



Erfurter Hefte
zum angewandten Marketing

Heft 5

- Stadtmarketing -

**Stadtmarketing - Besonderheiten,
Konzepte und Beispiele**

von Janko Tietzel

Stadtmarketing für die Stadt Arnstadt

- Ein Projektbericht

von Thomas Heinz und Sören Schiller

Herausgeber:

Prof. Dr. Norbert Drees

Wir sind eine **Unternehmensberatung für Unternehmensstrategie, Marketing und Vertrieb** mit Sitz in Bad Homburg. Der Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der **konzeptionellen und umsetzungsorientierten Erarbeitung von Wachstumsstrategien** (Vermarktung, Aufbau- und Ablauforganisation, Prozesse) für renommierte Unternehmen aus den Bereichen „Fast Moving Consumer Goods“, Elektro/Elektronik, Telekommunikation, Dienstleistung und Handel. **Gesucht werden:**

Junior- / Management-Consultants

Deutlich zweistelliges Wachstum bietet Ihnen die Herausforderung, bisher erworbenes Know-how in verschiedenen Branchen aus unterschiedlichsten Blickwinkeln anzuwenden und weiterzuentwickeln.

Sie verfügen über:

- exzellenten Hochschulabschluß
- 2-4 Jahre Marketing-Berufserfahrung in hervorragenden Unternehmen, bevorzugt aus dem Konsumgüter- oder auch konsumnahen Non-food-Bereich (Unterhaltungselektronik, Weiße Ware etc.)
- „Proven Success“ beim Führen von Marken
- herausragende analytische und konzeptionelle Fähigkeiten

Sie sind:

- teamfähig und extrovertiert
- kreativ und belastbar
- präsentationsstark
- bereit und fähig, nach Einarbeitung Kunden zu führen
- bei aller Leistungsbereitschaft nicht verbissen und verfügen über sense of humour

Sie erhalten die Möglichkeit, **in hoher Eigenverantwortung selbständig Projekte in kleinen Teams mit flacher Hierarchie zu bearbeiten**. Die Dotierung ist leistungsgerecht und beinhaltet ab Management-Consultant einen Firmen- PKW, der Ihnen auch privat zur Verfügung steht.

Bitte senden Sie uns Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Lichtbild, Zeugniskopien, Gehaltsvorstellungen). Wir stehen Ihnen auch für telefonische Vorabinformationen zur Verfügung.

COP®

Consulting Partners Unternehmensberatung GmbH

Bereich Personalberatung

Kaiser-Friedrich Promenade 14, 61348 Bad Homburg

Tel.: 06172-8959-0 / Fax: 06172-8959-44

Heft 5: Stadtmarketing

Stadtmarketing - Besonderheiten, Konzepte und Beispiele
von Janko Tietzel

Stadtmarketing für die Stadt Arnstadt - Ein Projektbericht
von Thomas Heinz und Sören Schiller

Fachhochschule Erfurt • University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Steinplatz 2 • 99085 Erfurt

Das vorliegende Heft entstand im Studienschwerpunkt Marketing unter der Betreuung von Prof. Dr. Norbert Drees.
Tel.: 0361/6700-194 • Fax: 0361/6700-152 • E-Mail: drees@wirt.fh-erfurt.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers nicht zulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

alle Rechte vorbehalten

© 1999 Copyright beim Herausgeber

ISSN 1439-1392

Stadtmarketing – Besonderheiten, Konzepte und Beispiele

von Janko Tietzel

1. EINFÜHRUNG	3
1.1. ENTSTEHUNGSBEDINGUNGEN FÜR STADTMARKETING	3
1.2. AUFGABEN UND ZIELE DES STADTMARKETING	3
1.3. STADTMARKETING – EINE BEGRIFFSEINORDNUNG	4
1.4. STADTMARKETING IM VERHÄLTNIS ZU DEN AUFGABEN EINER STADT	5
2. VORGEHENSWEISE BEI DER ENTWICKLUNG EINES STADTMARKETING-KONZEPTE	6
2.1. INHALTLICHER ANSATZ	6
2.1.1. Analysephase	6
2.1.1.1. Analyse des Wettbewerbs	6
2.1.1.2. Definition der Zielgruppen	7
2.1.1.3. Image- und Stärken-/ Schwächenanalyse	7
2.1.2. Konzeptions- und Umsetzungsphase	8
2.1.2.1. Philosophie und Selbstverständnis einer Stadt – Leitbildentwicklung	8
2.1.2.2. Strategieentwicklung und Umsetzung	8
2.2. ORGANISATION	9
3. SCHWIERIGKEITEN UND GRENZEN VON STADTMARKETING	10
4. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	10
LITERATURVERZEICHNIS	11
LITERATURVERZEICHNIS – INTERNET	12

Stadtmarketing für die Stadt Arnstadt - Ein Projektbericht

von Thomas Heinz und Sören Schiller

1. PROJEKTINITIIERUNG	13
2. STARTVERANSTALTUNG/ANSCHUBPHASE	13
3. ANALYSEPHASE	14
3.1 DIE STÄRKEN/SCHWÄCHEN-ANALYSE	14
3.2 BEFRAGUNGEN	16
3.3 ZUSAMMENFASSUNG DER AUSGANGSSITUATION	18
4. KONZEPTPHASE	18
4.1 DIE LEITBILDENTWICKLUNG	18
4.1.1 Arbeitskreise zur Leitbildentwicklung	18
4.1.2 Leitbild-Workshop	19
4.2 DIE MAßNAHMENENTWICKLUNG	20
4.2.1 Arbeitskreise zur Maßnahmenentwicklung	20
4.2.2 Maßnahmen-Workshop	20
5. UMSETZUNGSPHASE	21
5.1 INHALTLICHE EMPFEHLUNGEN	21
5.2 ORGANISATORISCHE EMPFEHLUNGEN	22
6. ZUSAMMENFASSUNG	22

Software+Systeme Erfurt GmbH präsentiert **KaDeO**, das Kaufhaus des Ostens

KaDeO- ist Internet speziell für Sie!
Haben wir Ihr Interesse geweckt?



Kaufhaus Classic **Foodbereich** **Dienstleistung** **Business** **Tourismus**

Das besondere Angebot

Software+Systeme Erfurt GmbH
Fichtenweg 8
99198 Erfurt-Kerspleben
Tel. 03 62 03 /96-0
Fax 03 62 03 /96-333
www.KaDeO.de
info@sse-erfurt.de

Wir über uns



Bücher aus Gera



DRUCKHAUS GERA

Gewerbepark Keplerstraße 23-25
07549 Gera
Telefon (03 65) 7 37 52-0
Telefax (03 65) 7 10 65 20
Internet: www.druckhaus-gera.de
E-mail: info@druckhaus-gera.de

Geschäftsstelle Erfurt
Juri-Gagarin-Ring 152
99084 Erfurt
Telefon (03 61) 5 98 32-0
Telefax (03 61) 5 98 32-17

Stadtmarketing - Besonderheiten, Konzepte und Beispiele

von Janko Tietzel

1. Einführung

Auf der Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro wurde von 178 Ländern die „Agenda 21“ beschlossen. Ihr Inhalt steht für ein dialogorientiertes Vorgehen bei der Aufgabe, Leitziele und Maßnahmen zu definieren, die eine nachhaltige Entwicklung in ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht in den Städten und Gemeinden im Übergang zum 21. Jahrhundert ermöglichen. Schwerpunkte sind unter anderem:

- Armutsbekämpfung
- Handel und Umwelt
- Landwirtschaft und Bodenschutz
- Abfall-, Chemikalien-, Klima-, Energie- und Entwicklungspolitik.

Dialogorientiert steht für die Einbindung möglichst vieler Betroffener in die Erarbeitung eines zukunftsbeständigen Handlungskonzeptes.¹

1994 fand in Dänemark dann die erste „Europäische Konferenz über zukunftsbeständige Städte und Gemeinden“ statt, die anschließend mit der „Charta von Aalborg“ initiiert wurde. In ihr verpflichteten sich die beteiligten Kommunen, eine lokale Agenda 21 zu erstellen.²

Wo liegen die Ursachen für so einen Beschluß, und wie können solche Konzepte entwickelt und umgesetzt werden?

1.1. Entstehungsbedingungen für Stadtmarketing

Mehr als 83% der größeren Kommunen in Deutschland betreiben oder planen Stadtmarketing.³ Dies ergab eine Umfrage zum Stadtmarketing in 323 Städten und Gemeinden in Deutschland im Herbst 1995. Für die Konjunktur des Stadtmarketing und somit die Überlegungen, die in der Privatwirtschaft seit langem erfolgreich eingesetzten Instrumente und Methoden des Marketing auch in Städten und Kommunen einzusetzen, lassen sich neben dem

Beschluß von Rio de Janeiro weitere Ursachen finden.

Die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unterliegen starken Veränderungen von historischer Bedeutung. Diese stellen auch an die Städte und Gemeinden neue hohe Anforderungen und verlangen eine Neuorientierung und Neuausrichtung im Denken und Handeln.⁴ Das heißt, daß die Städte auch angesichts ihrer prekären finanziellen Situation in einem heftigen Konkurrenzkampf stehen, wenn es um die Gewinnung einer kaufkräftigen Kundschaft, von Touristen, Kultur- oder Sportveranstaltungen oder um die Ansiedlung neuer Unternehmen geht. Die Wahl des Standortes wird heute nicht mehr nur an der unmittelbaren Nähe zu Märkten oder den natürlichen Ressourcen festgemacht; vielmehr nimmt die Bedeutung von weichen Standortfaktoren wie Ausbildungs- und Forschungsinfrastruktur oder der Wohn- und Freizeitwert zu.⁵

Ebenfalls Anlaß für eine Neuorientierung ist das gesteigerte Demokratiebewußtsein der Bürger, die bei kommunalen Entscheidungen stärker beteiligt werden wollen.⁶ Dies ist nicht nur demokratisch legitim, sondern auch unerlässlich, da die immer komplexer werdenden Aufgaben sonst nicht zu lösen wären. Nicht mehr obrigkeitstaatliches Denken sondern ein Dienstleistungsdenken im Sinne einer Kundennutzen-Orientierung gewinnt an Bedeutung.⁷ Voraussetzung hierfür ist aber eine verstärkte Kommunikation mit dem Bürger, damit kommunale Entscheidungen akzeptiert werden können.⁸

Die Einsicht, daß man den Konkurrenzkampf zwischen den Kommunen aufnehmen muß, hat dazu geführt, daß häufig verschiedene Interessengruppen (Stadtverwaltung, Behörden, Verbände, Unternehmen, Bürger) unter einem Dach gemeinsam agieren und Stadtmarketing betreiben.⁹

1.2. Aufgaben und Ziele des Stadtmarketing

Ein umfassendes Stadtmarketing zielt darauf ab, die Stadt und ihre Leistungen für Bürger, Wirtschaft und Auswärtige aufzuwerten. Grundsätzlich ist die Leistungserbringung der Stadt nicht wie in der Wirt-

¹ vgl. <http://www.agenda21.de>, 05.11.1998

² vgl. <http://www.bergnetz.de/bbo/hefte/9722/3.htm>, 29.07.1998

³ vgl. Grabow;Hollbach-Grömig, 1998, S.10

⁴ vgl. Funke, 1994, S. 2

⁵ vgl. Schneider, 1993, S. 90

⁶ vgl. Töpfer; Braun, 1989, S. 18f.

⁷ vgl. Hirth, 1995, S. 31

⁸ vgl. Funke, 1994, S. 3

⁹ vgl. Bertram, 1995, S. 30

schaft mit einer primären Gewinnerzielungsabsicht verbunden. Vielmehr geht es um die Schaffung von annehmbaren Rahmenbedingungen oder um eine Unterstützung beider Leistungserstellung.¹⁰ Dabei kann es durchaus verschiedene Schwerpunkte innerhalb von Stadtmarketing-Projekten ge-

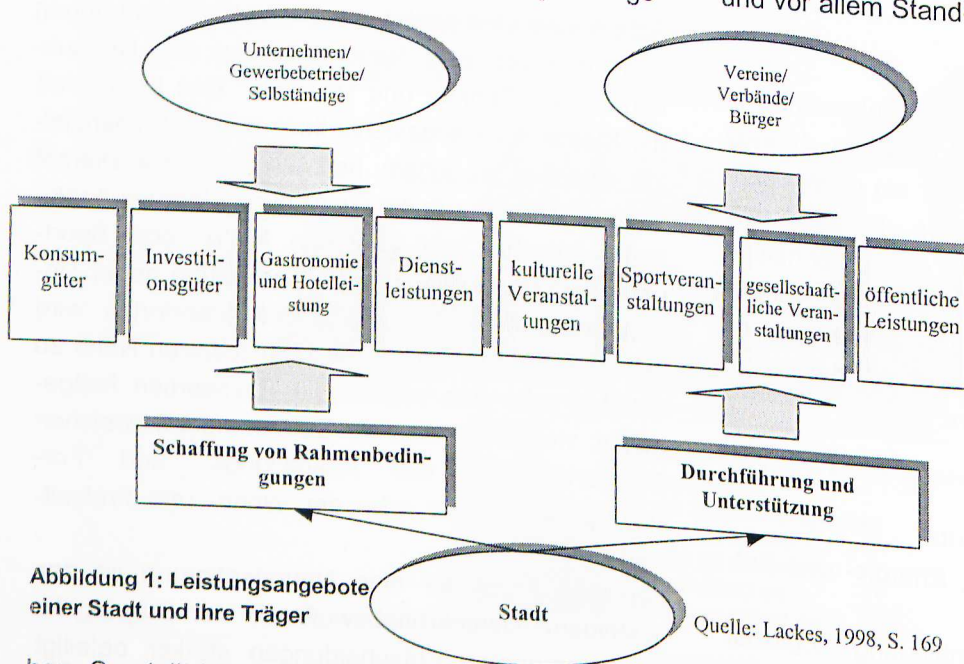


Abbildung 1: Leistungsangebote einer Stadt und ihre Träger

Quelle: Lackes, 1998, S. 169

ben. So stellt bspw. die Stadt Oberhausen die Verwaltungsmodernisierung im Zusammenhang mit einer Neustrukturierung der städtischen Leistungen und Neuorientierung in der Organisationsform in den Vordergrund. Ziel ist es, nicht nur ein umfassendes Leistungsangebot zu erbringen, sondern auch die erbrachten Leistungen zu marktgerechten Preisen anzubieten. Außerdem ermöglichen bspw. Eigenbetriebe und Public Private Partnerships den Zugang zu Kredit- und Kapitalmärkten und lassen strategische Allianzen oder den Einstieg in neue Geschäftsfelder zu.¹¹

Andererseits kann aber auch die Wirtschaftsförderung bei Stadtmarketing-Projekten verstärkt im Vordergrund stehen. Gerade ostdeutsche Kommunen haben seit der Wiedervereinigung mit den bekannten Erscheinungen des regionalen und strukturellen Umbruchs im Zuge der Transformation von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft zu kämpfen. Der Verlust ganzer Industriezweige und damit einhergehend tausender Arbeitsplätze sind unübersehbare Zeichen dieses Wandels.¹²

Wie die Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik ergab, sind die Ziele, die mit Stadtmarketing verbunden werden, in den meisten befragten Städten ähnlich. Jedoch hatte die Mehrzahl der Kommunen ein relativ enges Verständnis von Marketing gehabt und vor allem Standortwerbung, Öffentlichkeitsarbeit oder das Marketing für einzelne Dienstleistungsbereiche mit dem Begriff „Stadtmarketing“ in Verbindung gebracht. Stärken-/ Schwächen-Analysen, eine stärkere Bürgerbeteiligung oder die Konzeption und Realisierung konkreter Stadtentwicklungsprojekte wurden nur selten zu den wichtigsten Zielen gezählt.¹³

Generell besteht die Zielsetzung in der Verbesserung der Kundenzufriedenheit durch die Bereitstellung sehr verschiedener Leistungen und in der Förderung der Austauschprozesse zwischen städtischen Trägern und ihren Kunden.¹⁴

Man kann diese Ziele in drei Hauptgruppen zusammenfassen:

- Die Attraktivitätserhöhung der Stadt über die von ortsansässigen Unternehmen, Einwohnern, Vereinen und Verbänden erbrachten Leistungen
- Die Attraktivitätserhöhung der Stadt über die von der Stadtverwaltung und den Behörden erbrachten Leistungen
- Die Vermittlung des Leistungsangebotes durch eine verstärkte Kommunikation.

