadtinternen und stadtexternen Personen, Institutionen und Organisationen, die von der Stadt Leistungen erwarten und die von der Stadt Leistungen erhalten sollen. Im Vergleich zum Marketing privater Unternehmen ergeben sich allerdings eine Vielzahl von **Besonderheiten**

des Stadtmarketing, die es zu berücksichtigen gilt. So ist die Stadt kein Produkt mit klaren Konturen, das zu einem bestimmten Preis über den Ladentisch eines Krämers zu erwerben ist. Die Stadt kann besser beschrieben werden als ein vielschichtiges und komplexes Bündel unterschiedlichster, miteinander lokal, funktional und zeitlich vernetzter Einzelleistungen, die erst in ihrem Zusammenwirken das Profil einer Stadt ergeben. Hier gilt, daß die Stadt mehr ist als die Summe ihrer Teile.

Bild 2

Auch das „**Unternehmen Stadt**“ ist nicht so eindeutig zu lokalisieren wie ein privatwirtschaftlich geführtes Unternehmen mit klar definierten Kompetenzen, Strukturen und Verantwortlichkeiten. Die Stadt kann bestenfalls als eine Interessengemeinschaft der Stadteinwohner, ihrer Institutionen und Organisationen aufgefaßt werden, die sich als Zweckbündnis auf bestimmte Leitlinien und Handlungsmaxime geeinigt hat. Stadtmarketing ersetzt natürlich nicht die kommunale Politik, es kann diese aber sinnvoll unterstützen und ergänzen.

Es hat sich eine Vielzahl von **Begriffen** um das Marketing von Regionen und Städten herum gebildet wie z.B. City-Marketing oder Tourismus-Marketing. Im Sinne einer hierarchischen Struktur möchte ich die Begriffe Regionales Marketing, Städtemarketing und Innenstadt-Marketing (City-Marketing) unterscheiden. Alle anderen Marketingfelder einer Region oder Stadt wie Standortmarketing, Messemarketing oder Tourismusmarketing sollen als Teilkonzeptionen eines allgemeinen Marketingverständnisses aufgefaßt werden.

II. Welche Gründe sprechen für ein Stadtmarketing?

Was Marketing für Städte trotz dieser Besonderheiten, der „Stadt als Produkt“ und der „Stadt als Unternehmen“, so wichtig macht, ist die wachsende Konkurrenz auf dem Markt „Stadt- und Regionenleistungen“. Die zunehmende **Internationalisierung** und **Globalisierung** von Wirtschaft und Handel verschärft den Wettbewerb der Regionen als Anbieter von Unternehmensstandorten und den damit verbundenen Dienstleistungen wie z.B. finanzielle Förderung, Beratung und Bereitstellung von Gewerbeflächen und Infrastruktureinrichtungen.

Globale Beschaffungs- und Produktionsstrategien, **Outsourcing** und **Lean Production** führen zu fortschreitenden Prozessen der Entkopplung lokaler Arbeits- und Kapitalverwendungen. Auch das Entstehen großer **Wirtschaftsräume**, wie die EU oder die NAFTA, verstärkt solche Regionalisierungsprozesse und damit das Entstehen

immer neuer, in Konkurrenz stehender Wirtschaftsstandorte. Erhöhte **Mobilität** und neue **Informations- und Kommunikationstechnologien** liefern zudem die Voraussetzung weltweit vernetzter Produktions- und Vermarktungsstrukturen. Unter diesen Rahmenbedingungen muß es einer Stadt darum gehen, hinreichend genug ökonomische Kapazität zu binden, um der Stadtbevölkerung Arbeitsplätze und ein gehobenes Lebens- und Konsumniveau gewährleisten zu können.

Städte bieten aber nicht nur Standorte für Unternehmen an. Sie haben sich ebenfalls einzustellen auf die Wünsche, Erwartungen und Forderungen einer Vielzahl weiterer **Interessengruppen**. So erwarten Touristen faszinierende Sehenswürdigkeiten, kulturelle Ereignisse und eine gute Gastronomie. Geschäftsreisende benötigen attraktive Tagungsstätten und exklusive Hotels sowie gute Verkehrsverbindungen. Auch die Bürger der Stadt selbst stellen Forderungen, z.B. nach einer angemessenen Gesundheitsversorgung, nach Bildungseinrichtungen, Einkaufsmöglichkeiten und nach Arbeitsplätzen.

