

Stadtmarketing

- Stand und Perspektiven in Österreichs Städten

Dr. Klaus Wirth, Mag. (FH) Markus Hödl (KDZ)

1	Stadtmarketing - ein Konzept mit vielen Gesichtern	2
2	Schriftliche Befragung der Mitgliedsgemeinden des Österreichischen Städtebundes im Frühjahr 2002	5
2.1	Methode und Vorgehensweise.....	5
2.2	Ausgewählte Ergebnisse der Erhebung.....	6
2.2.1	Praktizierte Stadtmarketing-Typen	6
2.2.2	Initiatoren und Beteiligte an Stadtmarketingprojekten.....	7
2.2.3	Ziele und Maßnahmen	10
2.2.4	Organisation und Finanzierung	15
2.2.5	Einschätzung der Wirkungen und besondere Erfolge.....	19
2.2.6	Weitere Planungen und Einschätzung der eigenen Potenziale	21
2.2.7	Events als Instrument zur Steigerung der Attraktivität von Städten	24
3	Fallbeispiele überörtlicher kommunaler Marketingaktivitäten	27
3.1	Fallstudie 1: Arbeitsgemeinschaft „Schilcherweinstrasse“ (Steiermark)	28
3.2	Fallstudie 2: Kur- und Thermenregion Inntal (Oberösterreich)	29
3.3	Fallstudie 3: Apfelstrasse (Steiermark)	31
3.4	Fallstudie 4: Käsestrasse (Vorarlberg)	32
3.5	Einschätzung der Fallstudien	33
4	Sonstige aktuelle Stadtmarketingaktivitäten in Österreich	35
4.1	Stadtmarketing Kongresse / Tagungen.....	35
4.2	Stama-Preis 2002	37
5	Ausblick: Bausteine für den Erfolg und weiterführende Thesen	41
	Anlagen.....	47

Der Wettbewerb zwischen Gemeinden um Arbeitsplätze, Kaufkraft, Einwohner, öffentliche Einrichtungen (z.B. im Bereich Bildung, Kultur, Verwaltung) und die wachsende Notwendigkeit, sich innerhalb dieser Konkurrenzsituation gegenüber den eigenen Konkurrenten - aber auch bei potentiellen „Kunden“ - klar zu positionieren und zu behaupten, hat zu vielfältigen Ansätzen der Nutzung des Marketings in verschiedenen Bereichen kommunaler Politik geführt. Stadtmarketing und seine verschiedenen Teilstrategien definieren sich letztlich primär durch den zu vermarktenden Gegenstand (z.B. die Innenstadt als Handels- und Erlebnisraum) und die spezifische Adaption des betriebswirtschaftlichen Marketings auf die kommunale Politik (z.B. die Einbindung vieler Interessengruppen). Nach inzwischen 15 Jahren der Diskussion ist Stadtmarketing heute keinesfalls mehr als Modeerscheinung anzusehen, sondern vielmehr als eine feste Größe im Kontext kommunaler Politik.

Das aktuelle Interesse an einer Diskussion des Stadtmarketing könnte aus einer gewissen Ernüchterung zwischen ursprünglichen Ansprüchen (z.B. Stadtmarketing als marktorientierte Entwicklung der Stadt) und der praktischen kommunalpolitischen Wirklichkeit (Stadtmarketing als Planung der Weihnachtsbeleuchtung und Durchführung eines Frühjahrsautosalons oder letztlich Einzelhandelspolitik) resultieren. Und so erscheint es sinnvoll und notwendig, den aktuellen Entwicklungsstand zu beleuchten und im Hinblick auf eine positive Weiterentwicklung Vorschläge für die weitere Diskussion zu erarbeiten.

Diese Einschätzung erfolgt im wesentlichen auf der Grundlage einer schriftlichen Befragung der Mitglieder des Österreichischen Städtebundes. Ergänzend wurden für dieses Thesenpapier exemplarische Fallbeispiele österreichischer Gemeinden aufbereitet, sowie die Ergebnisse zweier Fachtagungen (Eisenstadt 2001 und Salzburg 2002) und Erkenntnisse aus der deutschen Diskussion (DIFU-Berlin) einbezogen.