1.3. Stadtmarketing – eine Begriffseinordnung

„Stadtmarketing“ wird in der Praxis als Synonym für ganz verschiedene Konzepte und Vorgehensweisen verwandt. So existieren für gleiche Aktivitäten ähnliche Bezeichnungen wie „City-Marketing“, „Standortmarketing“ oder „Stadtkonzeption“.¹⁵ Eine äußerst eng begrenzte Definition ist die des Ministeriums für Stadtentwicklung, Kultur und Sport in Nordrhein-Westfalen, wo Stadtmarketing als allei-

¹⁰ vgl. Lackes, 1998, S. 168

¹¹ vgl. Munkelt, 1996, S. 29ff.

¹² vgl. David, 1993, S. 249 ff.

¹³ vgl. Grabow; Hollbach-Grömig 1998, S. 63

¹⁴ vgl. Lackes, 1998, S. 168 f.; Kotler; Bliemel, 1995, S. 50ff.; Meffert, 1989, S. 274

¹⁵ vgl. Grabow; Hollbach-Grömig, 1998, S. 27

niges Konzept zur Aufwertung von Innenstädten durch die Förderung des Branchenmix, kultureller und freizeitbezogener Ereignisse und durch Verkehrsoptimierung verstanden wird.¹⁶ Derzeit ist allerdings keine einheitliche Definition von Stadtmaking in der Literatur auffindbar. „Stadtmaking findet selten als wohl definiertes, integriertes Handlungskonzept Anwendung; vielmehr werden in den einzelnen Städten verschiedene Neuerungen mit unterschiedlicher Akzentuierung experimentell eingesetzt.“¹⁷ Trotzdem wird versucht, die unterschiedlichen Typen von Stadtmaking zu untersuchen und zu definieren.

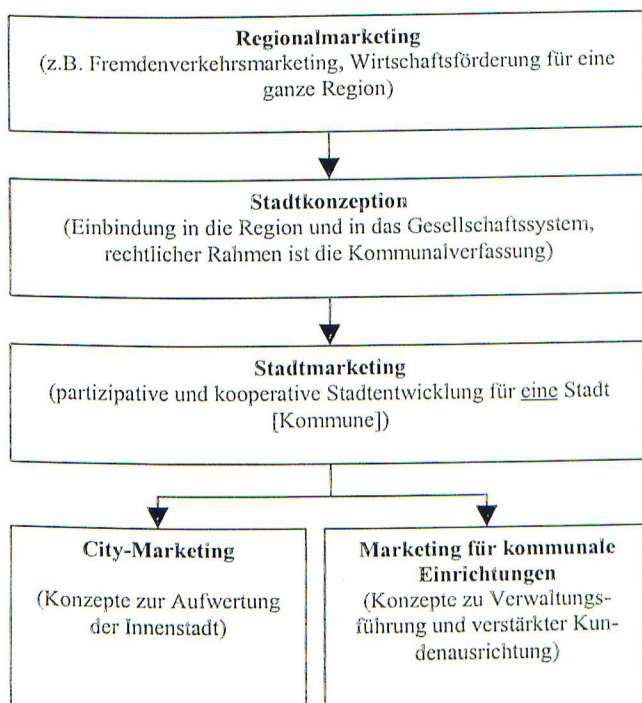


Abbildung 2: Einordnung verschiedener Begriffe

Eine pauschale Übernahme betriebswirtschaftlicher Marketingmethodik ist aufgrund grundlegender struktureller Unterschiede zwischen kommunalen und unternehmerischen Aufgaben nicht möglich und bereitet auch gleichzeitig bei der zur Anwendung kommenden Vielfalt an Konzepten Schwierigkeiten. Aufgrund dessen soll sich die Arbeit auf folgende Definition für ein umfassendes Stadtmaking stützen. Umfassendes Stadtmaking ist:

- kooperative Stadtentwicklung
- mit dem Ziel der Aufwertung einer Stadt und ihrer Leistungen für Bürger, Wirtschaft und Auswärtige
- durch verbesserte Kommunikation und langfristige Partnerschaften zwischen allen Beteiligten

- eine gemeinsame Entwicklung und Umsetzung konkreter Projekte
- auf der Grundlage partnerschaftlich erarbeiteter Leitlinien und offensiver, konsensorientierter Diskussion von Zielkonflikten¹⁸

Stadtmaking ist ein wichtiger Bestandteil der Stadtkonzeption, die noch umfassender die Einbindung in die Region und in das Gesellschaftssystem einschließlich politischer Entscheidungen berücksichtigt.¹⁹

Der Begriff City-Marketing hingegen umfaßt den Einsatz von Techniken des Marketing durch Interessengruppen des Innenstadtbereichs, (Aktionsgemeinschaften, Einzelhandels- und Dienstleistungsunternehmen) mit der Zielsetzung, die Attraktivität der City zu erhöhen.²⁰ Diese Interessengruppen sind auch Träger eines City-Marketingkonzeptes.²¹

Das Marketing kommunaler Einrichtungen beinhaltet zwar gleiche Ziele wie beim Stadtmaking, ist aber ein Konzept zur Verwaltungsführung bzw. Verwaltungsreform.²² Außerdem sind bei der Entscheidungsfindung nur Rat und Verwaltung partizipiert und nicht Unternehmen und Bürger im Wirtschafts- und Lebensraum.

1.4. Stadtmaking im Verhältnis zu den Aufgaben einer Stadt

Die vielfältigen Aufgaben einer Stadt lassen sich grundsätzlich in hoheitliche Aufgaben, Pflichtaufgaben und freiwillige Aufgaben unterscheiden.

Zu den hoheitlichen Aufgaben gehört die Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung, bspw. die Gesundheitsüberwachung und das Einwohnermeldewesen. Diese Aufgaben werden im Auftrag des Staates erfüllt und lassen in der Anpassung ihrer Leistungserstellung keinen Spielraum zu. Gleichwohl ist aber die Schaffung annehmbarer Rahmenbedingungen (Öffnungszeiten) in begrenztem Umfang durch die Stadt beeinflussbar.²³

Zu den Pflichtaufgaben zählen u.a. die Sozial- und Jugendhilfe oder die Bauleitplanung. Auch hier sind Produkt und Leistung vorgeschrieben, aber in der Leistungs- und Erstellungsqualität gibt es genügend Gestaltungsspielraum.

¹⁸ vgl. Grabow; Hollbach-Grömig, 1998, S. 30

¹⁹ vgl. Funke, 1994, S. 8 f. und 12ff.

²⁰ vgl. Grabow; Hollbach-Grömig, 1998, S. 31

²¹ vgl. Jacobs, 1990, S. 6 f.

²² vgl. Braun; Töpfer, 1989, S. 10ff.

²³ vgl. Lackes, 1998, S. 171

¹⁶ <http://www.nrw.de/pm97/pl97-303.htm>, 13.11.1998

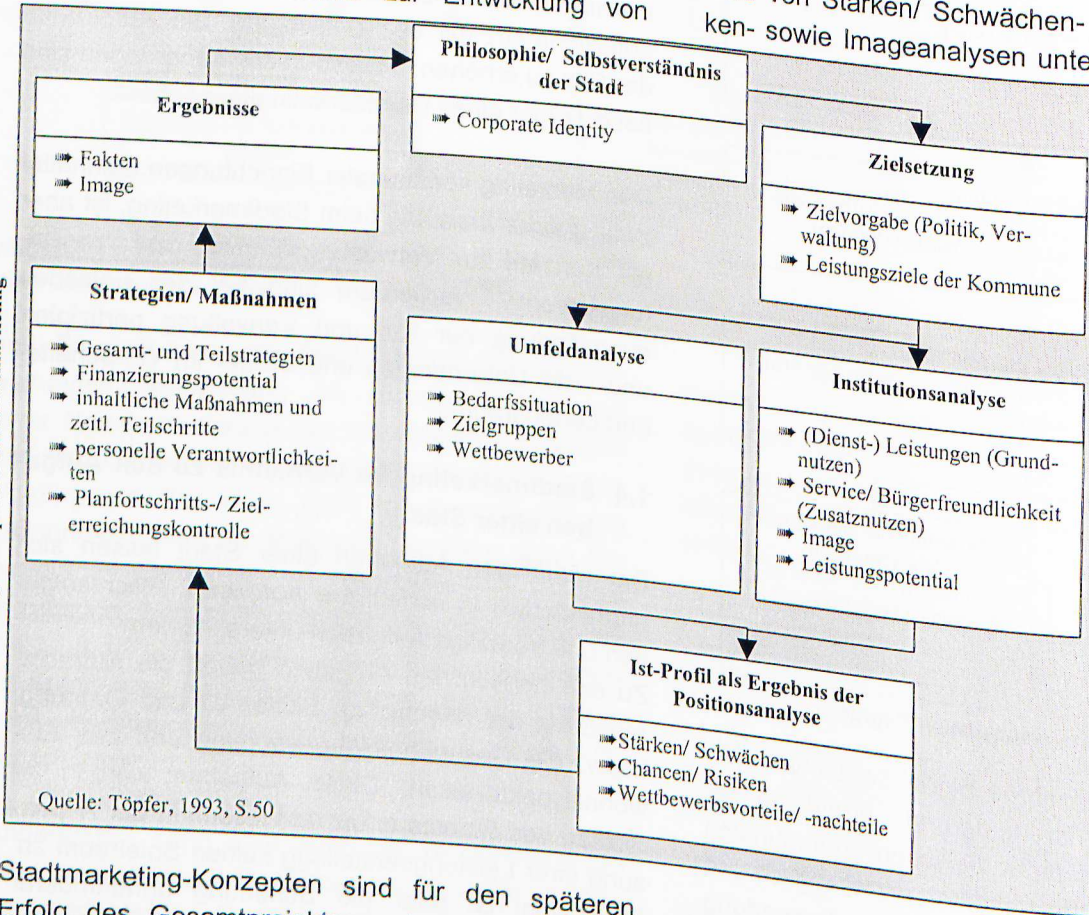
¹⁷ Helbrecht, 1994, S. 3

Die größte Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit bietet sich bei den freiwilligen Aufgaben. Hierzu zählen die Wirtschaftsförderung, die Unterhaltung von Sport- und Kultureinrichtungen oder Beratungsstellen.

Stadtmarketing hat nun die Aufgabe, in einem breiten öffentlichen Diskurs Leitlinien für die entsprechenden Aufgabenbereiche zu formulieren und in Teilbereichen kooperative Maßnahmen und Projekte unter Beteiligung verschiedener Akteure zu entwickeln und zu realisieren.

2. Vorgehensweise bei der Entwicklung eines Stadtmarketing-Konzeptes

Schon die ersten Schritte zur Entwicklung von



Stadtmarketing-Konzepten sind für den späteren Erfolg des Gesamtprojektes entscheidend. Stadtmarketing muß genauso professionell geplant und durchgeführt werden wie unternehmensbezogenes Marketing. Die einzusetzenden Methoden und angewandten Techniken sind dabei durchaus gleich, Inhalt und Entscheidungsprozesse in der jeweiligen Kommune anders.²⁴ Aus diesem Grund sollen in den nachfolgenden Abschnitten zum einen der inhaltliche Ansatz und zum anderen Fragen der Organisation und Umsetzung untersucht werden.

²⁴ vgl. Töpfer, 1993, S. 50

2.1. Inhaltlicher Ansatz

2.1.1. Analysephase

Um Strategien und Maßnahmen zielgerichtet entwickeln und umsetzen zu können, muß dem eine genaue Analyse der Ist-Situation vorangestellt werden. Als ersten Schritt, jedoch nur als „Denkrahmen“ zu verstehen, sollte das Selbstverständnis der Stadt (Corporate Identity-Philosophie) umfassend formuliert werden. Diese Vorgaben aus Politik, Verwaltung und anderen Leistungsbereichen der Kommune dienen der Festlegung von Zielen.²⁵

Parallel hierzu wird das Umfeld und die Stadt mit Hilfe von Stärken/ Schwächen- und Chancen/ Risiken- sowie Imageanalysen untersucht. Aufgabe der

Analyse-Phase ist es, die Ausgangssituation möglichst umfassend und neutral zu erfassen und somit eine Basis für die Erarbeitung und Ableitung aller späteren Planungen, Strategien und Maßnahmen zu bilden.²⁶ Die gewonnenen Daten werden mit dem formulierten Selbstverständnis verglichen und anschließend eine Positionierung im

Vergleich zu anderen Kommunen vorgenommen.

2.1.1.1. Analyse des Wettbewerbs

Voraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung im Wettbewerb ist die eindeutige Definition desselben. Dabei ist zu beachten, daß sich je nach Wettbewerbsgegenstand dieser auf unterschiedlichen Ebenen abspielt. Im Kampf um Industrieansiedlungen muß eine Stadt sich nicht nur mit anderen Städten der Region messen, sondern Rahmenbe-

²⁵ vgl. Töpfer, 1993, S. 50

²⁶ vgl. Haedke; Arbter, 1993, S. 238

dingungen schaffen, die national und international konkurrenzfähig sind.²⁷

Im Wettbewerb um Konsumenten ist aufgrund des Einzugsgebietes der regionale Raum vorrangig. So hat die Stadt Frankenthal vor dem Hintergrund von Überschneidungen der Einzugsbereiche, gepaart mit einer ausgeprägten Sogwirkung große Probleme mit Kaufkraftabflüssen in die benachbarten Oberzentren des Rhein-Neckar-Raums.²⁸

Auch ostdeutsche Kommunen sind von dieser Entwicklung nicht ausgenommen. So hat die Stadt Weimar mit den städtebaulichen Fehlentwicklungen in der eigenen Stadt und in den angrenzenden Kommunen zu kämpfen. Die Errichtung von Einkaufszentren auf der „grünen Wiese“ und in den benachbarten Städten Erfurt und Jena ziehen Kaufkraft in signifikanter Größe aus der Weimarer Innenstadt ab.²⁹

2.1.1.2. Definition der Zielgruppen

Eine Besonderheit des Stadtmarketing liegt darin, daß Zielgruppen und Akteure in großen Teilen identisch sind.³⁰

Die Attraktivitätssteigerung der Stadt kann für Unternehmen als die Verbesserung von Standortbedingungen, für die Einwohner und Umlandbewohner als die verbesserten und attraktiveren Einkaufsbedingungen oder Wohnqualität von Interesse sein. Die Erreichung beider gesteckter Ziele kann zu Konflikten führen, denn verbesserte Wirtschaftsbedingungen gehen oftmals einher mit vermehrten Verkehrs- oder Umweltbelastungen. Dies steht sicherlich konträr den Vorstellungen der Bewohner nach

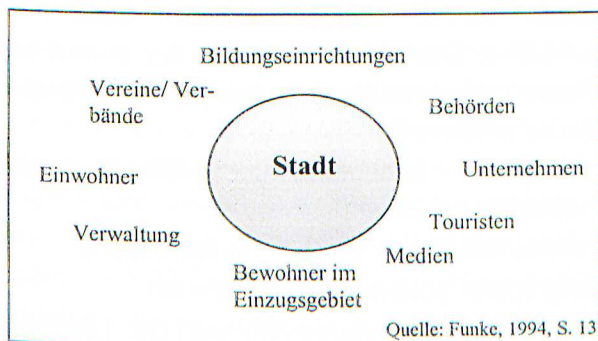


Abbildung 4: Definition möglicher Zielgruppen

ruhigerem Wohnen und verkehrsberuhigten Innenstädten.

In der Praxis liegen vorrangig die eigenen Bürger der Stadt und die lokale Wirtschaft im Blickfeld von Stadtmarketing. Potentielle Besucher und auswärtige Wirtschaftsunternehmen sind eher von nachrangiger Bedeutung.³¹ Gerade die Zielgruppe auswärtiger Unternehmen werden danach der regionalen Wirtschaftsförderung durch die Länder oder dem Bund überlassen.