Bild 3

Der Wettbewerb um attraktive Wirtschafts- und Lebensräume wird immer härter und zwingt die Städte zu neuen Konzepten und Maßnahmen. Das Marketing kann hier mit bewährten Methoden und Instrumenten Hilfestellung leisten. Unter den Bedingungen moderner und offener Gesellschaften müssen sich allerdings **kommunale Verwaltungsstrukturen** verändern und sich zu einem professionellen **Stadtmanagement** weiterentwickeln. Prinzipien des Managements und des Marketing müssen in den Verwaltungen Einzug halten, damit die Schwerfälligkeit kommunaler Prozesse zugunsten einer flexiblen Stadtpolitik abgelöst werden kann. Daß das Marketing als ein erfolgreiches Konzept zur Lösung von Stadtproblemen erkannt worden ist, zeigt sich aus der Vielzahl der Städte, die heute schon Stadtmarketing betreiben. In Berlin gibt es, um ein Beispiel zu nennen, zur Zeit sogar drei Organisationen, die sich mit Stadtmarketing befassen.¹

III. Träger des Stadtmarketing und Organisation

Stadtmarketing ressortiert überwiegend bei der kommunalen Wirtschaftsförderung, der Stadtentwicklungsplanung sowie der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Die „Stadt als Unternehmen“ setzt sich allerdings aus sehr vielen einzelnen **Akteuren** zusam-

¹

- Partner für Berlin – Hauptstadt-Marketing GmbH (nur von der Wirtschaft getragen),
- Berlin 2000 Marketing GmbH (mit Senatsbeteiligung). Beide Gesellschaften sollen im Juni zu einer Dachgesellschaft mit einem Jahresetat von 16 Mill. DM, 6 Mill. davon als Senatsbeteiligung, verschmelzen
- Berlin Tourismus Marketing GmbH (soll eigenständig bleiben)

men, die bei der Entwicklung einer Stadtmarketingkonzeption zu berücksichtigen sind. Hierzu gehören z.B. die kommunale Stadtpolitik und Verwaltung, die Wirtschaftsbranchen (Industrie, Dienstleistungen, Landwirtschaft und Handel), Verbände (z.B. IHK, Handwerkskammer, Einzelhandelsverband, Fremdenverkehrsverband, Hotel- und Gaststättenverband), Universitäten, Hoch- und Fachschulen sowie sonstige Forschungseinrichtungen, die Kulturbranche (z.B. Stiftung Schlösser und Gärten, Hans-Otto-Theater, Kabarett am Obelisk), die Medien, Bürger, Bürgerinitiativen und Ausländervereinigungen, Kirchen und auch die Polizei. Nur wenn es gelingt, die Interessengruppen auf gemeinsame Ziele und **Leitlinien** einzuschwören, kann eine Stadtmarketingkonzeption erfolgreich in Maßnahmen umgesetzt und durchgeführt werden.

Bild 4

Die Berücksichtigung aller Akteure einer Stadt bei der Zielbildung, Strategieplanung und Maßnahmenimplementierung ist durch die zu wählende **Organisationsform** für das Stadtmarketing zu gewährleisten. Dabei sollte zuerst der formelle und rechtliche Rahmen der Organisation entschieden werden. Neben losen, eher informellen Zusammenkünften kommen hierfür insbesondere die Rechtsformen der Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), des eingetragenen Vereins (e.V.) oder der GmbH in Betracht. Insbesondere die GmbH könnte in Form einer **Public-Private-Partnership** geführt werden. Die Aufbauorganisation ließe sich durch eine Dreiteilung in Projektleitung (Steuerungs- und Lenkungsfunktion), Fachbeirat (Expertenrunde zur Problemanalyse und Formulierung von Vorschlägen) und Arbeitsgruppen (Bearbeitung von Problem- oder themenbezogenen Aufgaben) darstellen.

Bild 5

IV. Phasen und Methoden der Entwicklung einer Stadtmarketing-Konzeption

Die **Entwicklung** einer Stadtmarketing-Konzeption durchläuft die Phasen

- Zielformulierung,
- Strategieentwicklung und
- Maßnahmeneinsatz.

