

Arbeitspapier

Citymanagement als Teil des Stadtmarketings **in Eisenach**



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Was ist Stadtmarketing, was ist Citymanagement?	3
3. Citymanagement in Eisenach	4
3.1 Ziele des Citymanagements	4
3.2 Anforderungen, Aufgaben und Handlungsfelder	4
3.3 Ressourcen	6
3.4 Wie kann Citymanagement organisatorisch verankert werden?	7
4. Quellen	9

1. Einleitung

Gespräche zwischen der Stadtverwaltung Eisenach und dem Gewerbeverein Eisenach e.V. haben aufgezeigt, dass die Eisenacher Innenstadt in ihrer Funktion als Einkaufsort, Wirtschaftsstandort und kulturelles Zentrum der Stadt revitalisiert, stärker gefördert und besser vermarktet werden soll.

Mit der Teilnahme am IHK-Projekt „Innenstadt-Netzwerk – Innenstädte erfolgreich machen“ setzen sich Stadt und Gewerbeverein seit 2015/16 bereits verstärkt mit dem Thema der Innenstadtdärkung auseinander. Neben der Teilnahme an Netzwerktreffen erfolgt derzeit (2018) eine Unterstützung der innenstadtbezogenen Aktivitäten in Eisenach mittels eines Coaching-Angebots durch die IHK.

Um die Entwicklung der Eisenacher Innenstadt zukünftig unterstützen zu können, bedarf es der Klärung einiger strategischer, konzeptioneller und organisatorischer Fragen. Das folgende Arbeitspapier liefert – in Kurzform – den definitorischen Rahmen und einige Ideenansätze hierfür. Bezüglich einer Strategie zur Stärkung der Innenstadt bedarf es einer detaillierten Absprache zwischen den beteiligten Akteuren.

2. Was ist Stadtmarketing, was ist Citymanagement?

„Stadtmarketing als Ansatz der zielgerichteten Gestaltung und Vermarktung einer Stadt basiert auf der Philosophie der Kundenorientierung. Es dient der nachhaltigen Sicherung und Steigerung der Lebensqualität der Bürger und der Attraktivität der Stadt im Standortwettbewerb. Dies geschieht im Rahmen eines systematischen Planungsprozesses und durch die Anwendung der Instrumente des Marketing-Mix. Das „Produkt“ – die „Marke Stadt“ – ist das Ergebnis der Einstellungen und des Handelns der Menschen in der Stadt. [...] In einem institutionalisierten Verfahren werden die vielfältigen und häufig unterschiedlichen Interessen aus dem öffentlichen wie privaten Bereich zusammengeführt und die Kräfte gebündelt. Dies setzt die Vereinbarung von Zielvorstellungen voraus.“¹ Unter dem Begriff Stadtmarketing werden Teilstrategien unterschiedlicher Ausrichtung zusammengeführt, dieses sind:

- **Teilstrategie Verwaltungsmarketing:** „(...) bürgernahes und -orientiertes Verhalten der öffentlichen Verwaltung (...)“², entsprechend eine Aufgabe der Stadtverwaltung Eisenach
- **Teilstrategie Standortmarketing:** „(...) für eine Stadt oder Region beschreibt die Gesamtheit aller Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit eines Wirtschaftsstandorts (...)“³, Bestandteil der Wirtschaftsförderung
- **Teilstrategie Tourismusmarketing:** strategische Führung und Vermarktung touristischer Destinationen, auch Destinationsmarketing⁴, in Eisenach bei der Eisenach-Wartburgregion Touristik GmbH (EWT), einer zu 100 Prozent städtischen Gesellschaft, verankert
- **Teilstrategie City-Management/City-Marketing:** definiert eine unverwechselbare Profilierung der Innenstadt⁵ durch eine planmäßige, koordinierende und operative Umsetzung einer strategischen Innenstadtdärkingkonzeption⁶ mit dem Ziel der Attraktivitätssteigerung für unterschiedliche Zielgruppen⁷. Die Person, die mit der Erstellung sowie der Umsetzung eines solchen

¹ Meffert

² Krause

³ Eggers

⁴ vgl. Scherhag: Destinationsmanagement

⁵ Kirchgeorg: Stadtmarketing

⁶ Mensing

⁷ Kirchgeorg: Stadtmarketing

Konzeptes beschäftigt ist, nennt man Citymanager. In Eisenach gibt es bisher weder ein Konzept zum City-Management noch einen Citymanager, der ein solches Konzept entwerfen und umsetzen könnte.