Schlußfolgernd sind Stadtmarketing-Projekte stark nach innen gerichtet. Trotzdem sollte Stadtmarketing alle Zielgruppen (siehe auch Abb. 4) ansprechen, da auch die Maßnahmen, die die Identifikation mit der Stadt stärken, mittelfristig über die Stadt hinaus multiplikatorisch positive Wahrnehmungen vermitteln.³²

Eine wichtige Zielgruppe sind auch die Mitarbeiter der eigenen Verwaltung, da sie an Organisation und Umsetzung von Stadtmarketing maßgeblich beteiligt sind. Aus diesem Grunde sollten sie möglichst frühzeitig in den Prozeß mit eingebunden und zur Mitarbeit motiviert werden. Dies trifft sowohl bei Konzepten zur Verwaltungsmodernisierung als auch bei umfassenden Stadtmarketing-Konzepten zu.³³

2.1.1.3. Image- und Stärken-/ Schwächenanalyse

Das Image einer Stadt wird durch die subjektive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, vorrangig bei seinen Bürgern, geprägt und hat einen passiven Charakter. Die Attraktivität und das Image einer Stadt sind heute ausschlaggebend für den Umfang des Zustroms von Bürgern, Unternehmen und somit auch der städtischen Einnahmen, d.h. das Image ist ein wesentlicher Einflußfaktor für die zukünftige Entwicklung einer Stadt.³⁴ „Deshalb wird der Grad des Erfolges der Kommunalpolitik auch immer am Stadtimage zu messen sein.“³⁵

Generell können wesentliche Bezugsgruppen einer solchen Imageanalyse die Bürger einer Stadt, die Pendler aus dem Einzugsgebiet und ansässige Industrie- und Gewerbebetriebe sein. Dabei sind Fragen hinsichtlich der Einschätzung der Stadt als Wohn- und Lebensraum, Einkaufsplatz, Arbeitsplatz und als Unternehmensstandort relevant.³⁶ Die Imageanalyse gibt Auskunft darüber, wie die Stadt zum einen von ihren Bürger, Unternehmen etc. gesehen

²⁷ vgl. auch Miethke, 1993, S. 315

²⁸ vgl. Funke; Popitz, 1993, S. 188

²⁹ vgl. Folger, 1998, o.S.

³⁰ vgl. Grabow; Hollbach-Grömig, 1998, S. 65

³¹ vgl. Grabow; Hollbach-Grömig, 1998, S. 64f.

³² vgl. hierzu auch Duss, 1993, S. 205f.

³³ vgl. Munkelt, 1996, S. 30ff.

³⁴ vgl. Riebel, 1993, S. 147 ff.

³⁵ Riebel, 1993, S.152

³⁶ vgl. Riebel, 1989, S. 33; Funke, 1994, S. 17ff.

wird und zum anderen, welches Bild Auswärtige von dieser Stadt haben.

Gemeinsam mit der Stärken/ Schwächenanalyse, welche die Grundlage für die Verbesserung der Stadtqualitäten aufgrund von festgestellten Defiziten in der Leistungserbringung bildet, ist sie der Informationsrahmen, um im Vergleich mit anderen Städten die eigene Position klar bestimmen und Ziele ableiten zu können. Im allgemeinen reicht die interne Problemsicht zur Einschätzung der Verwaltung, Politiker, kommunaler Betriebe und Leistungen nicht aus um hier eine klare Positionierung zu erreichen. Deshalb ist die Beteiligung der Bürger, Wirtschaft und Auswärtiger von entscheidender Bedeutung.

Die Art und Weise wie man positive Aspekte und Schwachstellen einer Stadt identifizieren kann, ist sehr unterschiedlich und hängt zum einen von der Größe der Kommune, den personellen und finanziellen Möglichkeiten aber auch von eventuell bereits gewonnen Erkenntnissen aus durchgeführten laufenden Befragungen der Bürger ab. Sind die Ressourcen stark begrenzt, sollte durchaus auf lokale Kapazitäten bspw. Universitäten, Fachhochschulen oder die Wirtschaftsförderung zurückgegriffen werden.³⁷

2.1.2. Konzeptions- und Umsetzungsphase

2.1.2.1. Philosophie und Selbstverständnis einer Stadt – Leitbildentwicklung

„Stadtmarketing ist geprägt durch Kooperation, Vision, Partizipation und ein gemeinsames Interesse der beteiligten Akteure an ihrer Stadt.“³⁸ So könnte die Philosophie von Stadtmarketing verdeutlicht werden. Um diese gemeinsame Idee in der Zukunft fortführen zu können, bedarf es einer gemeinsamen Leitbildentwicklung. An dieser müssen, wie bereits beschrieben, alle Akteure/ Zielgruppen beteiligt werden um den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ zu finden. Dieses Leitbild beinhaltet die Stadtvision und daraus ableitend die Festlegung von Oberzielen, welche mit Prioritäten versehen werden.

Das Leitbild einer Stadt hat verschiedene Funktionen. Einerseits gibt es die Entwicklung vor, die eine Stadt in den nächsten Jahren gehen will und stellt somit eine Orientierungshilfe für die Akteure in ihrem

weiteren Handeln dar. Andererseits werden Denk- und Entscheidungsprozesse in einer bestimmten (gewollten) Richtung angeregt; eine koordinierende Wirkung. Schließlich motiviert ein Leitbild die am Prozeß Beteiligten, am Erreichen der Ziele mitzuwirken und stärkt die Identifikation mit der Aufgabe.³⁹ Der Bezug zu einem Leitbild ist schon für die Stärken-/ Schwächenanalyse notwendig, um gewisse Schwerpunkte festlegen zu können. Doch in diesem frühen Stadium der Projektentwicklung sollten Konfrontationen der Interessen vermieden werden. Deshalb sollte der Entwurf vorerst relativ allgemein bzw. abstrakt formuliert werden. Denkbar ist auch ein Zurückgreifen auf bestehende Leitbilder der Stadtentwicklungsplanung oder das gänzliche Verzicht auf den a priori Entwurf einer Zielvorstellung.⁴⁰ Je angespannter die lokale politische Kultur ist, desto notwendiger erscheint eine frühe Leitbilddiskussion, um mit Hilfe der Thematisierung gesellschaftlicher Grundwerte und allgemeiner Ziele die Verständigungsbasis zwischen den Beteiligten zu erhöhen.⁴¹ Die Leitbilder der Städte sind im Grundsatz ähnlich. Sie beziehen sich auf die Traditionen einer Stadt (historisches Fundament), geben die Zukunftsorientierung vor und sollten einen markanten Slogan als Überschrift haben.⁴² In den Leitlinien werden die Leitbilder in den Schwerpunkten mit den anzustrebenden Zielen konkretisiert und besitzen stadt-eigenen Charakter.

2.1.2.2. Strategieentwicklung und Umsetzung

Nach der Ist-Analyse werden sich eine Vielzahl drängender Probleme aufzeigen. Die Ergebnisse und Schlußfolgerungen müssen in eine breite Ziel-diskussion münden. Dabei sind formulierte Problembereiche, Erfolgspotentiale und die darauf basierenden Zielvorstellungen verschiedenen Bedingungen zu unterwerfen:

- strategische Bedeutung und Wichtigkeit der Probleme und Ziele
- Zeitausmaß für die Erreichung der Lösung
- Zielgruppen potentieller Maßnahmen
- Trag- und Durchsetzungsfähigkeit der Lösungsansätze und Zielvorstellungen
- Konsistenz der Ziele, Zielkomplementarität.⁴³

Die Aufgabe der Strategieentwicklung ist es, den Weg zu beschreiben, auf dem die festgelegten Ziele

³⁷ vgl. Grabow; Hollbach-Grömig, 1998, S. 74ff.

³⁸ Grabow; Hollbach-Grömig, 1998, S. 60

³⁹ vgl. Grabow; Hollbach-Grömig, 1998, S.78

⁴⁰ vgl. Helbrecht 1994, S. 193f.

⁴¹ vgl. Helbrecht, 1994, S. 194

⁴² vgl. Grabow; Hollbach-Grömig, 1998, S. 78f.; Horn, 1993, S. 267

(Leitlinien) erreicht werden können. Jeder Schwerpunkt muß eine auf seine Leitlinien zugeschnittene Strategie erarbeiten, aus der wiederum spezifische Maßnahmenprogramme abgeleitet werden. Diese müssen effizient durchgeführt und korrigiert werden, wenn sie nicht zu den gewünschten Zielen führen.⁴⁴

Dennoch erscheint es fraglich, ob am Ende der Konzeptionierungsphase ein ganzheitliches Marketingkonzept vorliegen kann. Es bestehen weiterhin Zweifel an der Möglichkeit der Entwicklung und anschließenden Umsetzung solcher Konzepte. Ursache hierfür ist die Besonderheit des komplexen und hochdynamischen Gebildes „Stadt“ an sich.⁴⁵ Gerade deshalb aber haben folgende Punkte für die Umsetzung generelle Gültigkeit:

Eine klare und eindeutige Erläuterung der Einzelvorhaben erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung. Dabei sind Verantwortlichkeiten genaustens festzulegen, frühzeitig Fachämter und externe Verwaltungsbereiche einzubeziehen sowie lokalen Meinungsbildnern und Institutionen (z.B. Medien, Wirtschaftsverbände, Interessenvereine, Kammern) die Mitarbeit zu ermöglichen. Sofern erforderlich, sind auch Organisationsstrukturen zu verändern, um personelle und finanzielle Ressourcen optimal einsetzen zu können.⁴⁶

2.2. Organisation

Um Stadtmarketing durchführen und die gemachten Erfolge anschließend etablieren zu können, lassen sich verschiedene institutionelle Rahmen oder Organisationsformen finden.

Während der ersten Situationsanalysen und der Entwicklung von Strategien und Maßnahmen sind die in Abbildung 5 dargestellten Gremien durchaus geeignet. Die Aufgabe der Arbeitskreise ist es, zum einen die Stärken/ Schwächen ihres Schwerpunktes zu diskutieren, Strategien und Maßnahmen zu erarbeiten und die Ergebnisse zusammenzutragen. Die Arbeitskreise sollten aus Interessenvertretern, Experten und engagierten Bürgern bestehen und nicht größer als 8-20 Personen (je nach Schwerpunkt und Aufgabenumfang) sein. Somit ist ein effektives Arbeiten möglich.

Das Koordinationsgremium bündelt, koordiniert, steuert und kontrolliert sämtliche Aktivitäten des Gesamtprojektes. Es besteht aus Vertretern entscheidungserheblicher Interessen sowie aus Ver-

tretern der Arbeitskreise und sollte 15-20 Personen nicht überschreiten. Zu den weiteren Aufgaben zählt das Entwickeln des Leitbildes, strategischer Zielvorgaben sowie grundsätzlicher Programme wie die

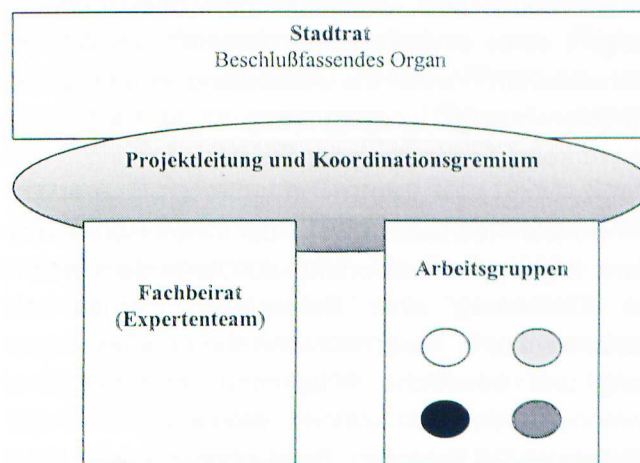


Abbildung 5: Organisationsstruktur eines Stadtmarketing-Projektes
Corporate Identity einer Stadt.⁴⁷ Die Ergebnisse der Arbeitskreise werden auf Zielkomplementarität, Umsetzbarkeit und Finanzierbarkeit hin überprüft, Prioritäten für die Umsetzung verteilt und die prognostizierten Wirkungen bewertet. Somit entsteht keine „Lücke“ zwischen Konzeption und Durchführung.⁴⁸ Die abschließenden Ergebnisse werden dann dem Stadtrat zur Beschlussfassung vorgelegt.

Der Fachbeirat hat die Aufgabe sowohl als Ideenlieferant zu fungieren, aber auch Reibungen durch die unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkte in Gremium und Arbeitskreisen zu handhaben sowie auf Grundlage der formulierten Ziele inhaltliche Schritte und Programme zu erarbeiten.

Nach Abschluß der Planungs- und Konzeptphase müssen andere Organisationsmöglichkeiten gesucht werden. Hier geht es um die ständige Umsetzung, Kontrolle und Optimierung erarbeiteter Maßnahmen und Ziele. Da dies ein andauernder Prozeß ist, der durchaus Jahre in Anspruch nehmen kann, sind die Arbeitskreise und Gremien nicht geeignet.

So gründete bspw. die Stadt Kronach 1989 eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts, die die ordnungsgemäße Abwicklung des Projektes und der Finanzen kontrolliert. Die „Arbeitsgemeinschaft Kronach“ bestand aus Vertretern der Gemeinde, der Aktionsgemeinschaft der Einzelhändler sowie dem bis dahin auch begleitenden Beratungsunternehmen CIMA (München). Um eine zentrale Anlauf- und Informati-

⁴³ vgl. Haedke; Arbter, 1993, S. 241

⁴⁴ vgl. Kotler; Bliemel, 1995, S. 119

⁴⁵ vgl. Haedke; Arbter, 1993, S. 242

⁴⁶ vgl. Haedke; Arbter, 1993, S. 242f.

⁴⁷ vgl. Töpfer, 1993, S. 76

⁴⁸ vgl. Töpfer, 1993, S. 76

onsstelle zu schaffen, wurde der Citymanager mit seinem Büro im Rathaus verankert.⁴⁹

Weitere angewandte Institutionen sind die Gründung einer GmbH (z.B. Gelsenkirchen oder Ludwigsburg)⁵⁰, eines eingetragenen Vereins⁵¹, als Arbeitsgemeinschaft⁵² oder die Ansiedlung innerhalb der Stadtverwaltung⁵³ vordergründig im Amt für Fremdenverkehr/ Tourismus oder Stadtentwicklung.⁵⁴

Die private Rechtsform weist der Organisation eine klare Ergebnisverantwortung zu. Außerdem ist bei der Einrichtung einer Stabsstelle innerhalb der Stadtverwaltung tatsächlich und formal eine Beteiligung und inhaltliche Mitsprache nichtöffentlicher Personen oder Institutionen problematisch.⁵⁵ Zusätzlich ist die finanzielle Beteiligung bei der Unterhaltung eines Stadtmarketing-Projektes durch die Wirtschaft auch aus haushaltsrechtlichen Gründen besser umsetzbar.

3. Schwierigkeiten und Grenzen von Stadtmarketing

So vielfältig wie die Formen von Stadtmarketing in der Praxis sind, so vielfältig sind auch die damit verbundenen Probleme. Deshalb soll an dieser Stelle nur auf die wesentlichsten Problemfelder eingegangen werden.

Der Bürger ist als Zielgruppe nicht nur Kunde sondern auch Wähler und somit zugleich maßgeblicher Impulsgeber für politische Mehrheiten und Richtungen. Damit wird es in der kommunalen Praxis oft als besonders schwierig angesehen, Programme über Legislaturperioden hinaus mit einem strategisch definierten Nutzen zu formulieren und dann in Abschnitten über mehrere Jahre hinweg zu realisieren. Somit besteht die Gefahr reinen Aktionismus im Kampf um die Wählergunst.⁵⁶

Auch mangelhafte Qualifikation/ Kompetenz bzw. fehlende Erfahrung eingesetzter Berater sowie die unzureichende Beteiligung der Betroffenen ließen bspw. das Kronacher Stadtmarketing-Projekt fehl-

schlagen. Das Projekt operierte mit einem begrenzten Stadtmarketingverständnis, welches sich stark an den Belangen des innerstädtischen Einzelhandels orientierte. Außerdem wurde das Ziel einer breiten lokalen Kooperationsbasis durch fehlende Erfahrungen, auch bei dem begleitenden Beratungsunternehmen und der problematischen Grundhaltung von Citymanager und Bürgermeister verfehlt. Auch ein neu eingesetzter Citymanager konnte nur noch inhaltliche Schwerpunkte setzen, die Umsetzung des Konzeptes und damit das Gesamtprojekt scheiterten.⁵⁷

Schließlich braucht Stadtmarketing neben den bereits behandelten Faktoren wie Kommunikation, Kooperation und Klima auch eine solide mittelfristige Finanzierung. Diese Mittel sind für Beratungsleistungen, Projekte, Aktivitäten und Personal erforderlich. Allerdings scheitern viele Stadtmarketingprojekte an der Frage der Finanzierung; eine Förderung durch den Bund erfolgte nur in 10% und durch die Länder in etwa 25 % aller Projekte.⁵⁸ Die Einbeziehung privaten Kapitals gelingt meist nur dann, wenn die Kapitalgeber sich einen konkreten (meist kurzfristigen) Nutzen aus dem Stadtmarketing versprechen.⁵⁹

4. Zusammenfassung der Ergebnisse

Der zunehmende Konkurrenzkampf setzt gerade die Kommunen unter Handlungsdruck, die von einem wirtschaftlichen Strukturwandel betroffen sind. Dadurch entstanden Bestrebungen nach neuen Profilierungsstrategien bspw. dem Stadtmarketing. Durch eine enge Zusammenarbeit der kommunalen Akteure und eine systematische Verbesserung der Standortfaktoren, versuchen diese Gemeinden sich zu profilieren und zu positionieren. Hierbei nehmen die „weichen“ Standortfaktoren immer mehr an Bedeutung zu, da die „harten“ klassischen Standortfaktoren quasi ubiquitär vorhanden sind. Neben dieser interkommunalen Konkurrenz ist der gesellschaftliche Wertewandel von Bedeutung, da er eine Multifunktionalität der Stadt erfordert. Die Bürger der Stadt sind anspruchsvoller geworden und fordern neue Wege in der lokalen gesellschaftlichen Konsens- und Meinungsbildung.