Bild 6

In der Zielformulierung sollten generelle Leitlinien, die einen breiten Konsens bei den Interessengruppen gefunden haben, für das Verhalten und Vorgehen der Stadt sowie zur Stadtidentität aufgestellt werden. Dies erfolgt im Kontext einer **Corporate Identity-Konzeption** (CI-Konzept), mit den Komponenten Corporate Communication, Corporate Design und Corporate Behaviour. Im **Corporate Design** erfolgt eine Festlegung des visuellen Erscheinungsbildes der Stadt durch Logo, Schriftzug, Farbton und Slogan (z.B. „Kurs Kiel“, „Studier mal Marburg“). Die Corporate Identity ist die Dachkonzeption für alle Aktivitäten der einzelnen Akteure der Stadt. Sie dient auch der Etablierung und Förderung einer Stadtidentität („Wir Gefühl“). Aus den Leitlinien (z.B. Kultur-, Wirtschafts-, Natur- und Tourismusförderung) werden dann einzelne **Ziele** abgeleitet wie z.B.

- Arbeitsplätze schaffen,
- Image verbessern,
- City attraktiv gestalten,
- Nahverkehr verbessern,
- den Bürger als Kunden behandeln.

Die **Strategieentwicklung** erfolgt in den Phasen

- Situationsanalyse,
- Umfeldanalyse und
- Strategieformulierung.

Bild 7

In der Situationsanalyse geht es um die Identifikation und Bewertung der **Leistungsfaktoren** einer Stadt (**Stadtanalyse**). Leistungsfaktoren werden üblicherweise in „harte“ (quantitative) und „weiche“ (qualitative) Faktoren eingeteilt.

Zu den „**harten**“ **Leistungsfaktoren** sind zu zählen:

- Geographische Lage der Stadt (Nähe zu Absatz- und Beschaffungsmärkten, Zentral- oder Randlage)
- Verkehrsanbindungen
- Technische Infrastruktur (Energie- und Wasserversorgung, Entsorgung)
- Verfügbarkeit und Preise von Gewerbe- und Wohnflächen
- Der Lebens- und Ausbildungsstandard der Bevölkerung
- Arbeitskräfteangebot (quantitativ und qualitativ)

- Finanzlage der Stadt (z.B. Fördermittel)
- Gesundheitsversorgung

„**Weiche**“ **Leistungsfaktoren** sind:

- Stadtarchitektur
- Natürliche Umweltbedingungen (Topographie und Landschaft)
- Wohnungsangebot
- schulische Einrichtungen
- Universitäten, Hoch- und Fachschulen, Forschungseinrichtungen
- Kulturangebot
- Sport- und Freizeitmöglichkeiten
- Mentalität der Bürger und Geschichte der Stadt
- Versorgungsbedingungen (z.B. Einzelhandel, Einkaufsqualität)
- Kriminalität
- Angebot öffentlicher und privater Dienstleistungen in der Stadt (Landesdienststellen, Verbände, Beratungsgesellschaften, Steuerberater und Rechtsanwälte).

Für die einzelnen Leistungsfaktoren muß geprüft werden, wie wichtig sie für das Profil der Stadt sind und wie gut (Stärken) oder schlecht (Schwächen) diese Faktoren von der Stadt bereitgestellt werden können. Ergebnis dieses Arbeitsschrittes ist ein Stärken/Schwächen- bzw. **Leistungsprofil** der Stadt.

Bild 8

Wird durch die Stärken/Schwächen-Analyse das Leistungspotential einer Stadt bewertet, so müssen in der Umfeldanalyse die externen Wettbewerbsbedingungen erfaßt werden. Hierzu gehören Analysen

- der Leistungskraft von Konkurrenzstädten und Regionen und
- der Anforderungen und Erwartungen einzelner Zielgruppen.

Aus dem Vergleich mit anderen Städten lassen sich Hinweise über die Wettbewerbsstärke (**Wettbewerbsprofil**) einer Stadt im Konkurrenzfeld ableiten (relative Schwächen sind Wettbewerbsnachteile und relative Stärken sind Wettbewerbsvorteile). Eine genaue Analyse der „Kundenbedürfnisse“ dient insbesondere der Identifikation von attraktiven Leistungslücken im Konkurrenzfeld (z.B. attraktive Angebote für bestimmte Unternehmensbranchen, z.B. Medien). Hier können Chancen für die Stadtpolitik identifiziert, aber auch Risiken offengelegt werden. Das Ergebnis der Umfeld-

analyse ist ein Chancen/Risiken- bzw. **Entwicklungsprofil** der Stadt. Die Ergebnisse beider Analyseschritte können zu einer sog. Portfolio-Matrix zusammengeführt werden, die einzelne Tätigkeitsfelder bzw. Zielgruppen der Stadt im Wettbewerbsfeld positioniert (Strategische Stadtpositionierung). Dadurch erhält die Stadtpolitik einen guten visuellen Überblick über die eigene Position im Wettbewerb der Regionen und Städte.