In Eisenach werden das Verwaltungs-, das Tourismusmarketing sowie das Standortmarketing bereits bearbeitet, das Citymanagement als ein wesentlicher Bestandteil des Stadtmarketings liegt derzeit noch brach. Hierfür ist eine Konzeption notwendig, die insbesondere das Citymanagement mit den bestehenden Teilstrategien des Stadtmarketings verknüpft.

3. Citymanagement in Eisenach

3.1 Ziele des Citymanagements

Primäres Ziel ist die Stärkung der Innenstadt als multifunktionales Zentrum der Stadt. Darunter fallen insbesondere folgende Aspekte:

- Attraktivitätssteigerung
- Belebung der Innenstadt
- Förderung der Kommunikation und Kooperation zwischen den Akteuren der Innenstadt
- Steigerung der Verweildauer und der Kundenzufriedenheit (Einheimische und Gäste)
- Imagepflege und -aufwertung der Innenstadt
- Wahrnehmung der Innenstadt als kulturelles und funktionales Zentrum Eisenachs

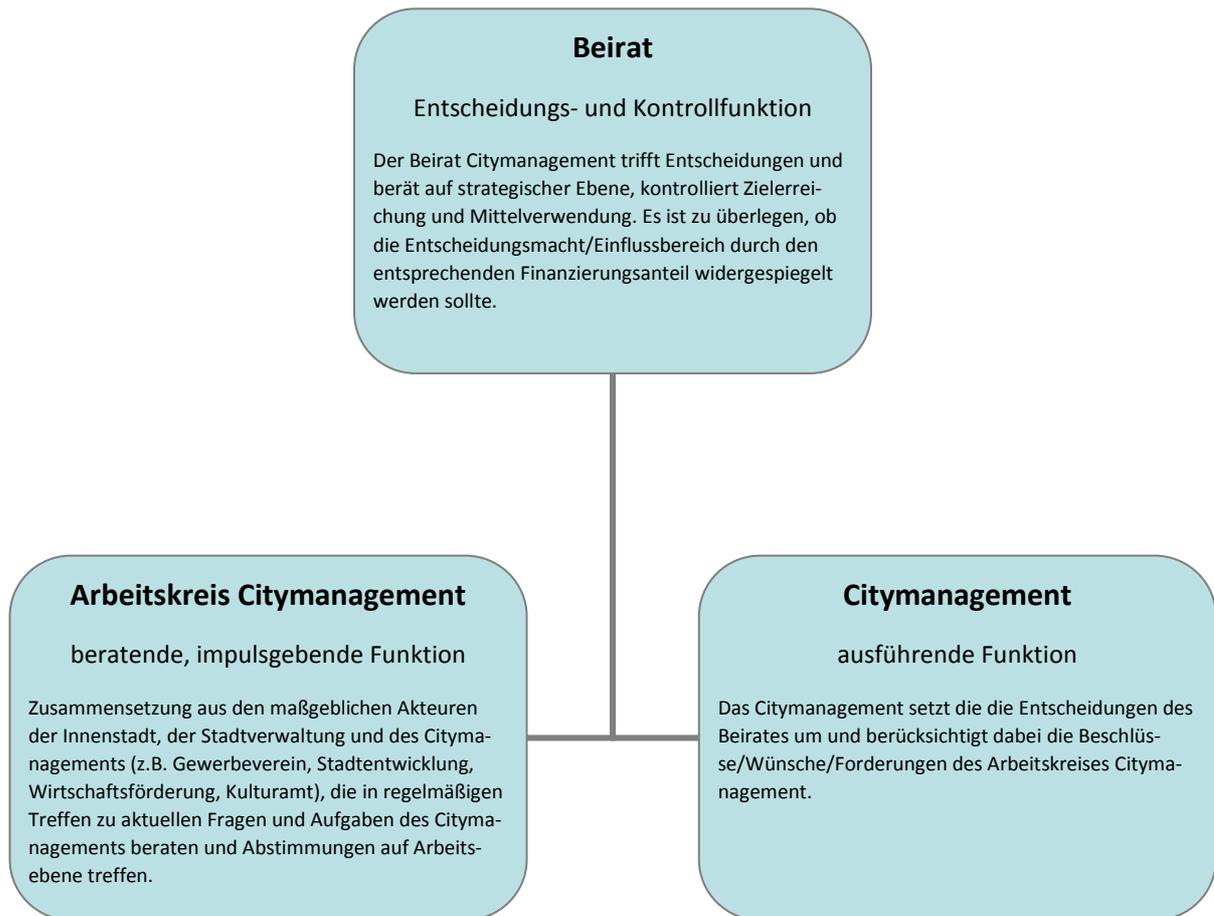
3.2 Anforderungen, Aufgaben und Handlungsfelder