⁴⁹ vgl. Helbrecht, 1994, S. 107

⁵⁰ siehe auch <http://www.essen.de/emg/>, 26.11.1998 oder <http://www.stadtmarketing.de>, 27.11.1998

⁵¹ <http://www.chlodomer.bayreuth.baynet.de/mall/aktionskreis-bayreuth-aktiv/>, 26.11.1998

⁵² <http://www.goettingen.de>, 26.11.1998

⁵³ <http://www.rostock.de>, 26.11.1998

⁵⁴ vgl. Funke, 1994, S. 35; Helbrecht, 1994, S. 193f.; Töpfer, 1993, S. 72ff.

⁵⁵ vgl. Haag, 1993, S. 366

⁵⁶ vgl. Töpfer, 1993, S. 39

⁵⁷ vgl. Helbrecht, 1994, S. 107ff.

⁵⁸ vgl. Grabow; Hollbach-Grömig, 1998, S. 87 und S. 190

⁵⁹ vgl. Grabow; Hollbach-Grömig, 1998, S. 84ff.

Auftretende Probleme hängen zum einen mit den wenigen Erfahrungen begleitender externer Partner zusammen, zum anderen mit dem von Konflikten geprägten Verhältnis zwischen Wirtschaft und Verwaltung. Hierfür ist sicherlich auch die bis dahin mangelhafte Kundenorientierung, also das Selbstverständnis der kommunalen Verantwortlichen, ein Grund. Gerade die bewußt inszenierte lokale Kooperation zwischen öffentlicher und privater Hand läßt ein demokratie-theoretisches Defizit entstehen. Die Beschränkung auf das Spektrum vorwiegend örtlicher Wirtschaftsvertreter schloß die Beteiligung unkonventioneller gesellschaftlicher Gruppen vielfach aus. Dies läßt sich an verschiedenen Modellprojekten feststellen.⁶⁰

Viele Projekte konzentrieren sich auf das vordergründigste Problem der Attraktivitätssteigerung der Innenstadt durch Citymanagement. Aber erst die Durchführung von umfassendem Stadtmarketing kann auch zu einer entscheidenden Veränderung im Verhältnis zwischen kommunaler Verwaltung und ihren Bürgern sowie einer verstärkten Identifikation mit der Stadt führen. Durch die Diskussion haben die Beteiligten die Möglichkeit, Positionen und Vorstellungen anderer zu verstehen und durch Konsensfindung tragbare Ziele zu definieren. Die gemeinsame Umsetzung der beschlossenen Projekte hilft einen Wohn-, Lebens- und Arbeitsraum zu schaffen, an dessen Gestaltung alle Betroffenen partizipieren.

Literaturverzeichnis

Bertram, M. (1995): Marketing für Städte und Regionen – Modeerscheinung oder Schlüssel zur dauerhaften Entwicklung, in: Stadt- und Regionalmarketing – Irrweg oder Stein der Weisen?, Hrsg.: *Beyer, R. / Kuron, I.*, Bonn, S. 29-38.

Braun, G.E.; Töpfer, A. (1989): Ansatzpunkte für Marketing im kommunalen Bereich, in: Marketing im kommunalen Bereich: Der Bürger als „Kunde“ seiner Gemeinde, Hrsg.: *Braun, G.E.; Töpfer, A.*, Stuttgart 1989, S. 8-28.

Duss, R. (1993): Entstehungsprozeß und Schwerpunkte des Stadtmarketing-Konzeptes Karlsruhe, in: Stadtmarketing. Herausforderung und Chance für Kommunen, Hrsg.: *Töpfer, A.*, Baden-Baden 1993, S. 199-210.

Folger, F. (1998): Handelskonzept Weimar – Versuch einer gesteigerten Attraktivität, Vortrag zum

Thüringer Innenstadtkongreß, 2./ 3. Dezember 1998, Forum I am 03. Dezember 1998, Gera 1998.

Funke, U. (1994): Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption, Stuttgart 1994.

Funke, U.; Popitz, P. (1993): Marketing-Konzept der Stadt Frankenthal: Entwicklung aus eigener Kraft, in: Stadtmarketing. Herausforderung und Chance für Kommunen, Hrsg.: *Töpfer, A.*, Baden-Baden 1993, S.186-198.

Grabow, B.; Hollbach-Grömig, B. (1998): Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, (Difubeiträge zur Stadtforschung, 25), Berlin 1998.

Haedke, G.; Arbter, J. (1993): Meilensteine auf dem Weg zum Stadtmarketing, in: Stadtmarketing. Herausforderung und Chance für Kommunen, Hrsg.: *Töpfer, A.*, Baden-Baden 1993, S. 231-245.

Helbrecht, I. (1994): Stadtmarketing: Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklung, (Stadtforschung aktuell, Band 44), Basel 1994.

Hirth, G. (1995): Mit Stadtmarketing Profil gewinnen, in: Südwestdeutsche Wirtschaft 11/95, S. 30-31.

Horn, H.-T. (1993): Auf dem Weg zu einem CI-Konzept, in: Stadtmarketing. Herausforderung und Chance für Kommunen, Hrsg.: *Töpfer, A.*, Baden-Baden 1993, S. 265-276.

Jacobs, S. (1990): City-Marketing: Möglichkeiten und Probleme der Attraktivitätserhöhung von Innenstädten durch Anwendung der Marketing-Technologie, Arbeitspapier Nr. 79, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1990.

Kotler, P.; Bliemel, F. (1995): Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Stuttgart 1995.

Lackes, R. (1998): Stadtmarketing im Internet – Gestaltungsmöglichkeiten und empirischer Befund, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung, 2/98, S. 163- 189.

Meffert, H. (1989): Städtemarketing – Pflicht oder Kür?, in: Planung und Analyse, 1989, Nr. 8, S. 273-280.

Miethke, W. (1993): Dienstleistung und Industriesiedlungen, in: Stadtmarketing. Herausforderung und Chance für Kommunen, Hrsg.: *Töpfer, A.*, Baden-Baden 1993, S. 309-321.

Munkelt, I. (1996): Mehr Markt, weniger Stadt?, in: absatzwirtschaft 1/96, S. 28-34.

Riebel, J. (1989): Image-Untersuchung der Stadt Frankenthal, in: Marketing im kommunalen Bereich: Der Bürger als „Kunde“ seiner Gemeinde, Hrsg.: *Braun, G.E.; Töpfer, A.*, Stuttgart 1989, S. 30-56.

⁶⁰ vgl. Helbrecht, 1994, S. 228

Riebel, J. (1993): Imageanalyse: Was sind wesentliche Analyse- und Gestaltungsfelder für das Stadtimage?, in: Stadtmarketing. Herausforderung und Chance für Kommunen, Hrsg.: *Töpfer, A.*, Baden-Baden 1993, S. 146-152.

Schneider, U. (1993): Ein Marketingkonzept für die Stadt- und Regionalpolitik, in: Neues Archiv für Niedersachsen 2/1993, S. 89-104.

Töpfer, A. (1993): Erfolgsfaktoren des Stadtmarketing: 10 Grundsätze, in: Stadtmarketing. Herausforderung und Chance für Kommunen, Hrsg.: *Töpfer, A.*, Baden-Baden 1993, S. 35-79.

Literaturverzeichnis – Internet

<http://www.nrw.de/pm97/pl97-303.htm> vom 13.11.1998

<http://www.bergnetz.de/bbo/hefte/9722/3.htm> vom 29.07.1998

<http://www.essen.de/emg/> vom 26.11.1998

<http://www.chlodomer.bayreuth.baynet.de/mall/aktionskreis-bayreuth-aktiv/> vom 26.11.1998

<http://www.goettingen.de> vom 26.11.1998

<http://www.rostock.de> vom 26.11.1998

http://www.geo.uni-mainz.de/stud/bahr/www_stama-html vom 28.07.1998

<http://www.agenda21.de> vom 05.11.1998

GLAUBE DENEN, DIE DIE WAHRHEIT
SUCHEN, UND ZWEIFLE AN DENEN,
DIE SIE GEFUNDEN HABEN.

(André Gide)

Die Wettbewerbsanforderungen haben sich in den letzten Jahren auf allen Märkten drastisch verändert. Um weiterhin am Markt erfolgreich zu sein, ist es notwendig, Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen und auf Veränderungen zu reagieren.

Bei der Erarbeitung von Problemlösungen sind Individualisten gefragt, denn jedes Unternehmen und jedes Problem ist in seinen Ausprägungen einzigartig. Wir wollen keine Schubladenkonzeppte bieten, sondern entwickeln maßgeschneiderte Lösungen, die wir dann gemeinsam mit unseren Kunden umsetzen.

Weil man nicht überall gleich gut sein kann, haben wir uns auf Marketing- und Vertriebsfragen spezialisiert und können heute schon auf hervorragende Ergebnisse bauen.

exkurs consulting

Studentische Unternehmensberatung für Marketing & Vertrieb
exkurs_consulting@gmx.de
Tel.: 0361 - 2 25 01 42

Stadtmarketing für die Stadt Arnstadt - Ein Projektbericht -

von Thomas Heinz und Sören Schiller

1. Projektinitiierung

Arnstadt, der im Herzen Thüringens gelegene älteste Ort Thüringens, entschied sich im Jahr 1998 für die Erarbeitung eines Stadtmarketingkonzeptes. Damit verfolgt Arnstadt das Ziel, veränderten politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen langfristig gerecht zu werden und die Attraktivität der Stadt für seine 26.000 Einwohner aber auch für Touristen und Investoren zu erhöhen. Die Aufgabe, das ehrgeizige Projekt durchzuführen, übernahm die studentische Unternehmensberatung *exkurs consulting* mit Unterstützung der Dozenten Frau Prof. Klammer-Schoppe und Herr Prof. Drees. Den Auftrag für das Projekt erteilte die Stadt Arnstadt im November 1999.

2. Startveranstaltung/Anschubphase

Die Startveranstaltung zum Projekt Stadtmarketing Arnstadt erfolgte noch im Dezember. Dazu wurden im Vorfeld Vertreter sämtlicher relevanter Zielgruppen identifiziert und über das Vorhaben der Stadt in einem persönlichen Anschreiben informiert. Die Identifikation geschah beispielsweise über Einsichtnahme in Behörden- und Verbandsverzeichnisse, Kontaktadressen der Stadtverwaltung sowie örtliche Telefon- und Branchenbücher.

Darüber hinaus wurde eine enge Zusammenarbeit mit der lokalen Presse aufgebaut, welche regelmäßig über den Stand der Aktivitäten berichtete. So wurde über alle Veranstaltungstermine und -inhalte umfangreich und rechtzeitig informiert. Das Augenmerk der Kommunikation lag vor allem darauf, das Gefühl zu vermitteln, daß Stadtmarketing nicht über die Zielgruppen hinweg sondern mit ihnen passieren muß.

Aufgrund der umfangreichen Öffentlichkeitsarbeit im Vorfeld konnten zur Startveranstaltung über 80 interessierte Arnstädter begrüßt werden. Das Ziel der Veranstaltung bestand einerseits darin, die Bürger eingehend über das Vorhaben Arnstadts zu informieren und den offiziellen Startschuß zu geben. Andererseits sollten die Anwesenden mit der angestrebten inhaltlichen Vorgehensweise bekanntgemacht und für die aktive Mitarbeit gewonnen wer-

den. Im Rahmen der Startveranstaltung wurde folgende Grobgliederung des Projektes in Form von Projektphasen vorgestellt (Abbildung 1):

Anschubphase	<input type="checkbox"/> Initiierung <input type="checkbox"/> Aktivierung von Interessengruppen <input type="checkbox"/> Zusammenstellung der Arbeitskreise
Analysephase	<input type="checkbox"/> Stärken/Schwächen-Analyse <input type="checkbox"/> Befragungen von <ul style="list-style-type: none"> · Bürgern · Touristen · Experten
Konzeptphase	Leitbildentwicklung <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Stadtleitbild <input type="checkbox"/> Leitbilder der Arbeitskreise <input type="checkbox"/> Leitlinien
	Strategieentwicklung <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Strategiefindung <input type="checkbox"/> Priorisierung <input type="checkbox"/> Machbarkeitsprüfung
	Maßnahmenentwicklung <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Maßnahmenkonzepte <input type="checkbox"/> Terminierung <input type="checkbox"/> Verantwortung
Umsetzungsphase	<input type="checkbox"/> Inhaltliche Empfehlungen <input type="checkbox"/> Organisatorische Empfehlungen

Abbildung 1: Phasenmodell des Stadtmarketingprojektes

Nach der detaillierten Erläuterung der einzelnen Arbeitsphasen des Stadtmarketingprojektes wurde der von der Projektgruppe entwickelte Vorschlag präsentiert, die anstehenden Aufgaben in Arbeitskreisen zu organisieren, um ein zielgerichtetes und koordiniertes Arbeiten zu gewährleisten. Daraufhin wurden zu folgenden Schwerpunkten Arbeitskreise gebildet:

- Wirtschaft, Bildung, Infrastruktur, Umwelt
- Einkaufen, Verkehrskonzeption, Städtebau
- Kultur, Tourismus, Gastronomie, Beherbergung
- Soziales, Gesundheit, Wohnen
- Freizeit, Sport, Erholung
- externe und interne Kommunikation Arnstadts

Die Bündelung nach diesen Themenschwerpunkten erfolgte aufgrund der Analyse sachlogischer Zusammengehörigkeiten in Bereichen des öffentlichen Lebens.

Den Beteiligten wurde verdeutlicht, daß nur durch eine aktive Mitarbeit in den Arbeitskreisen die Bewältigung der anstehenden Aufgaben möglich sei. Außerdem machte man darauf aufmerksam, daß erst durch eine breite Beteiligung sämtlicher Ziel-

gruppen der Erfolg des Stadtmarketingprojektes sichergestellt werden kann. Daraufhin erklärten sich spontan mehr als 40 Arnstädter zur Mitarbeit in den verschiedenen Arbeitskreisen bereit.

Begleitend wurden schon bei der Startveranstaltung erste Gedanken der Arnstädter zu den einzelnen Schwerpunkten aufgenommen. Dazu wurden Tafeln im Veranstaltungsraum aufgestellt, an die Kärtchen mit Ideen, Anregungen oder Fragen geheftet werden konnten. Im Anschluß an die Veranstaltung suchte man die Diskussion zu den Anwesenden, um Zweifel auszuräumen und Überzeugungsarbeit für das Projekt zu leisten.