1 Stadtmarketing - ein Konzept mit vielen Gesichtern

Stadtmarketing ist ein variantenreiches aber keinesfalls ganz eindeutiges Element kommunaler Politik. Allein schon der generelle Begriff des „Stadtmarketing“ lässt viel Spielraum für individuelle Interpretationen. So finden sich darunter sowohl eingeschränkte Maßnahmen der Werbung für eine Gemeinde als auch weitreichende, die gesamte Stadt mit einbeziehende, marktorientierte Entwicklungskonzepte. Ähnlich vielfältig sind auch die individuellen inhaltlichen

Schwerpunktsetzungen der Gemeinden, die letztlich Ausdruck der Individualität der jeweiligen Stadt/Gemeinde sind. Konzentrieren sich einzelne Städte und Gemeinden vor allem auf den Innenstadtbereich und Fragen des Einzelhandels oder des Erlebniswertes der Innenstadt, so finden sich in anderen Städten zusätzliche oder alternative Schwerpunkte im Bereich Tourismus- und Wirtschaftsförderung oder Event- und Kulturentwicklung. Und so lassen sich bei den verschiedensten kommunalen Ansätzen des Stadtmarketings am ehesten noch Übereinstimmungen auf der Ebene der Methodik und Vorgehensweise und weniger im konzeptionellen Bereich zeigen.

Stadtmarketing ist somit zu betrachten als ...

- **Denkhaltung, Führungsphilosophie** (*funktionaler Aspekt*) einer kundenorientierten Entwicklungspolitik die sich an absatzwirtschaftlichen Überlegungen orientiert, Zielgruppen (Bürger, Einwohner, Konsumenten, Besucher/Touristen, Unternehmen, Investoren) und die Entwicklung von geeigneten Strategien und Maßnahmen der Marktbearbeitung in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen rückt. Damit wird Stadtmarketing zu einer zielgerichteten aktiven Gestaltung und Vermarktung von Stadt.
- **Institutionalisiertes Verfahren** (*methodisch-instrumenteller Aspekt*), das im Sinne strategischer Arbeit bestimmte Vorgehensweisen einer systematischen Planung nutzt, die Instrumente des Marketing-Mix sowie der Marktforschung einsetzt und dabei insbesondere Kooperation und Partizipation (an kommunalpolitischen Prozessen) sowie neue Formen bürgerschaftlichen Dialogs gebraucht, um verschiedene Interessen, Ideen und lokale Kräfte zusammenzuführen und zu bündeln.
- **Organisatorische Einrichtung** (*institutioneller Aspekt*), die ganz im Sinne der öffentlich-privaten Entwicklungsaufgabe Stadtmarketing einen organisatorischen Rahmen zur institutionellen Absicherung gibt und dabei in der praktischen Ausgestaltung eine Vielzahl von organisatorischen und formalrechtlichen Lösungen zulässt.
- **Erlebnis** (*personeller Aspekt*): Stadtmarketing wird für die Bürger einer Gemeinde vor allem durch seine Aktivitäten erlebbar. Dies können Veranstaltungen im Sinne von Events (City-Fest, Weihnachtsmarkt etc.) aber auch die Möglichkeit der Partizipation (z.B. Mitarbeit in Zukunftswerkstätten) sein.

- „Dachbegriff,, mit der Chance einer Zusammenführung von Teilstrategien kommunalen Marketings¹ bezüglich verschiedener Zielgruppen, Marketingschwerpunkte und Raumbezüge, wie etwa
 - dem sogenannten **City- / Innenstadtmarketing**, das sich vor allem auf die Entwicklung der Innenstadt mit einem deutlichen Schwerpunkt auf der Einzelhandelsentwicklung (z.B. Branchenmix), der Kundenbindung (z.B. City-Card), der Belebung der Innenstadt (z.B. Frequenzerhöhung durch Events) konzentriert. Wichtige Zielgruppen sind Kunden, Einwohner, Touristen. Als Partner sind zunächst die Einzelhandelsbetriebe, Gastronomen etc. anzusehen.
 - dem **Standortmarketing**, dessen Fokus - ganz im Sinne der Wirtschaftsförderung - auf die Entwicklung der Stadt als Unternehmensstandort oder eines speziellen Gewerbe-/Wirtschaftsparks gerichtet ist.
 - dem **Stadtmarketing (im engeren Sinn)**, das anstrebt, die gesamte Stadt insgesamt und in verschiedenen Teilsektoren planmäßig markt- und kundenorientiert zu entwickeln. Dabei kommen einerseits die grundlegenden Methoden/Instrumente des Marketings (auch der Marktforschung) zum Einsatz. Aktuelle umfassende Stadtmarketingmodelle gehen jedoch noch weiter und setzen ganz bewusst auf neue Kommunikations- und Kooperationsstrategien in einer Stadt im Hinblick auf die Schaffung von weitreichenden und wirkungsvollen öffentlich-privaten Kooperationen und einer breiten Einbindung der Bürger.
 - aber auch weiterer Teilstrategien, wie dem **Tourismusmarketing**, dem **Kulturmarketing**, dem **Eventmarketing**.
 - Als eher eigenständige Form einer überörtlichen Marketingstrategie, die gleichwohl methodisch an die oben genannten Modelle angelehnt ist, muss hier noch auf das sogenannte **Regionalmarketing** hingewiesen werden.