V. Strategien und Instrumente des Stadtmarketing

Aus der Analyse der strategischen Stadtplanung sind generelle Marketingstrategien für die Stadt abzuleiten und jeweils durch ein Bündel konkreter Maßnahmen umzusetzen. **Strategische Stoßrichtungen** des Marketing sind z.B.

- CI-Konzepte: Schaffung einer Stadtidentität
- Image-Strategien: Schaffung eines hohen Bekanntheitsgrades und eines attraktiven Erscheinungsbildes
- Standort-Strategien: Schaffung eines attraktiven Wirtschaftsstandortes
- City-Strategien: Schaffung einer attraktiven Innenstadt mit Einkaufs- und Erholungsqualitäten
- Verwaltungsstrategien: Schaffung einer effizienten und bürgerfreundlichen Verwaltung
- Kulturstrategien: Schaffung eines attraktiven kulturellen Umfeldes
- Touristikstrategien: Schaffung tourismusorientierter Dienstleistungen
- Wissenschafts- und Forschungsstrategien: Förderung der Wissenschaft und Forschung
- Kooperationsstrategien: Kooperation mit anderen Städten oder Regionen zur Schaffung attraktiver stadtübergreifender Gesamtkonzepte.

Bild 9

Zur Umsetzung einzelner Strategien stehen den Akteuren grundsätzlich die **Instrumente** des Marketing,

- die Leistungspolitik,
- die Kommunikationspolitik und
- die Preispolitik

zur Verfügung. Da es sich bei der Stadt um ein ortsfestes Produkt handelt, sind Fragen der Distribution unerheblich. Die Aufgabe der **Leistungspolitik** ist es, die er-

kannten Leistungsschwächen in Abhängigkeit ihrer Bedeutung für das Stadtmarketing nach Möglichkeit zu beheben und in Stärken umzuwandeln. Die Leistungs politik hat sich an den Bedürfnissen der Zielgruppen zu orientieren, um ihnen ein attraktives und konkurrenzfähiges Angebot machen zu können. Wettbewerbsrelevante Stärken müssen auch weiterhin durch den Zufluß von Ressourcen aufrecht erhalten und verteidigt werden. Bereiche der Leistungs politik sind z.B.

- die Stadtentwicklung (Städtebau und Infrastruktur),
- die Wirtschaftsförderung,
- Leistungen kommunaler Einrichtungen,
- Leistungen privater Unternehmen.

Im Rahmen der **Kommunikations politik** geht es um eine zielorientierte Beeinflussung der Zielgruppen unter Einsatz kommunikations politischer Methoden und Techniken. Bereiche sind hier die

- Stadt- und Imagewerbung,
- Öffentlichkeitsarbeit/PR sowie
- Sponsoring und Placement.

Neben diesen Massenkommunikationsmitteln sind insbesondere **dialogische Kommunikationsformen** im Stadtmarketing einzusetzen (z.B. Workshops, Investorenbörsen, Messen, Tagungen, Diskussionskreise). Die **Preis- oder Tarif politik** hat in diesem Maßnahmenfeld eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. Zu diesem Bereich gehört die Gestaltung der Preise und Tarife für die angebotenen Leistungen der Stadt (z.B. Preise für den öffentlichen Personennahverkehr, Preise für Kultureinrichtungen etc.).

Maßnahmen sollten dahingehend präzisiert werden, daß jeweils angegeben wird, welche Wirkung damit erreicht werden soll (Ziel- bzw. Strategiebezug), welche Zielgruppe damit angesprochen werden soll (Segmentbezug), wer die Maßnahmen durchführt (Trägerbezug), wann die Maßnahme durchzuführen ist (Zeitbezug) und wie die Wirkung kontrolliert werden soll (Kontrollbezug).