Um den Anwesenden den zeitlichen Horizont des Vorhabens darzustellen, wurde nachstehender "Projektfahrplan" vorgestellt:

Kalenderwoche	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Inhaltliche Arbeitsschritte	4.1.	11.1	18.01	25.1	1.2	8.2	15.2	22.2	1.3	8.3	15.3	22.3	29.3	5.4	12.4	19.4	26.4	3.5	10.5	17.5	24.5	31.5	7.6	14.6	21.6	28.6	5.7	12.7	19.7	26.7	2.8.		
Imageanalyse																																	
Vorbereitung																																	
Durchführung																																	
Auswertung																																	
Situationsanalyse																																	
Leitbildentwicklung																																	
Maßnahmenentwicklung																																	
Meilensteine:																																	
Start-Veranstaltung																																	
Status-Quo-Workshop																																	
Leitbild-Workshop																																	
Maßnahmen-Workshop																																	
Arbeitskreissitzung																																	

Abbildung 2: Zeitplan des Stadtmarketingprojektes

Demnach wurde für die Analysephase ein Zeitraum von acht Wochen veranschlagt, beginnend in der 2. Kalenderwoche bis hin zur 9. Kalenderwoche, mit insgesamt 6 Stärken/Schwächen-Arbeitskreisen in Kalenderwoche 3. An diese schloß sich ein Status-Quo-Workshop an, in dem die Ergebnisse der Analysephase der Öffentlichkeit vorgestellt wurden. Mit Beginn der 11. Kalenderwoche wurde die Entwicklung der Leitbilder in Angriff genommen, was in Form von wiederum 6 Leitbild-Arbeitskreisen in der 15. Kalenderwoche realisiert wurde. Im Rahmen eines Leitbild-Workshops des Koordinationsgremiums, der in der 20. Kalenderwoche stattfand, wurden die einzelnen Arbeitskreisleitbilder zu einem Gesamtleitbild für Arnstadt zusammengefaßt. Daraufhin begann das Projektteam in der Kalenderwoche 21 mit der Entwicklung eines Maßnahmenkonzeptes zur operativen Umsetzung der Leitbilder. Dazu fand die 3. Runde der Arbeitskreissitzungen in der Kalenderwoche 25 statt. Der Prozeß der Maßnahmenentwicklung nahm einen zeitlichen Umfang

von 9 Wochen in Anspruch und endete in der Kalenderwoche 30 mit einem Maßnahmen-Workshop des Koordinationsgremiums. Zielsetzung dieser Veranstaltung war es, Maßnahmenpakete der Arbeitskreise zu konkretisieren, auf Machbarkeit zu prüfen und zu verabschieden. Die Abschlußpräsentation des Stadtmarketingprojektes Arnstadt erfolgte am 26. Juli 1999.

Im Rahmen der Nachbereitung der Startveranstaltung wurde das gewonnene Adressmaterial aufbereitet und in eine Datenbank aufgenommen, um Einladungen für nachfolgende Projektphasen persönlich gestalten zu können. Weiterführend wurden die gesammelten Gedanken zu den einzelnen Arbeitskreis-Schwerpunkten ausgewertet, um erste Anhaltspunkte für die weitere Arbeit zu gewinnen.

3. Analysephase

Die Aufgabe der Analysephase bestand darin, die derzeitige Ausgangssituation genau zu bestimmen. Hierfür wurden zwei verschiedene Methoden angewandt, zum einen die Stärken/Schwächen-Analyse

zum anderen eine umfassende Befragung verschiedener Bevölkerungsgruppen in Form einer Imageanalyse. Diese beiden Bestandteile wurden zeitlich parallel durchgeführt.

3.1 Die Stärken/Schwächen-Analyse

Die Analyse der Stärken und Schwächen erfolgte mittels Durchführung von Diskussionsrunden in den einzelnen Arbeitskreisen.

Im Rahmen der Vorbereitung wurden neben den Interessenten aus der Startveranstaltung weitere potentielle Teilnehmer gezielt angesprochen und über die Zielsetzung der Sitzungen informiert, um sie für die Mitarbeit zu gewinnen und die relevanten Zielgruppen in den Arbeitskreisen möglichst breit abzubilden. So wurde kommuniziert, daß die breite Erfassung der existierenden Stärken bzw. Schwächen Arnstadts die Ausgangsbasis für eine Definitivon zukünftiger Entwicklungschancen aber auch -hingewiesen, die Diskussionen gemeinschaftlich konstruktiv zu führen, damit das letztendliche Dis-

kussionsergebnis als Gesamtergebnis des ganzen Arbeitskreises interpretiert werden konnte.

Da die Moderation der einzelnen Arbeitskreissitzungen einer erfahrenen Lenkung bedurfte, übernahmen Frau Prof. Dr. Marion Klammer-Schoppe und Herr Prof. Dr. Norbert Drees diese Aufgabe. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, daß die Professoren die Arbeit des Projektteams während der gesamten Dauer dieses Projektes und darüber hinaus wissenschaftlich und mit ihrer Berufserfahrung unterstützten und somit die Qualität der geleisteten Arbeit sicherstellten.

Die ersten Arbeitskreissitzungen fanden in der Zeit vom 19.-21. Januar 1999 statt, wobei jeweils zwei Sitzungen parallel durchgeführt wurden. Die Stadt Arnstadt stellte dazu adäquate Räumlichkeiten zur Verfügung. Durch einen parallel zu den Einladungen erfolgenden Aufruf in der lokalen Presse konnten in der ersten Workshop-Woche insgesamt ca. 80 Personen begrüßt werden.

Da einige Teilnehmer mehrere Arbeitskreise besuchten, betrug die Stärke jedes Arbeitskreises im Durchschnitt 15 Teilnehmer. Hinzu kamen zwei Mitarbeiter des Projektteams zur Protokollierung der Ergebnisse sowie ein Moderator. Nach einleitenden Worten des Moderators zum allgemeinen Ablauf und den Regeln der Sitzung wurde die Arbeit gezielt auf die Diskussion bestehender Stärken und Schwächen Arnstadts in den Arbeitskreisschwerpunkten gelenkt und Sachverhalte konkret nachgefragt. Dabei wurde auf eine klare Linienführung der Diskussion geachtet und Abschweifungen von der Thematik gezielt entgegengewirkt. Das war unbedingt notwendig, da sich ein Zeitrahmen von ca. 2,5 Stunden als Grenze des Zumutbaren zur Gewinnung von fundierten Ergebnissen erwies. Die langjährige Erfahrung der Moderatoren in der Leitung von Arbeitskreisen erlangte hier besondere Bedeutung.

Parallel protokollierten die Mitarbeiter des Projektteams die getroffenen Aussagen auf Karten und dokumentierten sie an einer eigens für diesen Zweck aufgestellten Tafel. Letzteres diente vor allem der Orientierung der Arbeitskreisteilnehmer und zeigte den Stand der Diskussion. Abbildung 3 zeigt ein Beispiel der erarbeiteten Vorschläge im Arbeitskreis 1 (Wirtschaft, Bildung, Infrastruktur, Umwelt).

Das Engagement der Arbeitskreisteilnehmer in allen Diskussionsrunden konnte in dieser Phase als außerordentlich hoch bezeichnet werden. So konnten bereits Maßnahmen zur Veränderung des gegen-

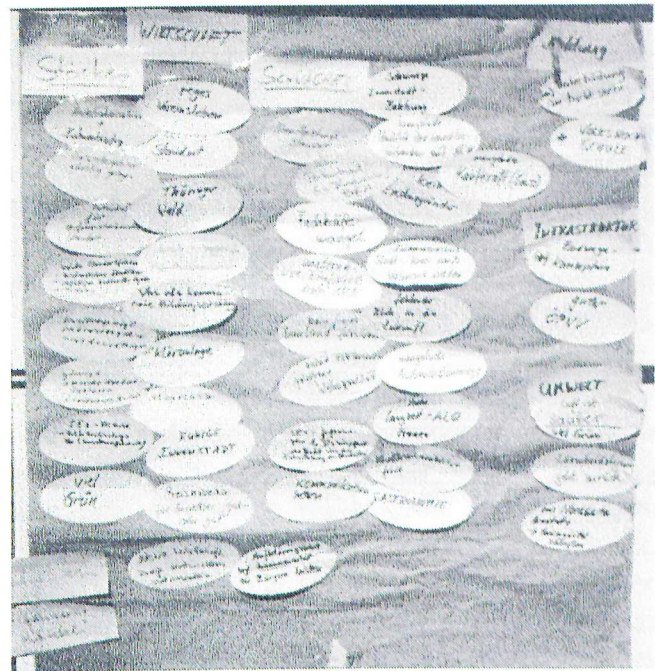


Abbildung 3: Dokumentation der Ergebnisse des Arbeitskreis 1

wärtigen Zustands diskutiert werden. Zum Abschluß der Sitzung wurden die Ergebnisse durch den Moderator zusammengefaßt und einvernehmlich verabschiedet. Außerdem wurde aus den Anwesenden jeweils ein Arbeitskreissprecher gewählt, dem die Aufgaben zuteil wurden, den entsprechenden Schwerpunkt in der Status-Quo-Veranstaltung in der Öffentlichkeit zu repräsentieren und auch im Koordinationsgremium zu vertreten.

Im Anschluß an die Durchführung der Arbeitskreissitzungen wurden die Ergebnisse durch das Projektteam analysiert, ausgewertet und dokumentiert. Dabei führte man die Einzelaussagen jedes Schwerpunktes (z.B. Infrastruktur) sachlogisch zusammen und bereitete sie in Übersichten auf (siehe Abbildung 4). Diese Übersichten über die Ergebnisse der Arbeitskreissitzungen wurden anschließend allen Teilnehmern in einem persönlichen Anschreiben übersandt, um somit eine permanente Information der Beteiligten über den Stand des Stadtmarketingprojektes zu gewährleisten.

Gleichzeitig wurde die Bitte formuliert, dem Projektteam von *exkurs consulting* bei der Vorbereitung der nächsten Arbeitskreissitzung, der Entwicklung der Leitbilder aktiv zu helfen. Dies sollte durch die individuelle Formulierung von Visionen für die Entwicklung Arnstadts in den nächsten 10-15 Jahren erfolgen, welche dem Projektteam schriftlich (Brief, Fax, Email) übermittelt werden sollten.

Arnstadts eine geschlechts- und altersgruppenspezifische Quotierung vorgenommen.

Die Bevölkerung Arnstadts, die 18 Jahre und älter war, bildete die Grundgesamtheit der befragten Bürger. Auf Vorschlag von *exkurs consulting* wurden 300 persönliche Interviews bei Arnstädter Bürgern durchgeführt. Unter Einhaltung der Quotierung wurde zufällig ausgewählt, so daß die Merkmale der Stichprobe den geschlechts- und altersspezifischen Merkmalen der Grundgesamtheit entsprachen. Dieser Teil der Befragung wurde im Januar 1999 durch Studenten der Fachhochschule Erfurt direkt vor Ort vorgenommen.

Die Touristenbefragung erfolgte im Zeitraum Dezember 1998 bis Februar 1999 größtenteils durch Auslegen von Fragebögen in Hotels und Pensionen. Dort hatten Reisende während ihres Aufenthalts in Arnstadt die Möglichkeit, Arnstädter Angebote und Leistungen zu bewerten aber auch den Grund ihres Aufenthaltes in Arnstadt anzugeben. Durch die Auslegung der Fragebögen konnte keine direkte Ansprache der Auskunftspersonen erfolgen, so daß die auswertbare Rücklauf verhältnismäßig gering ausfiel.

Im Rahmen der Expertenbefragung wurden wichtige Personen aus Kultur, Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Bildung und dem öffentlichen Leben in Arnstadt persönlich interviewt. Gemäß den vorab definierten Arbeitskreisschwerpunkten wurden relevante Vertreter ausgewählt und angesprochen.

Bedauerlich war in diesem Zusammenhang die fehlende Bereitschaft größerer Firmen und der Gastronomie/Hotellerie an einem aktiven Teilhaben an der Gestaltung der zukünftigen Entwicklung Arnstadts. So wurde die Wirtschaft in diesem Teil der Analyse nahezu ausschließlich durch kleinere Firmen und den Einzelhandel repräsentiert.

Die Durchführung der persönlichen Interviews im Rahmen der Expertenbefragung erfolgte im Februar 1999. An jedem Interview waren zwei Mitarbeiter des Projektteams beteiligt, um Zusammenhänge detaillierter hinterfragen zu können.

Im Rahmen der Auswertung im Anschluß an die Befragung wurden zunächst sämtliche Fragebögen codiert und auf maschinelle Datenträger übernommen. Im Anschluß daran erfolgte die Zusammenführung und Darstellung der Ergebnisse mit Hilfe von Microsoft Excel. So konnte ein Großteil der statistischen Auswertung vorgenommen und die Ergebnisse der Befragungen mittels graphischer Darstellungen visualisiert werden. Zusätzlich wurden die semantischen Differentiale mittels des Statistikprogrammes SAS (Statistic Analysis System) auf Signifikanz geprüft. So konnte der beobachtete Unterschied in den Einschätzungen der Bürger, der Touristen und der Experten Arnstadts auf Zufälligkeit untersucht werden. Darüber hinaus bestand in der Stichprobe der Bürger die Möglichkeit, diese Untersuchung außerdem unter verschiedenen Altersgruppen durchzuführen. Das bedeutet, hier wurde beispielsweise geprüft, ob die Aussagen der jüngeren Einwohner rein zufällig von denen der älteren abweichen oder ob tatsächlich ein gemessener Unterschied vorlag.

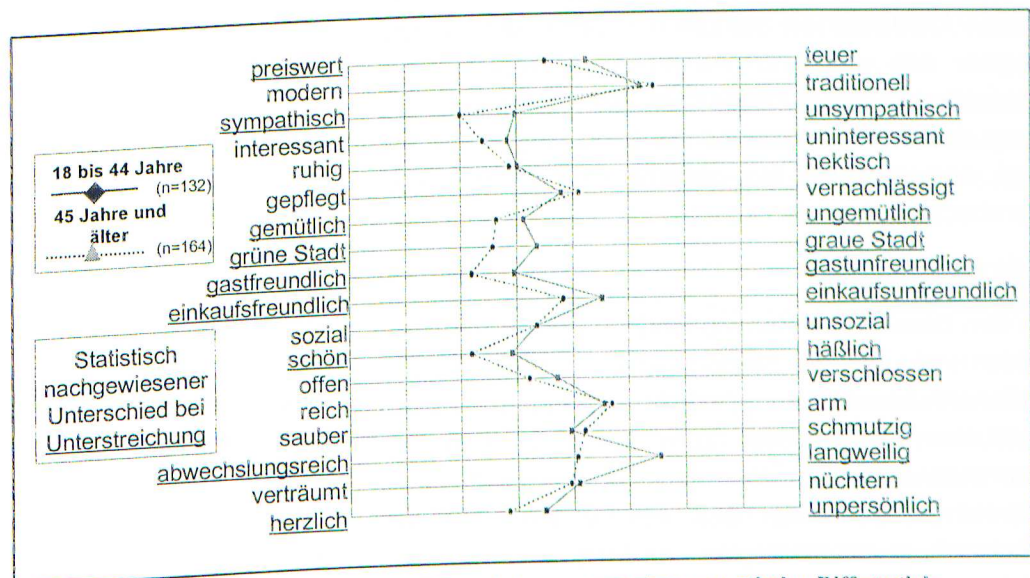


Abbildung 6: Auswertung eines semantischen Differentials

So waren besonders stark ausgeprägte Differenzen in der Beurteilung Arnstadts zwischen den Befragten im Alter von 18 bis 44 und den Befragten im Alter ab 45 erkennbar.

Die Auswertung der semantischen Differentiale erfolgte hinsichtlich folgender Fragestellungen:

- Wie sehen die Bürger Arnstadts ihre Stadt? (Auswertung zielgruppenspezifisch)
- Wie sehen die Touristen Arnstadt?
- Wie sehen die Experten Arnstadt?

- Wie sehen Arnstädter vs. Touristen Arnstadt?

Beispielsweise betrachten die jungen Bürger Arnstadts ihre Heimatstadt als langweiliger und im Vergleich zu den älteren Bürgern auch als uninteressanter, unsympathischer, hektischer und häßlicher. Insbesondere diese negativere Einstellung der jungen Leute hinsichtlich ihrer Heimatstadt gilt es bei der weiteren Strategie- bzw. Maßnahmenentwicklung zu berücksichtigen und ihr entgegen zu wirken. Die Auswertung offen gestalteter Fragestellungen wurde qualitativ vorgenommen. So wurden in interner Gruppendiskussion Einzelaussagen der Befragten zu Schwerpunktclustern zusammengefaßt. Die Einzelergebnisse der Befragungen wurden nach befragten Gruppen zu Gesamtergebnissen verdichtet und für die Status-Quo-Veranstaltung als Präsentation aufbereitet.

3.3 Zusammenfassung der Ausgangssituation

Am 8. März 1999 wurden die Ergebnisse der Analysephase (Stärken/Schwächen-Analyse und Befragungen) in einem Status-Quo-Workshop der Öffentlichkeit präsentiert. Die Darstellung der in den Workshops identifizierten Stärken und Schwächen oblag hierbei den einzelnen Arbeitskreissprechern. Das Projektteam der studentischen Unternehmensberatung stellte die Ergebnisse der Befragungen dar, so daß schließlich ein gesamtheitlicher Ist-Status verabschiedet werden konnte.