¹ Vgl. hierzu auch die Differenzierungen, wie sie in dem DIFU-Forschungsprojekt von Grabow/Hollbach-Grömig 1998 herausgearbeitet wurden.

2 Schriftliche Befragung der Mitgliedsgemeinden des Österreichischen Städtebundes im Frühjahr 2002

2.1 Methode und Vorgehensweise

Im April 2002 wurden die Mitgliedsgemeinden des österreichischen Städtebundes mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens² zum aktuellen Stand der Marketingaktivitäten und ergänzend zum Bereich der gegenwärtigen Situation von Events in den Städten befragt. Die Fragen konzentrieren sich auf folgende Untersuchungsschwerpunkte:

- Praktischer Lösungsansatz: Ausrichtung und Schwerpunkte des praktizierten Ansatzes in der jeweiligen Gemeinde;
- Formale Aspekte, wie Initiatoren und Beteiligte sowie die Organisation und die derzeitige Form der Finanzierung;
- Zielsetzungen, durchgeführte Maßnahmen sowie eine vorläufige Einschätzung der Wirkungen und der daraus abgeleiteten Planungen;
- Sonstige Aspekte: Einschätzung der Wettbewerbssituation der Städte und deren Entwicklung, Events und deren Einschätzung.

Einwohnerzahl gemäß VZ 1991	vorliegenden Fragebögen insgesamt
Bis 5.000 Einwohner	6
5.0001 bis 10.000 Einwohner	26
10.001 bis 20.000 Einwohner	24
20.001 bis 40.000 Einwohner	12
Über 40.000 Einwohner	9
Summe	77

Insgesamt sind letztlich 77 Fragebögen aus den Gemeinden eingelangt, von denen zum Zeitpunkt der Auswertung 70 auswertbare Fragebögen vorlagen und die Grundlage der folgenden Ergebnisdarstellungen bilden³. Damit lassen sich

² Anzumerken ist, dass mit einer schriftlichen Befragung und der damit korrespondierenden oftmals quantitativen Ausrichtung die Erkenntnistiefe beschränkt ist und in vielen Bereichen nur erste (teilweise grobe) Einschätzungen/Positionsbestimmungen möglich sind. Die vielfältigen Aktivitäten der Gemeinden können inhaltlich nur ansatzweise gewertet werden. Hier können lediglich praktische Fallbeispiele - wie sie in Teil 3 für einen kleinen Teilbereich vorliegen - Abhilfe schaffen.

³ Die noch nicht berücksichtigten Fragebögen werden in späteren ergänzenden Analysen berücksichtigt. Wir gehen allerdings davon aus, dass durch die dann größere Grundgesamtheit, die nachfolgenden Aussagen und dargestellten Einzelwerte (zumal die Prozentwerte) nicht nennenswert verändert werden und somit die folgenden Aussagen Bestand haben werden.

gute Aussagen hinsichtlich einer Standortbestimmung der größeren Städte Österreichs zum Stadtmarketing und zu aktuellen Trends bzw. generellen Einschätzungen treffen, zumal alle in dieser Untersuchung antwortenden Gemeinden angeben, Stadtmarketing im weitesten Sinne - zwar mit sehr unterschiedlicher Intensität und Schwerpunktsetzung - zu betreiben.