Funktion:

marktorientiertes Führungskonzept



Methoden:

Strategische Marketingplanung

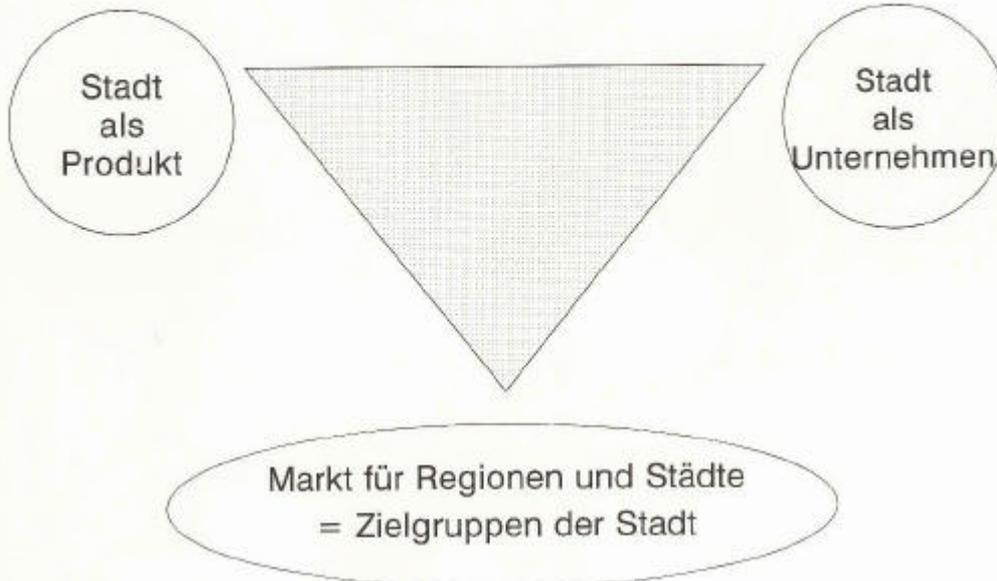
- ★ Situationsanalyse
- ★ Umfeldanalyse
- ★ Portfolioanalyse

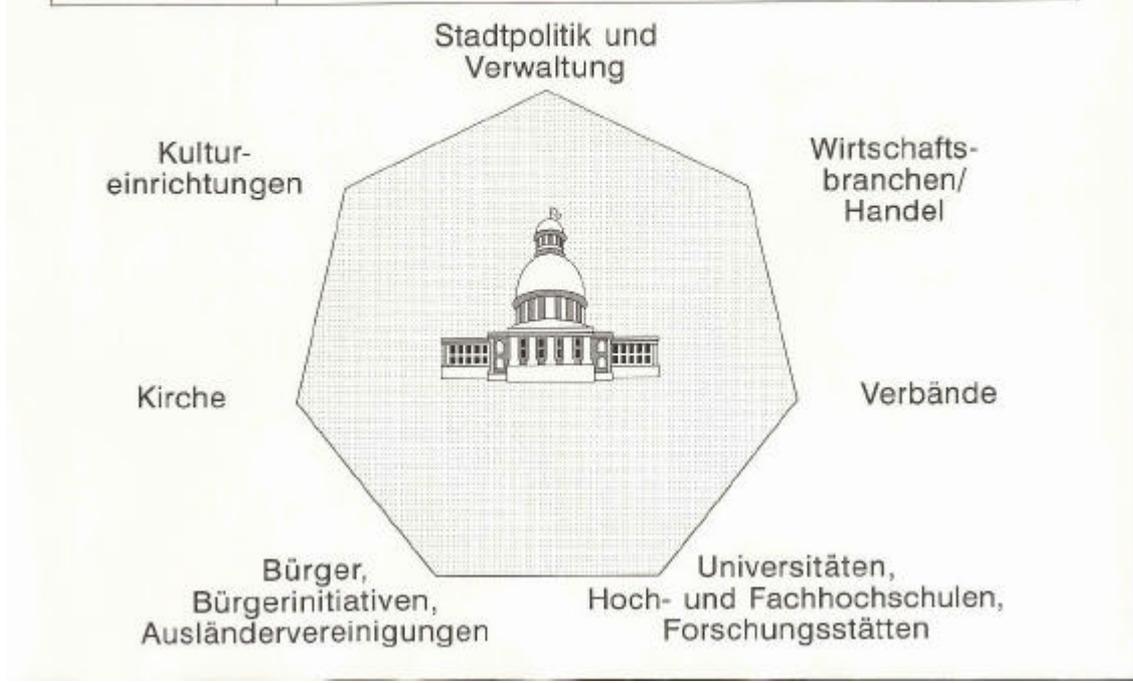
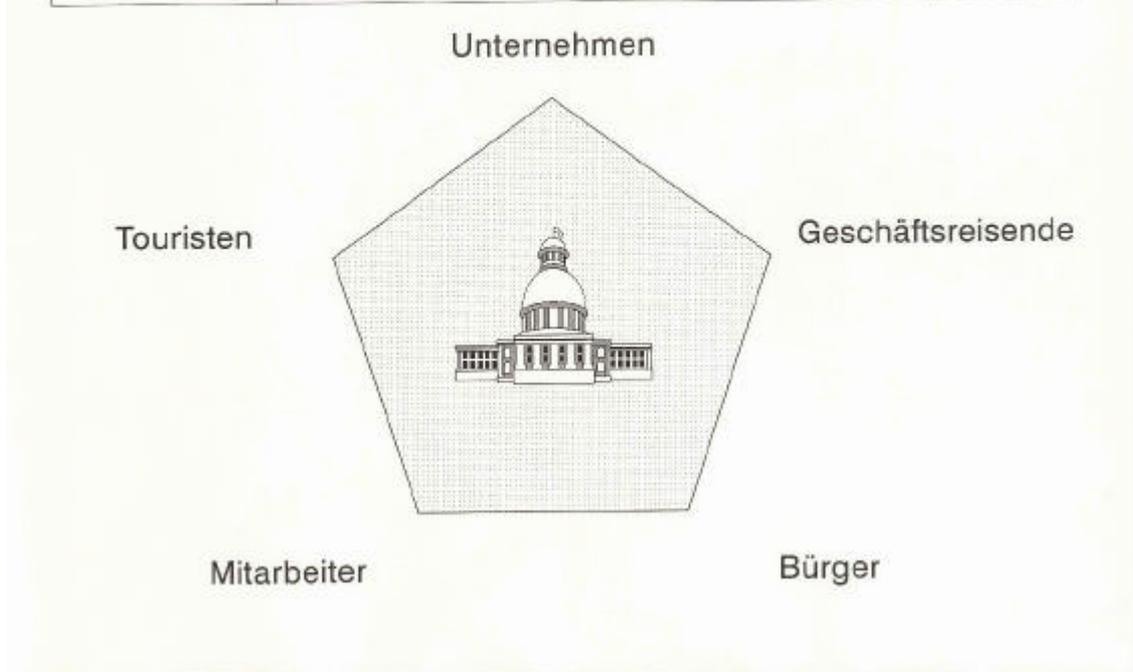
Marktforschung