4. Konzeptphase

In den Bereich der Konzeptionierung fielen die Leitbildentwicklung, die Strategieentwicklung sowie die Maßnahmenentwicklung, welche im folgenden näher beleuchtet werden sollen. Zum Thema der Strategie- und Maßnahmenentwicklung ist in diesem Zusammenhang anzumerken, daß sich die Trennung der Entwicklung von Strategien und Maßnahmen in der Diskussion in den Arbeitskreisen als praktisch nicht umsetzbar erwies. So entwickelten die Arbeitskreisteilnehmer in den Sitzungen, auf die unter Punkt 4.2 näher eingegangen werden soll, bereits vielmehr aktionistische, maßnahmenorientierte Ansätze denn strategische Vorschläge. Viele diskutierte Maßnahmenvorschläge setzen eine spätere strategische Vorarbeit zwingend voraus. Im Rahmen der Umsetzungsphase ist diese zweifelsfrei nachzuholen.

4.1 Die Leitbildentwicklung

Die Leitbildentwicklung schloß sich unmittelbar an die Analysephase an. Ziel war es dabei, die Entwicklungsrichtung Arnstadts in den nächsten 10-15 Jahren in Form eines übergreifenden Leitbildes festzulegen, welches sich aus den einzelnen definierten Leitbildern der Arbeitskreise zusammensetzt. Das Gesamteitbild gibt also die Entwicklung vor, die Arnstadt in den nächsten Jahren gehen will, die einzelnen Arbeitskreisleitbilder umfassen diese Zielsetzung auf der jeweiligen Ebene.

Durch die Ausschöpfung bestehender Potentiale bei gleichzeitigem Abbau von Defiziten sollen die angestrebten Ziele erreicht werden. Hierfür wurden die notwendigen Elemente des Leitbildes innerhalb der Arbeitskreise ermittelt, um vom Koordinationsgremium zu einem schlüssigen Gesamtleitbild zusammengefaßt zu werden.

4.1.1 Arbeitskreise zur Leitbildentwicklung

Im Zeitraum vom 18.-20. Mai 1999 fanden in Arnstadt die zweiten Arbeitskreissitzungen statt. Eingeplant wurden zum einen sämtliche Teilnehmer der ersten Arbeitskreissitzungen, parallel erfolgte außerdem, wie bereits vorab beschrieben, ein Aufruf der Presse an alle weiteren Interessenten. Dennoch beteiligten sich in dieser Phase des Stadtmarketingprojektes nur noch ca. 50 Personen an den Sitzungen, welches einem Rückgang der Beteiligung um ca. 40% entsprach. Grund hierfür dürfte unter anderem der relativ lange Zeitraum zwischen der Analyse- und der Leitbildentwicklungsphase gewesen sein. Zum einen erforderte die umfassende Analyse einen beträchtlichen Zeitaufwand, andererseits war zur Vorbereitung der Leitbildphase einige organisatorische Vorarbeit zu leisten. Dennoch ist eine zeitlich aus möglich und offensichtlich notwendig, um das Interesse der Beteiligten wach zu halten.

Die im Vorfeld durch die Teilnehmer der ersten Arbeitskreissitzungen an das Projektteam übersandten visionären Ideen zu Arnstadt konnten mangels Massensitzungen verwendet werden. Um eine ausreichende Diskussionsgrundlage zu schaffen, erachtete es das Projektteam daher als notwendig, in einem internen kreativen Prozeß ergänzende Ansätze zu formulieren. Diese wurden in den Sitzungen durch die Moderatoren als Einstieg in den Arbeitsprozeß präsentiert und regten kontroverse Diskussionen der Teilnehmer an.

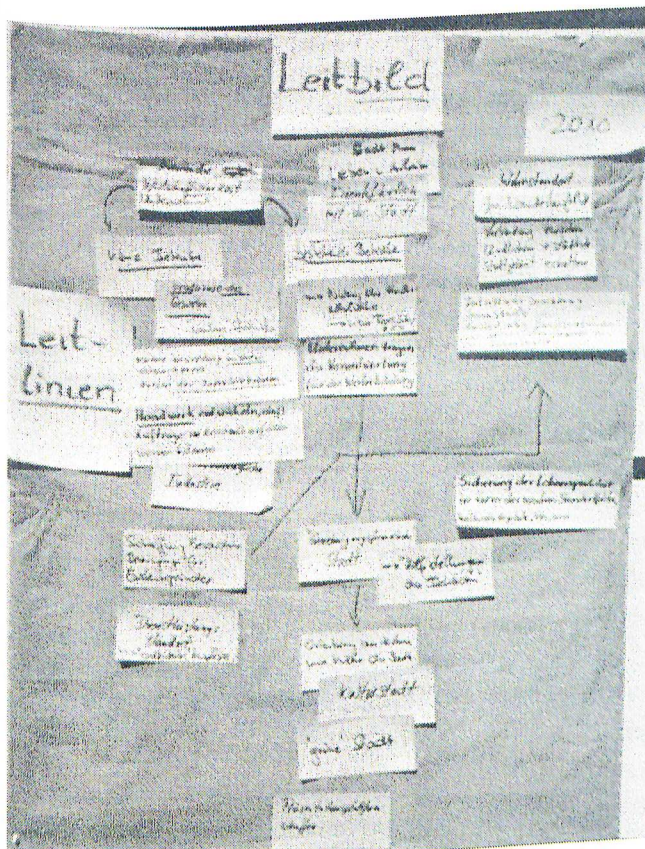


Abbildung 7: Dokumentation der Ergebnisse des Arbeitskreis 1

Die Diskussion wurde gezielt auf die Entwicklung von Visionen gelenkt, welche dem Ausbau identifizierter Stärken bzw. dem Abbau identifizierter Schwächen dienen. Ziel der Diskussion war es, die einzelnen Gedanken zu einem gesamtheitlichen Leitbild für den Arbeitskreis zusammenzufassen. Wie bereits in den ersten Arbeitskreissitzungen zu den erarbeiteten Stärken und Schwächen wurden alle erarbeiteten Ergebnisse durch jeweils zwei Mitglieder des Projektteams protokolliert und an einer Tafel visualisiert. (Beispiel zu Arbeitskreis 1, vgl. Abbildung: 7).

4.1.2 Leitbild-Workshop

Im Rahmen der Nachbereitung der Arbeitskreissitzungen wurden die protokollierten Gedanken und Ideen aufbereitet und aussagekräftig zusammengefaßt.

In dieser Phase der Leitbildentwicklung wurde das Koordinationsgremium gebildet. Die Aufgabe dieser Einrichtung bestand darin, die Formulierungen zu diskutieren, zu optimieren und in eine Beschlüßvorlage für den Stadtrat zu transformieren. Dies geschah im Rahmen des Leitbild-Workshops am 3. Juni 1999. Das ca. 20 Personen umfassende Koordinationsgremium setzte sich aus den Arbeitskreissprechern, weiteren Mitgliedern der Arbeitskreise sowie Vertretern der Stadt zusammen. Auch die

Sitzungen dieses Gremiums wurden durch die das Projekt begleitenden Professoren moderiert. Im Ergebnis wurden sechs Leitbilder in den Arbeitsschwerpunkten verabschiedet, die in ihrer Summe das Gesamtleitbild (Stadtleitbild) für Arnstadt darstellen. Von der Bildung eines alleinstehenden, übergreifenden Stadtleitbildes wurde abgesehen, um den einzelnen Schwerpunkten ausreichend Zielcharakter zu verleihen. Um so mehr wurde darauf geachtet, daß die Leitbilder der einzelnen Schwerpunkte sich zueinander widerspruchsfrei und synergetisch verhalten. Weiterführend wurden Leitlinien zu den entwickelten Leitbildern formuliert. In den Leitlinien erfolgt eine Konkretisierung der Leitbilder der einzelnen Arbeitskreise, bzw. eine detaillierte Darstellung dieser. Somit verstehen sie sich als Wegbeschreibung zur Erreichung der gesetzten Leitbildziele. In diesem Punkt wird ihr Strategiecharakter ersichtlich.

Im folgenden soll das innerhalb des Arbeitskreis 1 (Wirtschaft, Bildung, Infrastruktur, Umwelt) verabschiedete Leitbild als Beispiel angeführt werden:

Arnstadt ist gleichermaßen eine Stadt zum Leben und zum Arbeiten. Arnstadt ist ein florierender Unternehmensstandort, der durch seine zentrale Lage zwischen Wissenschaft und Politik besticht. Gleichzeitig empfiehlt sich Arnstadt durch seine Nähe zum Thüringer Wald als attraktiver Wohnstandort für die Landeshauptstadt.

Folgende Leitlinien wurden weiterführend konkretisiert, welche hier jedoch nur auszugsweise dargestellt werden:

Arnstadt ist Standort für Unternehmen, die über die Grenzen Thüringens hinaus bekannt sind, mit klarem Schwerpunkt auf "saubere" Industrie und innovative Dienstleistungen. Diese Unternehmen bauen auf die hervorragenden Bedingungen in Arnstadt durch die unmittelbare Nachbarschaft zu gleich mehreren Hochschulen und zur Landesregierung. Ein entwickeltes Handwerk ist die zweite tragende Säule im wirtschaftlichen Leben Arnstadts. Industrie und Handwerk übernehmen gemeinsam Verantwortung bei der Aus- und Weiterbildung der neuen Generationen.

Arnstadt, die "grüne" Stadt, bietet seinen Bürgern nicht nur einen hohen Erholungswert durch die unmittelbare Nähe zum Thüringer Wald, sondern auch durch ihre zahlreichen gepflegten Park- und Grünanlagen. Die historische Altstadt und ein vielfältiges kulturelles Leben machen Arnstadt zum attraktiven

Lebensraum. Arnstadt unterstreicht dies durch ein breites Angebot im Bereich der Schulen und der Erwachsenenbildung.

Durch eine hervorragende Anbindung an das Autobahnnetz und ein vorbildlich ausgebautes ÖPNV-System ist Arnstadt schnell erreichbar und das Leben in der Stadt angenehm. Ein modernes Kongresszentrum macht das Tagen in Arnstadt attraktiv.

Entsprechend zu Arbeitskreis 1 liegen Leitbilder und dazugehörige Leitlinien zu allen weiteren Schwerpunkten vor.

4.2 Die Maßnahmenentwicklung

An die Analysephase und die Phase der Leitbildentwicklung schloß die Phase der Maßnahmenentwicklung an. Hier wurden Maßnahmen bzw. Maßnahmenprogramme konzeptioniert, welche die definierten Leitbilder operativ umsetzen sollen.

Die Maßnahmenprogramme stellen die Art und Weise der Erreichung der formulierten Leitbilder der Arbeitskreise dar. Sie sind allerdings keinesfalls als fixe, sondern vielmehr als zur Zeit empfehlenswerte, gegebenenfalls als durchaus flexible Vorgehensweisen zu verstehen.

4.2.1 Arbeitskreise zur Maßnahmenentwicklung

Im Zeitraum vom 21.-26. Juni 1999 fanden in Arnstadt die Arbeitskreissitzungen zur Maßnahmenentwicklung statt. Hierzu wurden im Vorfeld wiederum rechtzeitig alle Arbeitskreismitglieder in einem Anschreiben persönlich eingeladen. Parallel wurde wiederholt die Presse eingeschaltet, um weitere Interessenten anzusprechen und über den Projektstatus zu informieren. Die Bürgerbeteiligung wies in dieser dritten Phase leider keinen positiven Unterschied zur Leitbildphase auf, so daß die entwickelten Maßnahmen natürlich stark durch die verhältnismäßig wenigen in den Arbeitskreisen vertretenen Individualmeinungen geprägt sind.

Da bereits im Rahmen der Arbeitskreise zu den Stärken und Schwächen einzelne Maßnahmen an diskutiert worden waren, konnten die Moderatoren allerdings hiermit auf eine zusätzliche Arbeitsgrundlage zurückgreifen. Durch die Schaffung einer kreativen Atmosphäre wurde eine Vielzahl an verschiedenen Vorschlägen erarbeitet, die allesamt wie bewährt durch das Projektteam protokolliert und an einer Tafel visualisiert wurden. Bedingt durch die Tatsache, daß in dieser Phase jeweils zwei Arbeitskreise in einer Sitzung zusammengefaßt wurden, um überhaupt aussagekräftige Maßnahmen erarbeiten

zu können, konnten auch neue Aspekte hinzuge wonnen werden. Jedoch muß in diesem Zusammenhang angemerkt werden, daß die Formulierung der Maßnahmen hinsichtlich ihrer Vollständigkeit unter der geringen Beteiligung deutlich gelitten hat. Somit besteht dringender Bedarf an Nacharbeiten und Ergänzungen.

An die Erarbeitung der Maßnahmenvorschläge schloß sich eine Bewertung der vorgeschlagenen Maßnahmen durch die Anwesenden nach der Dringlichkeit in der Umsetzung an. Um den kreativen Spielraum nicht einzuschränken, blieb der finanzielle Aufwand, der bei der Realisierung möglicher Vorschläge entstünde, zunächst unberücksichtigt. Die Dringlichkeit einer Maßnahme aus der Sicht der Arbeitskreismitglieder wurde an der Anzahl zuge teilter Punkte ermittelt, wobei jedem Mitglied maximal 10 Punkte zur Verfügung standen. Diese wurden unter der Voraussetzung auf die Maßnahmen verteilt, daß eine Maßnahme nicht mehr als zwei Punkte von einem Mitglied erhielt.

Folgende Abbildung vermittelt einen Eindruck der geleisteten Arbeit in Arbeitskreis 2 (Einkaufen, Verkehrskonzeption, Städtebau):

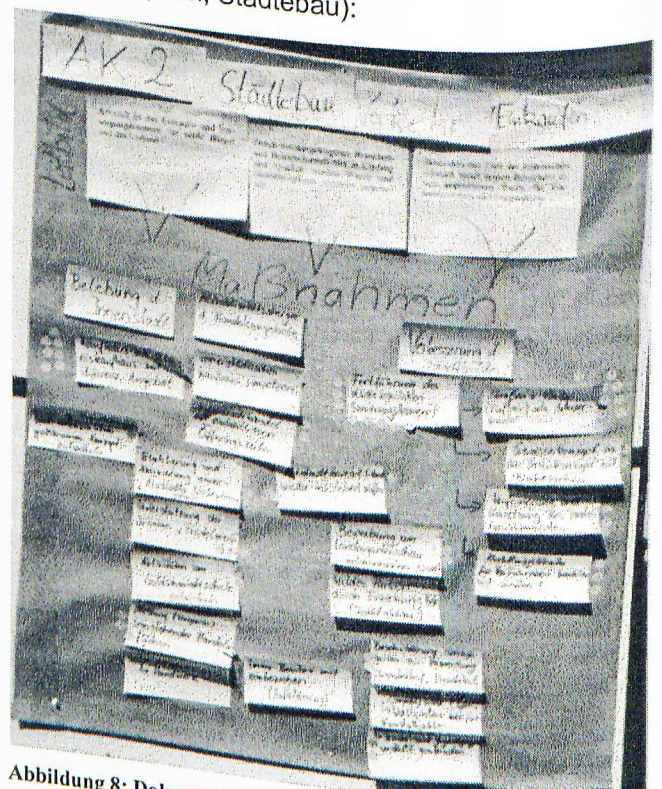


Abbildung 8: Dokumentation der Ergebnisse des Arbeitskreis 2

4.2.2 Maßnahmen-Workshop

Die Nachbereitung der Arbeitskreissitzungen zur Maßnahmenentwicklung verlief ähnlich der der Leit bildentwicklung. Der Unterschied bestand lediglich in der Notwendigkeit einer Auswertung des Punktesy-

systems. Maßnahmenvorschläge in Form von Vorformulierungen wurden im Rahmen des Maßnahmen-Workshops dem Koordinationsgremium unterbreitet. Dessen Aufgabe bestand in der Überprüfung des Maßnahmenpaketes und damit verfolgter Ziele hinsichtlich folgender Kriterien:

- Konsistenz der Ziele und Zielkomplementarität
- Verteilung von Prioritäten für die Umsetzung
 - nach strategischer Bedeutung und Dringlichkeit der Probleme und Ziele
 - Zeitausmaß für die Erreichung der Lösung
- Tragfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit der Lösungsansätze und Zielvorstellungen
- Weiterleitung an das beschlußfassende Organ (Stadtrat)

Ziel		Maßnahmen		Priorisierung Koordinations- gremium
lfd. Nr.	Inhalt	lfd. Nr.	Inhalt	
V.	Verbesserung des Stadtbildes	5.1	<ul style="list-style-type: none"> • Fortführung des städtebaulichen Sanierungskonzeptes <ul style="list-style-type: none"> - Straßen und Plätze (Tiefbau) als Schwerpunkt - Verfeinerung des bestehenden Grünkonzeptes - Gewässerkonzept in das Grünkonzept mit einbeziehen - Abstellmöglichkeiten für Fahrräder beschleunigt schaffen 	1
		5.2	• Altstadtbeirat ins Leben rufen	2
		5.3	• Bewerbung Landesgartenschau intensivieren (2008)	3
		5.4	• Beschilderung des Schloßgartens <ul style="list-style-type: none"> - Verbotsschilder zur Vermeidung von Unsauberkeit - Ausweisung von Liege- oder Spielwiesen - Ausweisung einer Hundewiese - Wallgraben für künstlerische Betätigungen von Jugendlichen nutzen / Kinder und Jugendgruppen einbinden 	4
			5.5	• Wildes Parken durch Erziehungsmaßnahmen bekämpfen
VI.	Verbesserung der Verkehrssituation	6.1	• Stadteingangsbeschilderung	1
		6.2	• Verkehrskonzept "Innenstadt" umsetzen	2
		6.3	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtkonzept erarbeiten - Verkehrsring um Arnstadt 	3

Abbildung 9: Maßnahmenpriorisierung Arbeitskreis 2

Anhand der Abbildung 9 ist beispielhaft ersichtlich, welche Dringlichkeit bzw. Priorität die Mitglieder des Koordinationsgremium im Arbeitskreis 2 (Einkaufen, Verkehrskonzeption, Städtebau) den einzelnen, im Vorfeld entwickelten Maßnahmen einräumten. Dazu wurden die Maßnahmen inhaltlich zusammengefaßt und einer Zielsetzung zugeordnet.