2.2 Ausgewählte Ergebnisse der Erhebung

2.2.1 Praktizierte Stadtmarketing-Typen

Zunächst wollten wir wissen, ob es in den befragten Städten/Gemeinden Marketingaktivitäten, die im weitesten Sinne als „Stadtmarketing“ bezeichnet werden können, gibt und mit welchen grundsätzlichen inhaltlichen Schwerpunktsetzungen sich diese Aktivitäten am besten beschreiben lassen. Folgende Antworten liegen uns vor:

	praktizierte Aktivitäten	Schwerpunktsetzung
Vermarktung der Innenstadt mit Schwerpunkt Einzelhandel (Innenstadtmarketing)	77	40
Vermarktung des Wirtschaftsstandortes mit Schwerpunkt Wirtschaftsförderung (Standortmarketing)	61	11
Marketing zur Tourismusförderung (Tourismusmarketing)	57	4
Vermarktung und Entwicklung der gesamten Stadt/Gemeinde (allgemeines Stadtmarketing)	53	16
Wir sind Teil einer überörtlichen Marketingmaßnahme mit anderen Gemeinden (Regionalmarketing) mit einem der oben genannten Schwerpunkte	37	4

(alle Werte in Prozent; fehlende Werte zu 100 Prozent = keine Angaben)

Bei den aktuellen Stadtmarketingaktivitäten lassen sich zwischen den verschiedenen Größenklassen unterschiedliche (inhaltlich-konzeptionelle) Ausprägungen zeigen:

Größenklassen	häufigste Nennung von praktizierten Teilaktivitäten	besondere Schwerpunktsetzung des Stadtmarketings
> 5.000 EW	▪ Standortmarketing (57 Prozent)	▪ keine eindeutige Schwerpunktsetzung erkennbar
> 10.000 EW	▪ Innenstadtmarketing (79 Prozent)	▪ deutlich Innenstadtmarketing (42 Prozent)
> 20.000 EW	▪ Innenstadtmarketing (76 Prozent), aber auch allgemeines Marketing relevant (62 Prozent)	▪ keine eindeutige Schwerpunktsetzung erkennbar, am ehesten noch Innenstadtmarketing (29 Prozent)
> 40.000 EW	▪ Innenstadt- und Standortmarketing (82 Prozent)	▪ eindeutig Innenstadtmarketing (73 Prozent)

Größenklassen	häufigste Nennung von praktizierten Teilaktivitäten	besondere Schwerpunktsetzung des Stadtmarketings
< 40.000 EW	<ul style="list-style-type: none"> Innenstadt- und Standortmarketing (100 Prozent) 	<ul style="list-style-type: none"> keine ganz eindeutige Schwerpunktsetzung, am ehesten noch Innenstadtmarketing (43 Prozent)

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse haben die eingangs formulierte Einschätzung, wonach Stadtmarketing ein Konzept mit vielen Gesichtern ist bestätigt:

- Auch wenn im Einzelfall die Intensität (und möglicherweise auch die Qualität) der Marketingansätze sehr unterschiedlich sein dürfte, ist erkennbar, dass eigentlich **alle** antwortenden **Gemeinden** in irgendeiner Form **Marketing betreiben**, oder in entsprechende Aktivitäten (z.B. über einen Tourismusverband) involviert sind.
- Bei aller Individualität wird eine **merkliche Fokussierung bei den Schwerpunkten im Bereich der Innenstadt** und damit dem Einzelhandel erkennbar. Damit drängt sich die Vermutung auf, dass Stadtmarketing von vielen Gemeinden am ehesten noch mit **Innenstadtmarketing** gleich gesetzt wird. bei den kleinen und den ganz großen Gemeinden rückt das **Standortmarketing** in den Vordergrund. Das die Entwicklung der gesamten Stadt in den Mittelpunkt rückende Stadtmarketing (hier allgemeines Stadtmarketing) ist dagegen eher nicht so verbreitet, es wird auch kaum als Schwerpunkt genannt.
- In **kleineren Gemeinden** ist die Praxis zu erkennen, **Stadtmarketing und Tourismusmarketing zu vereinen**, einerseits um Synergieeffekte zu nutzen und andererseits eine gemeinsame Linie zu verfolgen (diese Kombination erscheint durchaus sinnvoll ist und beinhaltet viel Potenzial, indem etwa getrennte Budgets zusammengeführt, effektivere Maßnahmen getroffen und Überschneidungen oder ein häufig anzutreffendes Gegeneinanderarbeiten verhindert werden können). Größere Städte klammern den Tourismusbereich eher bewusst aus, da sie mehr Ressourcen zur Verfügung haben und in unterschiedlichen Aufgabenfeldern tätig sind und sich folglich nicht behindern. Jedoch ist es auch hier sicherlich sinnvoll, die Aktivitäten aufeinander abzustimmen.