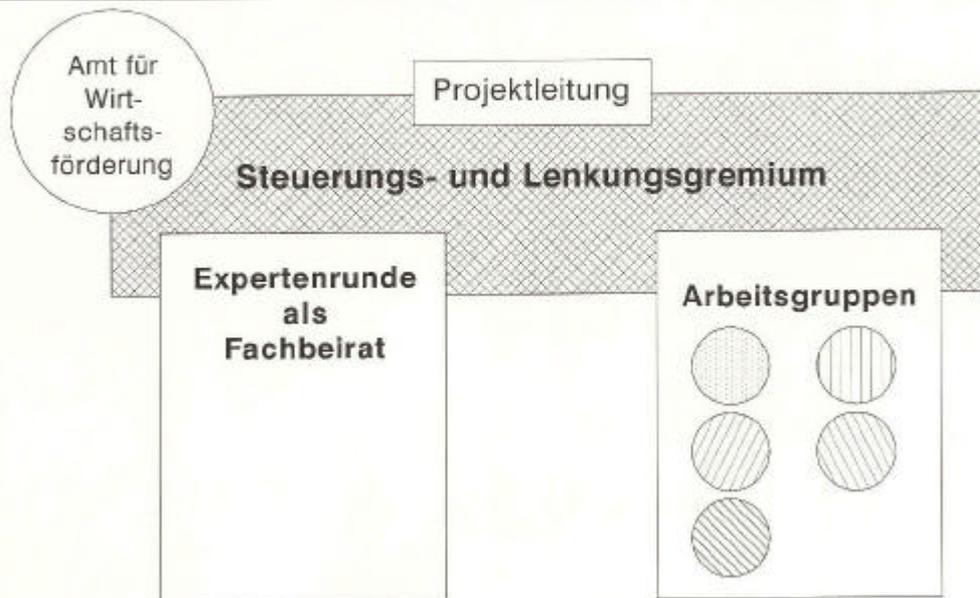


Instrumente:

Produktpolitik
Preispolitik
Kommunikationspolitik
Distributionspolitik







Quelle: Topfer: Stadtmarketing 1990, S. 75