Nach Verabschiedung der Maßnahmen im Maßnahmen-Workshop wurden sämtliche Ergebnisse des Stadtmarketingprojektes durch die Projektgruppe zusammengefaßt und zu einer Ergebnispräsentation aufbereitet. Diese wurde am 26. Juli 1999, also ca. 8 Monate nach der Startveranstaltung, der Öffentlichkeit präsentiert.

5. Umsetzungsphase

Mit dem Abschluß der Konzeptionsphase endete die Arbeit für das Projektteam von *exkurs consulting*. Das Stadtmarketing für die Stadt Arnstadt befindet sich hier jedoch erst in einem Anfangsstadium. Auch weiterhin gilt es, aktive Mitstreiter zu finden, denen die Entwicklung der Stadt wichtig ist. Zur Unterstützung des weiteren Prozesses wurden sowohl inhaltliche als auch organisatorische Empfehlungen gegeben:

5.1 Inhaltliche Empfehlungen

Als wichtige Voraussetzung für ein weiteres erfolgreiches Vorgehen ist die Annahme des beschlossenen Leitbildes der Stadt Arnstadt und der entwickelten Maßnahmen durch den Stadtrat zwingend notwendig. Damit werden nicht nur die Bemühungen der Beteiligten honoriert, sondern es wird auch nach außen kommuniziert, daß die Stadt als Initiator des Projektes ernsthaft an einer aktiven Fortführung des Projektes interessiert ist (einschließlich der bereitzustellenden Mittel). In diesem Zusammenhang sollte auch die Veröffentlichung des Leitbildes beschlossen werden. So wird demonstriert, daß die Stadt an der Erreichung der beschlossenen Ziele gemessen werden will. Somit entsteht ein Kontrollinstrument.

Grundsätzlich sind für die Umsetzung immer Verantwortlichkeiten, Budgets und Termine festzulegen. Abbildung 10 könnte ein Beispiel darstellen.

Wie bereits in vorherigen Abschnitten erläutert, ist eine Ergänzung der Maßnahmen dringend notwendig. Dies ist aber nicht die alleinige Aufgabe einer Institution, sondern sollte in bereits bewährter Form fortgeführt werden. Anschließend können die Gesamtmaßnahmen in einer Matrix aufgelistet und Verknüpfungen dargestellt werden. Es gibt Maßnahmen, die in mehreren Arbeitskreisen für unterschiedliche Ziele erarbeitet wurden. Dies ist in sofern auch gewünscht, da mit einer Maßnahme synergetisch mehrere Ziele erfüllt werden können.

Ziel Nr.	Maßnahmen Nr.	verküpfte Maßnahmen aus anderen Arbeitskreisen						Verantwortlicher	Budget	Termin
		AK 1	AK 2	AK 3	AK 4	AK 5	AK 6			
I.	1.1	Auswirkungen						Marketing GmbH externe Fachkräfte (Name)	25 TDM	Dez 99
I.	1.2	1.3			11.2 11.3	12.1 12.3 13.1	15.1 15.2	SV Public Relation (Name) SV Sportamt (Name) Marketing GmbH (Name) XY GmbH (Name)	siehe Teilprojekte	1. Teilschritt Januar 2000
V.	5.3		5.1 5.2	7.2 7.4			15.1 16.1	...		
...										
...										
XIV.	14.1		wichtig 6.1 6.3				17.1 17.2 17.3
...										

Abbildung 10: Maßnahmenmatrix

Eine weitere Aufgabe ist die Entwicklung eines gemeinsamen übergeordneten Slogans, um die Leitbilder der Arbeitskreise zusammenfassen zu können.

5.2 Organisatorische Empfehlungen

Die Durchführung des bisherigen Projektes hat andere Organisationsformen verlangt, als es für die Umsetzung und die kontinuierliche Stadtmarketing-Arbeit erforderlich ist. Mit der Gründung der Stadtmarketing GmbH ist eine wichtige organisatorische Grundlage geschaffen worden. Jedoch kann hier nicht die gesamte Arbeit geleistet werden, zumal sehr unterschiedliche Aufgaben zu absolvieren sind. Im Rahmen des Maßnahmenpaketes wurden bereits einige andere sinnvolle Interessenvertretungen für die Umsetzung gefordert (Altstadtbeirat, Arnstädter Werbegemeinschaft etc.). Die Aufgaben lassen sich so besser verteilen.

Das bestehende Koordinationsgremium sollte sowohl die Koordinierung als auch die Kontrollfunktion des Gesamtprozesses weiterhin übernehmen. Durch regelmäßige Treffen (vier- bis sechsmal p.a.) können so Aufgaben besprochen, Optimierungen sowie die Abrechnung von Meilensteinen vorgenommen werden. Dieses Gremium sollte aus Vertretern der Interessengemeinschaften, der Stadtverwaltung, der Stadtmarketing GmbH und evtl. externen Experten bestehen.

6. Zusammenfassung

Der zunehmende regionale, nationale und internationale Konkurrenzkampf der Städte und Gemeinden setzt gerade eine Kommune wie Arnstadt unter Handlungsdruck, die von dem wirtschaftlichen Strukturwandel besonders stark betroffen ist. Mit Hilfe neuer Instrumente wie dem Stadtmarketing soll

durch eine enge Zusammenarbeit der kommunalen Akteure (Bürger, Handel, Verbände, Politiker u.a.) und einer systematischen Verbesserung der Standortfaktoren versucht werden, sich hier eindeutig zu profilieren und zu positionieren.

Nach Abschluß aller Aktivitäten kann festgestellt werden, daß der Weg für die Erreichung der Zieldimensionen des Stadtmarketingprojektes bis auf wenige inhaltliche Empfehlungen gebahnt wurde. Jedoch müssen im Nachhinein auch einige Sachverhalte kritisch betrachtet werden.

So ließ im Verlauf der einzelnen Projektphasen die Beteiligung der Arnstädter Bürger spürbar nach, obwohl in persönlichen Anschreiben und durch umfassende Pressearbeit jederzeit über den Projektstatus informiert und zur aktiven Mitarbeit angehalten wurde (Beispiele für die Pressearbeit finden sich im Anschluß). Als Grund hierfür ist sicher der Zeitraum von insgesamt 8 Monaten Projektdauer anzuführen, für den zweifelsohne die umfangreiche Analysephase und die aufwendige Vorbereitung der Leitbildphase verantwortlich waren. Wie bereits angeführt ist hier jedoch sicherlich eine zeitliche Optimierung möglich.

Darüber hinaus ist anzumerken, daß es vielen Beteiligten schwer fiel, dem ihnen recht abstrakten Konstrukt Stadtmarketing reelle Chancen einzuräumen. So war der Begriff des Marketing und die damit in Verbindung stehende notwendige "Vermarktung" der Stadt trotz anschaulicher Darstellung nicht gleich für alle Beteiligten plausibel. Insgesamt können die Stadt Arnstadt und die Studenten von *exkurs consulting* jedoch auf ein gelungenes Projekt zurückzuschauen, welches viele wichtige Ideen und konkrete Ansatzpunkte für die weitere Entwicklung Arnstadts zu Tage gefördert hat. Das Augenmerk Arnstadts muß nun auf der Umsetzung des Konzeptes liegen. Erst die anschließende gemeinsame Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen durch Stadtverwaltung und Bürger hilft, einen Wohn-, Lebens- und Arbeitsraum zu schaffen, der die Identifikation mit der Stadt stärkt, weil an dessen Gestaltung alle Betroffenen partizipieren. Nur so kann die Akzeptanz derartiger Projekte auch dauerhaft gesichert werden.

Liebenswert, aber ausbaufähig

Arbeitsgruppenergebnisse und Befragung zur Stadtentwicklung präsentiert

ARNSTADT (thb). Mit dem Image einer Stadt ist das so eine Sache – man wird wohl nie zwei Menschen finden, deren Urteil nicht an irgendeiner Stelle voneinander abweicht. „Deshalb kann auch eine Stadtentwicklungskonzeption nur der kleinste gemeinsame Nenner einer großen Anzahl von Einzelideen sein“, so Janko Tietzel von „exkurs consulting“ Erfurt bei der Vorstellung der Arnstädter Image-Analyse. Am Dienstagabend hatten sich dazu interessierte Kreisstädter in der Stadthalle eingefunden, um sich über die Ergebnisse der Arbeitsgruppen und der Befragung von Einwohnern und Gästen Arnstadts zu informieren. Die lassen sich, extrem vereinfacht, auf diesen Nenner bringen: Die Kreisstadt ist liebenswert, Attraktionen sind

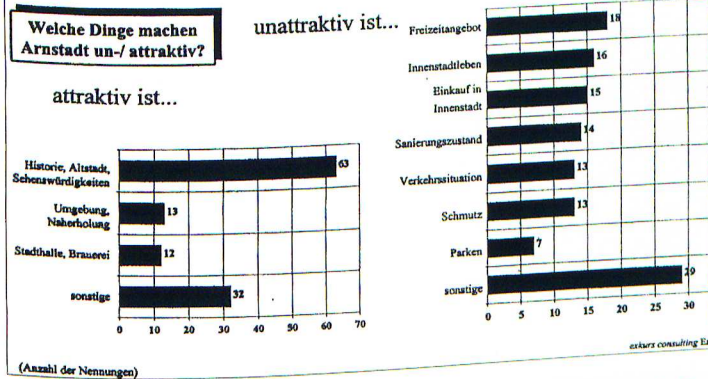
durchaus vorhanden, sind aber ausbaufähig. Als besonders positiv wurde quer durch alle Befragten die ausgezeichnete Erreichbarkeit der Stadt hervorgehoben. Jetzt gilt es also nur noch, die Stadt so interessant zu machen, daß die einen (die Touristen und Nachbarn) die guten Verkehrsverbindungen nutzen, um nach Arnstadt zu kommen, die anderen hingegen (die Einwohner) die neuen Straßen nicht nutzen, um schnell zu verschwinden. 300 Arnstädter, 34 Experten (Geschäftsführer von Firmen, Mens., Meinungsmultiplikatoren) und 47 Touristen wurden durch Studenten der Fachhochschule Erfurt im Auftrag von „exkurs consulting“ befragt. Dabei wurde deutlich, daß die Kreisstadt in erster Linie mit Kultur in Verbindung gebracht wird, und daß dabei der Name Bach die führende Rolle einnimmt. Letzterer Umstand wird dabei allerdings, die Dominanz Bachs in der Vermarktung betreffend, eher negativ eingeschätzt. Interessant in diesem Zusammenhang ist, daß Johann Sebastian Bach als Grund für einen Besuch in Arnstadt kein einziges Mal erwähnt wurde! Bürger unliegender Orte gaben übrigens an, die Kreisstadt in erster Linie „unfreiwillig“, also wegen Behörden- oder Arztbesuchen bzw. zur Arbeit anzufahren. Stadtbummel, Gaststätten sowie das Kulturangebot wurden von weniger als zehn Prozent der Befragten als Grund angeführt. Besonders die Einkaufsmöglichkeiten sind es, die Arnstädtern einen Grund zur Unzufriedenheit mit ihrer Stadt liefern. Das schlägt sich auch



ENTWICKLUNGSFAHIG. Arnstadt hat genügend Potential, um zu einem Schmuckstück zu werden. Wichtig ist nur, die Angebote zu koordinieren und richtig „zu verkaufen“. TA-Fotos/Archiv

Attraktivitätsmerkmale

Fast 74% der Einwohner gefällt es grundsätzlich gut bzw. sehr gut in ihrer Stadt. Weniger als 6% der Einwohner gaben ein schlechtes Urteil ab.



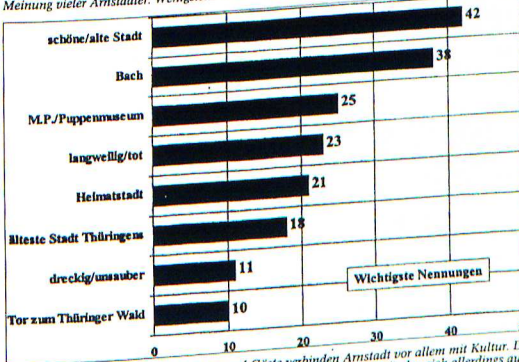
Ergebnisse der Arbeitsgruppen

Arbeitskreis 1
Wirtschaft, Bildung, Infrastruktur, Umwelt:
POSITIV: Zentrale Lage, gute Infrastruktur, Preisniveau für Anwohner günstig, historischer Stadtkern, Volkshochschule, ÖPNV, Autobahnen, Bahn, saubere Luft, Grüngürtel im Osten, Süden und Westen.
NEGATIV: Fachkräftemangel, mangelnde Identität mit der Stadt, hohe Arbeitslosigkeit, schwierige Innenstadtbelebung, fehlende Radwege, kein Grüngürtel im Norden.



Arbeitskreis 2
Einkaufen, Verkehrskonzeption, Städtebau:
POSITIV: Bustreff läßt Umsatz steigern, genügend Parkmöglichkeiten, Gestaltung Rosenstraße, ideale Verkehrsanbindung/ÖPNV, Stadtkern, Sportstätten, Park, Theater.
NEGATIV: Schlechter Branchenmix in der Innenstadt, Kaufkraftabwanderung nach Erfurt/Imkreis-Center, „toter“ Marktplatz, Parkraum wird nicht angenommen/wilde Parkerei, fehlendes Verkehrsleitsystem, mangelnde Sauberkeit, Beleuchtung Innenstadt.

NICHT SO EINSEITIG: Neben Bach muß Arnstadt auch noch etwas anderes bieten – so ist die Meinung vieler Arnstädter. Wenigstens sollte man auch seine „Fliege“ einbeziehen.



Arbeitskreis 3
Kultur, Tourismus, Gastronomie, Beherbergung:
POSITIV: kulturelles Angebot, Puppenmuseum, Wurzeln Bachs in Arnstadt, Nähe zum Thüringer Wald, „Mittelaltermarkt“ beim Stadtfest, Angebot an Gaststätten, ausreichend neuer Komplex Stadtraum.
NEGATIV: Bach alleiniger Mittelpunkt, keine touristischen Attraktionen nach 18 Uhr, schlechtes Zusammenspiel Handel, Gastronomie, Beherbergung, Verwaltung.