Bisher gibt es deutschlandweit keine einheitliche Aufgabenbeschreibung zum Tätigkeitsfeld eines Citymanagers – sicherlich auch, weil die Anforderungen sehr unterschiedlich sind. An dieser Stelle besteht die Möglichkeit, ein für Eisenach spezifisches Profil des Citymanagements zu benennen.

Das Citymanagement in Eisenach wird als Dienstleistung am „Produkt Stadt“ definiert und erfolgt in **enger Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteuren der Innenstadt**: Stadtverwaltung, EWT und sonstige touristische, kulturelle sowie gastronomische Einrichtungen, Einzelhandel, Vereine und Bürgerinitiativen, Einwohner/Bürger und ggf. Immobilieneigentümer.

Bei der Umsetzung des Citymanagements ergibt sich aufgrund zahlreicher Querschnittsthemen ein **hoher Abstimmungsbedarf mit den verschiedenen Ämtern/Abteilungen** der Stadtverwaltung: Städtebauförderung, Sondernutzung öffentlicher Raum, Tiefbau, Grünflächen, Ordnungsamt, Gewerbeamt, Stadtentwicklung, Flächennutzungsplan, Bauleitplanung, Denkmalschutz, Bauordnung, Hochbau, Wirtschaftsförderung, Kultur, Bildung, Umwelt u.a.

Ein denkbarer struktureller Aufbau wäre folgender:



Das **Aufgabenspektrum des Citymanagements** umfasst – je nach inhaltlicher Schwerpunktsetzung – folgende mögliche Aufgaben an:

- Konzept- und Leitbilderstellung, dauerhafte Fortführung und -schreibung des Konzeptes
- Aufbau Organisationsstruktur
- Sicherung Finanzierung
- Innenstadtnetzwerk: Netzwerkpflege, Beteiligung, Moderation, Beratung, Konfliktmanagement
- Bildung von thematischen Lenkungsgruppen
- Umsetzung von Projekten / Betreuung konkreter Maßnahmen – in Abhängigkeit von den Arbeitsschwerpunkten (siehe unten) –, z. B.
 - Öffentlichkeitsmaßnahmen, Werbung, PR
 - aktive Begleitung innerstädtischer Veränderungsprozesse
 - Imagegestaltung, Identitätsbildung, Profilfindung (Gepäckaufbewahrungs- und Zustellservice, Kinderbetreuung, Sondertarife ÖPNV und Parkhäuser, attraktive Fußgänger- und Erholungszonen, autoarme Innenstadt, Ordnung und Sicherheit etc.)
 - gestalterische Maßnahmen
 - Events: Schaufensterwettbewerbe, verkaufsoffene Sonntage, Märkte, Straßenmusik, Night-Shopping, Glamour Shopping-Week, sportliche, musikalische, kulturelle, soziale (Groß-)Veranstaltungen (Event-Handel), Stadtmöblierung, Weihnachtsbeleuchtung usw.