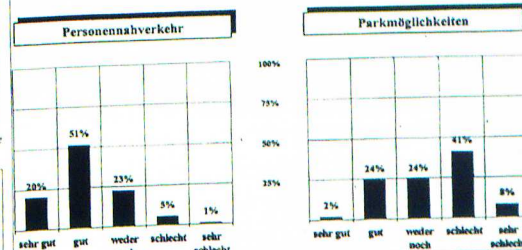
POSITIVES ÜBERWIEGT: Einwohner und Gäste verbinden Arnstadt vor allem mit Kultur. Doch auch positiven Assoziationen finden sich allerdings auch „langweilig“ und „dreckig“ im Vorderfeld der Nennungen. Grafiken: exkurs consulting Erfurt

Analyse ist beendet – jetzt steht die Erarbeitung des Leitbildes an

Arnstädter Bürger noch einmal zu aktiver Teilnahme aufgerufen

ARNSTADT (thb). Wer jetzt nicht mitmacht, darf sich später nicht beschweren – auf diesen einfachen Nenner bringt die Situation in Arnstadt, in der sich die Erarbeitung des Arnstädter Stadtentwicklungskonzeptes gerade befindet. Nachdem in einer Analyse das Bewußtsein entstehen mußte, sich dem Stadtmaking „zu verschreiben“, dient die jetzt abgeschlossene Situationsanalyse der Sammlung aller positiven und negativen Ansichten über Arnstadt. Im Auftrag der Stadtverwaltung begleitet „exkurs consulting“ Erfurt, eine studentische Unternehmensberatung für Marketing und Vertrieb, den Prozeß. Wissenschaftlich begleitet von Professoren der Fachhochschule Erfurt, haben Studenten einen auf Arnstadt angelegten Fragebogen entwickelt, mit dem Touristen (von Mitte Dezember bis Februar), Einwohner und Experten (je drei Wochen im Februar) konfrontiert wurden. Die befragten Bürger entsprechen dabei in Alter und Geschlecht einem repräsentativen Querschnitt der Arnstädter Bevölkerung, so daß die Ergebnisse durchaus aussagekräftig bestehen. Die Ergebnisse dieser Befragungen und der Beratungen in den sechs Arbeitskreisen werden nun genutzt, um ein Leitbild zu entwickeln, wie Arnstadt in etwa zehn Jahren aussehen soll. Die Erarbeitung von Leitbildvorschlägen wird die nächsten vier Wochen einnehmen, log vorgestellt werden, anhand dessen dann die konkrete Umsetzung auf dem Weg zum Arnstädter Zukunftserfolg sein wird. Das künftige Leitbild wird dann in den Arbeitsgruppen nochmals diskutiert. Nach einem Leitbild-Workshop wird das Ergebnis in die Stadtverwaltung übergeben, schließlich muß der Stadtrat das Ganze dann zum Beschluß erheben, damit es auch nach den Wahlen noch Gültigkeit besitzt. Ende Juli soll ein Maßnahmenkatalog vorgestellt werden, anhand dessen dann die konkrete Umsetzung auf dem Weg zum Arnstädter Zukunftserfolg sein wird.

Die Verkehrsanbindung wurde von mehr als 3/4 der Befragten als sehr gut bzw. gut beurteilt. Als ärgerlich empfunden wurden die täglichen Staus, die Parkmöglichkeiten, der Straßenzustand und die Ampelregelung.



Arbeitskreis 4 Arbeitskreis 5 Arbeitskreis 6

Arbeitskreis 4
Soziales, Gesundh., Wohnen:
POSITIV: genügend Kindergärten/Krippenplätze, Seniorentreffs, Bildungswerk für arbeitslose Jugendliche, Marienstift mit Vorrätevolle Wohnraum in jeder Preisklasse, günstige Mietmehrkosten.
NEGATIV: Geringes Freizeitangebot für Jugendliche, soziale Maßnahmen meist AWM finanziert/Dauer ungewiß, Überalterung, Wohnungsleerstand, Wegzug vieler Einwohner, wenige attraktive Treffpunkte in den W. Hundekot, kein freies Bauland, keine exklusiven Wohnungsangebote.

Arbeitskreis 5
Freizeit, Sport, Erholung:
POSITIV: Spaß-Bad wird fertig, Dampflok-Museum ist Magnet, Jazz im Lokschnepfen, Musikschule, Theater, Sportstätten ausreichend/gut erreichbar, „Hochsprung mit Musik“, City-Lauf, Modellort für Stadttourismus seit 1996, Tor zum Thüringer Wald, Stadt-/Schloßfest, Wollmarkt.
NEGATIV: kein Naturlieben in Arnstadt, Veranstaltungen für die Jugend fehlen, Überalterung bei Veranstaltungen, Jugendherberge und Campingplatz fehlen, keine Paketangebote (Übernachtung/Kultur) in Hotels.

Arbeitskreis 6
Externe und interne Kommunikation:
POSITIV: Viele kommunikationsstarke Elemente in der Stadt und der Verwaltung vorhanden, hohe Bekanntheit von Bach, Mon Pleisir, Events wie „Hochsprung mit Musik“.
NEGATIV: Keine Gesamtdarstellung Arnstadts, Informationen werden schlecht zugänglich gemacht, mangelndes Leitsystem kultureller Einrichtungen, einseitige Bach-Kommunikation, Kommunikationsstau und Behördendeutsch in der Stadtverwaltung, mangelhafte Öffnungszeiten der Behörden, fehlende Vernetzung.



GESCHICHTE: Liebfrauenkirche und Papiermühle gehören zu den meistfotografierten Gebäuden in Arnstadt. Historie ist ein Pfund, mit dem die Kreisstadt wuchern kann. TA-Fotos: R. EHRICH

Arnstädterinnen und Arnstädter:
- fühlen sich als Botschafter ihrer einzigartigen Stadt.
- arbeiten gemeinsam und aktiv an der kontinuierlichen Entwicklung des positiven Gesamtbildes.

Externe und interne Kommunikation

Information als Dienstleistung verstehen

- Professionelle Darstellung Arnstadts in der Öffentlichkeit/Entwicklung eines einheitlichen Auftretens:
1. Außenauftritt Arnstadts professionell gestalten (Entwicklung von Slogan und Logo für Arnstadt, Grundsätze für deren Verwendung erarbeiten)
 2. Corporate Design für Publikationen der Stadt, Vereine u.a. entwickeln
 3. Internetauftritt optimieren, als Kommunikationsmittel der Stadt verwenden
 4. Kommunikation Arnstadts als Zentrum touristischer und kultureller Aktivitäten aufbauen (mehrere Kommunikations-säulen neben Bach aufbauen)
 5. regionaler Fernsehsender
- Kommunikation „bürgernah“ gestalten:
1. „Bürgerbrief“ als regelmäßiges, verständliches Informationsblatt über Vorgänge in der Stadt (in Geschäften auslegen, an Liftdisplays kleben etc.)
 2. Landkreis bei Kommunikation stärker berücksichtigen
 3. verstärkter Einbezug der Bürger in die Arbeit des Rates
 4. Fallpläne für Gäste in der Innenstadt wieder auslegen
- Eine kontinuierliche Information soll als Dienstleistung verstanden werden. Dabei muß man möglichst viele Medien nutzen. Die Erarbeitung einer Kommunikations-Checkliste für Veranstalter wird empfohlen.

Freizeit, Sport, Erholung

Freizeitangebot verbessern:

1. Entwicklung weiterer Individualsportangebote sowie deren Veröffentlichung
2. Öffnen öffentlicher Sportstätten für den Individualsport zu bestimmten Zeiten
3. Bau eines Kinos in der Kreisstadt

Arnstadt als attraktives Kurzerholungsziel:

1. Ausbau der Rad- und Wanderwege
2. Einrichtung einer Jugendherberge
3. Einrichtung eines Campingplatzes

Attraktive Sportveranstaltungen als Magnet:

1. Etablierte Veranstaltungen, z.B. Arnstädter „Citylauf“ und „Hochsprung mit Musik“ ausbauen und konsequent nutzen
2. Bewerbung um überregionale Wettkämpfe (über die Vereine)

Visionen: Arnstadt in 15 Jahren

Stadtmarketing kann mehr sein als nur gute Ideen auf vielen Blättern Papier

ARNSTADT. „Arnstadt ist...“ - das ist wohl der wichtigste Ansatz bei allen Fragen, die das Stadtmarketing mit sich bringt. Stärken ausbauen und von einem positiven Ansatz aus die Schwächen Stück für Stück ausmerzen, das ist der Weg, mit dem Arnstadt und die Arnstädter optimistisch in das neue Jahrtausend schreiten können.

Nachdem zu Beginn des Stadtmarketing-Prozesses im Januar die Beteiligung ziemlich groß war, magerten die sechs Arbeitsgruppen, deren Ergebnisse auf dieser Seite präsentiert werden, im Verlaufe der Monate teilweise stark ab. „Die Anfangsbeteiligung war beeindruckend, fast stärker als seinerzeit in Erfurt“, erinnert sich Projektleiter Prof. Dr. Norbert Drees. „Der starke Rückgang in der Endphase führe allerdings teilweise zu individuell geprägten Ergebnissen“. Das stelle aber kein Problem dar, „alle Dinge, die genannt wurden, sind schlüssig“, so Drees. Deutlich sei geworden, daß in Arnstadt Stärken und Schwächen relativ klar auf der Hand liegen. Die Mitglieder der Projektarbeit - neben Norbert Drees Prof. Marion Klammer-Schoppert (beide Fachhochschule Erfurt/Fachbereich Wirtschaftswissenschaften) sowie Peter Belinghaus, Janko Tietzel und Sören Schiller (alle „exkurs consulting“) - waren jedenfalls mit der Zusammenarbeit sehr zufrieden. „Offenheit und Selbstkritik haben uns die Aufgabe sehr erleichtert“, so die einhellige Meinung. Und wenn es nach ihrer Bewertung geht, es nach ihrer Bewertung geht, dann haben die Arnstädter mit den nun festgelegten Leitlinien und Maßnahmen eine gute Grundlage in der Hand, um ihre Stadt zu einem florierenden Gemeinwesen zu entwickeln. Dabei zählt man natürlich die Zeit nicht in Tagen und Wochen bis 15 Jahre seien realistisch, sondern in Jahren. Zehn bis 15 Jahre seien realistisch, so die Fachleute. Denkste! noch muß man schon in nächster Zeit anfangen, will man

nicht nur den Prozeß, sondern auch die Beteiligten in Bewegung halten. Denn eins steht Arnstädter ohne geht hier nichts. Stadtmarketing ist allumfassend, was Themen und „Betroffene“ angeht. Natürlich wird nie zu erwarten sein, daß die Umsetzung in eine Volksbewegung gipfelt. Vereine, Organisationen und Wirtschaftsvertreter im weitesten Sinne sollen aber mit der Kraft ihrer Mitglieder und natürlich mit einem gesunden Geschäftssinn helfen, die vielen guten Ideen in den nächsten Jahren vom Papier in die Realität umzusetzen. Die Voraussetzungen sind da. Immerhin ergaben die Analysen zu Beginn des Stadtmarketingprozesses, daß es dem überwiegenden Teil der Einwohner hier gefällt. Allerdings heißt es schon zu dem Zeitpunkt deutlich - Historie allein reicht nicht aus.

Die auf dieser Seite dargestellten Maßnahmen müssen nun konsequent umgesetzt werden. Dafür erfolgte eine Priorisierung, die wie der gesamte Prozeß jedoch kein Dogma darstellt - Kreativität ist auch weiter gefragt. Die Gewichtung berücksichtigt, daß die Stadt und ihre Einwohner auf bestimmte Dinge (Bau eines Kaufhauses oder eines Kinos) nur geringen Einfluß haben, was aber nicht heißt, daß diese Dinge von geringerer Bedeutung sind. Vielmehr lautet der Grundgedanke, daß zur Entwicklung Arnstadts alles getan werden muß, was mit den eigenen Kräften möglich ist, dann stehen auch die Chancen für Folgeinvestitionen die Kreisstadt weiter aufzuwerten. Natürlich hilft es wenig, wenn man nun alles durch die rosa Brille sieht. Deswegen ist auch künftig eine gesunde Kritikfähigkeit gefragt. Denn um Schwächen zu beseitigen, muß man sie benennen. Dennoch: Das Positive ist vorhanden. Und deshalb sollte es statt „Arnstadt fehlt...“ öfter einmal heißen: „Arnstadt ist...“



ABGESICHERT: Das moderne Kreisbrunnenhaus unterhalb des Arnberges garantiert eine umfassende medizinische Versorgung für Arnstädter und die Bewohner des Umlandes.

In der Kreisstadt Arnstadt:
- verbringen die Bürger gern auch ihre Freizeit.
- finden auch die Menschen aus dem Umland ein beliebtes und attraktives Kurzerholungsziel.
- wird ein breites und hochwertiges Angebot an Sportstätten und Sportveranstaltungen bereitgehalten.

Soziales, Gesundheit und Wohnen in Arnstadt

Ein Stadt, auf die ihre Bewohner vertrauen können

- Soziale Netze attraktiver gestalten:
1. Schaffung von Kommunikationsmöglichkeiten in vorweiliger Wohnsubstanz in je-ne Lösungen anstoßen
 2. Einrichtung einer Disco eventuell mit Kino
- Integrative Gestaltung der Lebensbereiche:
1. Bedürfnisse von Behinderten in der Detailplanung mit berücksichtigen
 2. Entwicklung Arnstadts zum exklusiven Wohnstandort:
1. Grundstücke großzügig für exklusives Wohnen ausweisen (z.B. auf dem Kibelberg)
 2. Aktive Vermarktung Arnstadts als exklusiver Wohnstandort bei bspw. Bundesarbeitsgericht, Universitäten, Regierungsbehörden (Zielgruppen direkt durch die Stadt ansprechen)
 3. Schließung städtebaulicher Lücken durch hochwertige Wohnungsneubau
 4. Wohnumfeld in den Neubaugebieten schrittweise verbessern



GRÜNE LUNGE: Entspannung und Erholung in idyllischer Natur umweh des Stadtzentrums bietet der Schloßgärten.

Städtebau, Verkehr, Einkaufen

Werbegemeinschaft für eine Belebung der Innenstadt

- Belebung der Innenstadt:
1. Aktivierung und Etablierung einer „Arnstädter Werbegemeinschaft“
 2. Vielfalt an Veranstaltungen zum kontinuierlichen Konzept entwickeln (Parkgebühren-übernahme durch den Einzelhandel; Sommergastronomie, Straßenkünstler, gepflegte Geschäfte)
 3. Innerstädtisches Kaufhaus mit differenziertem Angebot umsetzen
 4. Temporäre Nutzung leerstehender Handelsflächen durch Ausstellungen, Handwerkskunst; Immobilienbesitzer mit einbeziehen, für Problem sensibilisieren
 5. Beschluß von Restriktionen bezüglich Handelsflächen auf der „Grünen Wiese“
- Attraktivitätssteigerung der Handelsangebote:
1. Innenstadthandel mit einheitlichen Öffnungszeiten (Kernöffnungszeiten)
 2. Unterstützung von Initiativen wie z.B. „Trödelmeile“
- Verbesserung des Stadtbildes:
1. Fortführung des städtebaulichen Sanierungskonzeptes (Straßen und Plätze als Schwerpunkt; Verfeinerung und Umsetzung des bestehenden Grünkonzeptes, Abstellmöglichkeiten für Fahrräder beschleunigt schaffen)
 2. Altstadtbeirat gründen
 3. Bewerbung um Landesgartenschau 2008 intensivieren
 4. Beschulderung des Schloßgärten (Ausweisung von Liege-, Spiel- und Hundewiese; Wallgraben für künstlerische Beteiligung von Jugendlichen nutzen)
- Verkehrssituation verbessern:
1. Stadtzugangsbildschilde
 2. Verkehrskonzept Innenstadt umsetzen
 3. Gesamtverkehrskonzept erarbeiten (Verkehrsring um Arnstadt schließen)

Arnstadt überzeugt:
- als lebenswerte Stadt im Grünen.
- als beliebter Wohnstandort.
- als Zentrum mit besonderem Wert auf umfangreiche soziale und medizinische Einrichtungen.



VIELFALT: Kulturell hat die Kreisstadt allerhand zu bieten. Im Theater treffen sich Tradition und Moderne - auch baulich.

Wirtschaft, Bildung, Infrastruktur, Umwelt

Für Berufe der Vergangenheit und Zukunft

- Verbesserte Wirtschaftsförderung:
1. Entwicklung eines Marketingkonzeptes zur besseren Wirtschaftsförderung
 2. Aktives Werben um Existenzgründer an Hochschulen und Universitäten
 3. Existenzgründerbörse/Infotage regelmäßig einrichten
 4. Zusammenarbeit Stadt-Kreis verbessern
 5. Stärkere systematische Einbeziehung des Arnstädter Handwerks/Dienstleister in die kommunale Auftragsvergabe
- Arnstadt als Bildungszentrum etablieren:
1. Ausbildungszentrum für innovative Nischenberufe
 2. Ausbildungszentrum für ausstehende Berufe (Goldschmiedeschule entwickeln)

Arnstadt ist:
- eine Stadt zum Leben und Arbeiten
- ein florierender Wirtschaftsstandort in zentraler Lage
- ein attraktiver Wohnstandort für die Landeshauptstadt