- aktive Mitgliedschaft in der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing e.V (bcsd)⁸
- ggf. Flächen- und Immobilienmanagement und integriertes Standortmanagement Innenstadt (Leerstand, Flächenvermarktung, Baulücken-/Brachflächenmanagement, Baustellenmanagement, Immobilienmanagement, Eigentümercoaching, Hallenmanagement)
- ggf. Marktforschung (Standortanalysen, Kundenbefragungen)

Die Aufgaben, die im Citymanagement anfallen und bearbeitet werden, ergeben sich aus den zuvor festgelegten Handlungsfeldern. Diese können bei Bedarf angepasst und verändert werden. Für die Startphase eines Citymanagements in Eisenach sind vor dem Hintergrund der aktuellen Aufgaben und Initiativen in der Innenstadt Eisenach folgende **Handlungsschwerpunkte** denkbar:

- Innenstadtentwicklung (Einzelhandel, Gastronomie, Leerstandsmanagement, etc.)
- Wirtschaftsförderung (Förderung bestehender Betriebe sowie Start-ups)
- Attraktivität und Lebensqualität der Innenstadt + Verbesserung der Aufenthaltsqualität + Imagepflege (Stadt EA = Identität)
- Digitalisierung (z.B. W-LAN in der Innenstadt)
- nachhaltige Stadt („Saubere Stadt“, Mehrweg-Stadt, Fußgänger- und Fahrradfreundliche Stadt)

Weitere mögliche Handlungsfelder, wie

- gesunde Stadt
- Bildung und Ausbildung
- Kultur
- Tourismus
- Sport und Freizeit,

können bei Bedarf ergänzt oder im Austausch zu anderen in den Fokus gesetzt werden.

3.3 Ressourcen

Grundsätzlich sind Aufgaben und Handlungsfelder/Arbeitsschwerpunkte an die **verfügbaren Ressourcen (Finanzausstattung und Mitarbeiter) des Citymanagements** anzupassen. (Im Optimalfall, bei frei verfügbaren Finanzmitteln, wäre es andersherum: Die Anzahl der Stellen im Citymanagement richtet sich nach den zuvor definierten Arbeitsumfang.) Die Überfrachtung des Citymanagements mit einer Vielzahl an Aufgaben ist vielerorts ein regelmäßig auftretendes Problem. Die oben dargestellten Aufgaben und Handlungsfelder des Citymanagements können weder durch eine halbe noch eine Vollzeitstelle vollumfänglich umgesetzt bzw. bearbeitet werden. Die Schwerpunkte und Ziele sind dementsprechend realistisch zu definieren (Jahresziele), um an ihnen das Citymanagement zu messen (Erfolgskontrolle).

Bezüglich des finanziellen Rahmens müssen als **Kostenpunkte** Gehälter, Mieten für entsprechende Räumlichkeiten mit genügend Platz (unbedingt auch für Praktikanten- und Studentenarbeitsplätze), technische Ausstattung (insb. mobiles Arbeiten), Budget für verschiedene Aktionen und Projekte,

⁸ Die bcscd versteht sich als Berufsverband und vertritt die Interessen des Stadtmarketings gegenüber den wichtigsten Einrichtungen auf der Bundes- und Landesebene. Die bcscd stärkt die Entwicklung des Stadtmarketings, erkennt neue Fragestellungen, bietet Expertise, schafft Netzwerke für die Diskussion um die Stadt der Zukunft, gibt Impulse, bereitet wichtige aktuelle und relevante Fragestellungen mit Experten aus Wissenschaft und Praxis für das Stadtmarketing auf und übersetzt diese für die Arbeit vor Ort.

Öffentlichkeitsarbeit und Werbemaßnahmen sowie verschiedene Veranstaltungen (je nach Aufgaben und Handlungsfeldern) bedacht werden.

Im Citymanagement selbst sollte **mindestens eine Vollzeitstelle** angesiedelt werden, weitere Stellen sollten – je nach Ausgestaltung des Aufgabenspektrums – in Betracht gezogen werden. Auch Gehälter bzw. entsprechende Arbeitsplatzmaterialien für Auszubildende, Studenten, Werkstudenten, Ferienjobber und sonstige Praktikanten, die das Citymanagement vorübergehend unterstützen könnten, sollten bedacht werden.

Eine **dauerhafte Finanzierung des Citymanagements** ist von der Bereitstellung von Mitteln seitens der Stadt abhängig. Fördermittel können unter Umständen im Sinne einer Anschubfinanzierung genutzt werden, eignen sich jedoch nicht zur dauerhaften Finanzierung. Anteilige Co-Finanzierungen durch die oben genannten Akteure der Innenstadt sind denkbar. Grundsätzlich ist die Ausgestaltung des Citymanagements als kurzfristiges Projekt, etwa über befristete Ausschreibungen für drei Jahre, nicht empfehlenswert. Innerhalb kurzer Zeitfenster ist Erfolgskontrolle kaum möglich. **Erfolgreiches Citymanagement bedeutet Verstetigung** von Angeboten sowie die Bildung tragfähiger Netzwerke mit den beteiligten Akteuren und Stakeholdern.

3.4 Wie kann Citymanagement organisatorisch verankert werden?

Für die Einrichtung eines Citymanagements stehen verschiedene Optionen zur Diskussion, die im Folgenden dargestellt werden.

Mögliche Organisationsformen des Citymanagements in Eisenach		
	Chancen	mögliche Nachteile
a) Citymanager innerhalb der Stadtverwaltung		
	Neutralität Nutzung vorhandener Ressourcen direkte Anbindung	„Hemmschwelle Verwaltung“ Überfrachtung mit Zusatzaufgaben zusätzlich zum Citymanagement geringe Flexibilität
b) Citymanager beim Gewerbeverein Eisenach 1991 e.V.		
	Themenfeld Einzelhandel stark verankert höhere Flexibilität, keine Bindung an Verwaltungshandeln Nutzung des vorhandenen (Einzelhandels)netzwerks	erhöhtes Abstimmungserfordernis mit Stadtverwaltung Vereinnahmung für Vereinszwecke monothematische Ausrichtung (Einzelhandel) keine räumlichen Ressourcen nutzbar
c) Citymanager bei der Eisenach-Wartburgregion Touristik GmbH (EWT)		
	Themenfeld Tourismus stark verankert höhere Flexibilität, keine Bindung an Verwaltungshandeln Nutzung vorhandener räumlicher und organisatorischer Ressourcen	erhöhtes Abstimmungserfordernis mit Stadtverwaltung Vereinnahmung für Fremdzwecke Besucher/Gäste stärker im Fokus als Einwohner Eisenachs

Mögliche Organisationsformen des Citymanagements in Eisenach		
	Chancen	mögliche Nachteile
d) Citymanager beim Gründer- und innovationszentrum Eisenach (GIS Stedtfeld)		
	Themenfeld Wirtschaftsförderung stark verankert gute Vernetzung in die Wirtschaft, u.a. gute Ausgangsbasis für Fundraising/Mittelakquise höhere Flexibilität, keine Bindung an Verwaltungshandeln Nutzung vorhandener räumlicher und organisatorischer Ressourcen	erhöhtes Abstimmungserfordernis mit Stadtverwaltung Vereinnahmung für Fremdzwecke Standort Stedtfeld außerhalb der Innenstadt
e) Citymanager beim Verkehrsverein Wartburgstadt Eisenach e.V.		
	Themenfeld Heimatpflege / Denkmalschutz stark verankert höhere Flexibilität, keine Bindung an Verwaltungshandeln Ansatz/Vereinsziele = gesamtstädtisch	erhöhtes Abstimmungserfordernis mit Stadtverwaltung Vereinnahmung für Vereinszwecke kaum räumliche Ressourcen nutzbar
f) Citymanager bei der Städtischen Wohnungsgesellschaft Eisenach mbH (SWG)		
	Themenfeld Innenstadt als Wohnort stark verankert Nutzung eigener Räumlichkeiten	Vereinnahmung für Fremdzwecke geringe thematische Verknüpfungen zu klassischen Citymanagementthemen
g) Citymanagement als externe Beauftragung durch Stadt		
	garantierte Bearbeitung der anfallenden Aufgaben auch bei Krankheit oder Urlaub Routiniertes Arbeiten + Nutzung vorhandenes Knowhows	ggf. wechselnde Personen ggf. höhere Kosten
h) Citymanager als zusätzliche Leistung des Sanierungsbetreuers KEM Kommunalentwicklung Mitteldeutschland GmbH – Untervariante zu g)		
	garantierte Bearbeitung der anfallenden Aufgaben auch bei Krankheit oder Urlaub Nutzung vorhandener Räumlichkeiten möglich	ggf. wechselnde Personen ggf. höhere Kosten Vereinnahmung für Fremdzwecke (Stadtsanierung)
i) Neugründung eines Citymanagements (GmbH, Verein o.ä.)		
	hoher Professionalisierungsgrad, gute Außenwirkung	Gründungs Aufwand

Die möglichen Organisationsformen des Citymanagements lassen sich grob in drei Grundstrukturen aufteilen: Citymanagement innerhalb der Stadtverwaltung (a), Citymanagement in einer eigens zu diesem Zweck formierten Organisation (i) sowie Citymanagement verankert bei einem externen Partner (b-h). Bei letzterer Variante sind auch die Kompetenzen des jeweiligen Trägers in Betracht zu ziehen, die – in Abhängigkeit der Ausrichtung des Citymanagements – zu Synergieeffekten führen können.

4. Quellen

Deutscher Bundestag (2009): Stadtmarketing / Standortmarketing / BID: Strategien zur Standortpräsentation, <https://www.bundestag.de/blob/408374/dc272cb5496fa8e2f28e58140dc95b02/wd-5-108-09-pdf-data.pdf>, S. 4, Zugriff am 05.04.2018

Eggers, Karl (2007): Tourismusförderung als Element des kommunalen Standortmarketings. Powerpointpräsentation. Fachkonferenz Tourismus vom 14. bis 15. November 2007 in der PfalzAkademie Lambrecht. URL: www.pfalzakademie.de/projekte/Tourismus_07/K_J_Eggers.ppt (Stand: 31.7.2009), Zugriff am 05.04.2018

Kirchgeorg, Prof. Dr. Manfred, Gablers Wirtschaftslexikon: Stadtmarketing,

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/stadtmarketing-44636>, Zugriff am 05.04.2018

Kirchgeorg, Prof. Dr. Manfred, Gablers Wirtschaftslexikon: Stadtmarketing,

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/city-marketing-28096>, Zugriff am 05.04.2018

Krause, Tobias: Gabler Wirtschaftslexikon: Verwaltungsmarketing,

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/verwaltungsmarketing-49765#definition>, Zugriff am 05.04.2018

Meffert, Heribert (Hrsg.): Praxishandbuch City- und Stadtmarketing, Wiesbaden 2018, S. VIII

Mensing, Mario (2001), faz: Interview: Der Citymanager ist keine eierlegende Wollmilchsau,

<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/interview-der-citymanager-ist-keine-eierlegende-wollmilchsau-123403.html>, (Stand: 17.06.2001), Zugriff am 05.04.2018

Scherhag, Prof. Dr. Knut: Gabler Wirtschaftslexikon: Destinationsmanagement,

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/destinationsmanagement-52031>, Zugriff am 05.04.2018

Bildquelle: Deutsche Zentrale für Tourismus, <http://www.germany.travel/de/staedte-kultur/shopping/city-shopping/city-shopping.html>, Zugriff am 06.04.2018