2.2.2 Initiatoren und Beteiligte an Stadtmarketingprojekten

Stadtmarketing steht heutzutage ganz im Zeichen von Public Private Partnership. Die Zusammenarbeit im Bereich Stadtmarketing erfolgt in den unterschied-

lichsten Formen (bspw. GmbH, Verein). Gleichzeitig steigt dadurch die Kompetenz zur Lösung unterschiedlichster Problemstellungen in einer Gemeinde. So ist die Schaffung von Lebensqualität in einer Stadt nur bedingt durch die Gemeindeverwaltung allein realisierbar. Sie entsteht vielmehr zu einem Gutteil durch die Einwohner und deren persönliche Aktivitäten. Überdies greifen die klassischen Steuerungsmöglichkeiten einer Gemeinde (z.B. Bewilligungen, Planungen, Geld - z.B. Errichtung von Infrastruktur) nur bedingt. Eine Gemeinde kann hier nicht allein handeln. Es bedarf vielmehr der Aktivierung vielfältiger kommunaler Akteure und der Koordination ihrer Aktivitäten im Sinne einer Gesamtstrategie, wobei letztlich immer Freiwilligkeit in der Teilnahme und der Mitwirkung herrscht. Stadtmarketing funktioniert nur dann, wenn es einer Gemeinde gelingt, zumindest sowohl die Bürger als auch die örtlichen Unternehmen für eine Mitarbeit zu motivieren und lokale Potenziale zu aktivieren. Dabei ist dann aber auch zu berücksichtigen, dass letztlich vermutlich nur die mittun, die sich einen individuellen Vorteil aus dem Stadtmarketing erhoffen und „Trittbrettfahrer“ nicht gänzlich ausgeschlossen werden können.

Vor diesem Hintergrund wurde erhoben, von wem in den befragten Gemeinden die **Initiative** für die verschiedenen Marketingaktivitäten ausgegangen ist und wer letztlich konkret an der Realisierung (Planung, Umsetzung evtl. auch Kontrolle) **beteiligt** war.

	Initiative					Beteiligte				
	Innenstadt-marketing	Standort-marketing	Tourismus-marketing	allgem. Stadt-marketing	Regiona-lmarketing	Innenstadt-marketing	Standort-marketing	Tourismus-marketing	allgem. Stadt-marketing	Regiona-lmarketing
BürgermeisterIn / politische Entscheidungsträger	40	53	45	63	51	18	22	19	18	23
Stadtverwaltung	6	23	17	11	11	23	29	27	26	26
einzelne Unternehmer / Gewerbetreibende	30	6	14	11	9	23	18	21	17	13
einzelne BürgerInnen	2	3	2	2	0	9	6	4	15	5
Wirtschaftskammer	10	6	5	6	13	10	12	7	8	11
Landesverwaltung	3	3	8	0	9	4	3	7	3	15
Externe Berater	8	7	9	7	7	12	11	14	13	8

(alle Werte in Prozent)

Die vorliegenden Antworten zeigen folgendes auf:

- Im Ergebnis wird durch die Umfrage unterstrichen, dass **Stadtmarketing** und alle damit korrespondierenden Teilstrategien **prinzipiell als Chefsache** (wie so vieles andere!) angesehen werden. Die Bürgermeister - oder allgemein gesagt - die politische Ebene haben die bisherigen Stadtmarketingaktivitäten überwiegend initiiert.
Daneben werden als Initiatoren **im Bereich Innenstadtmarketing** häufig noch die **lokalen Unternehmen bzw. Unternehmervereinigungen** (z.B. Werbegemeinschaften, Vereine der Kaufleute) genannt. Beim **Standortmarketing** wiederum kommt - neben den politischen Vertretern der Gemeinde - häufig der **Stadtverwaltung** eine besondere Initiatorenrolle zu.
- Unter dem Gesichtspunkt der **Beteiligung** wird in der Regel ein breites Feld der an den Stadtmarketingaktivitäten beteiligten Akteure sichtbar. Dennoch sind zwei Aspekte auffallend:
 - Einerseits ist auffallend, dass die Stadtmarketingaktivitäten der Gemeinden bislang **sehr stark expertenzentriert** und oftmals **weniger bürgerorientiert** praktiziert werden. BürgerInnen sind im allgemeinen weit weniger häufig beteiligt als beispielsweise externe Experten; Ausnahme: in den Fällen, in denen Gemeinden explizit einen umfassenden Stadtmarketingansatz (allgem. Stadtmarketing) verfolgen, ist auch die Beteiligung der Bürger relativ hoch.
 - Andererseits ist die **mittlere Anzahl** aller in einer Gemeinde **beteiligter Akteursgruppen**⁴ beim Innenstadtmarketing mit 2,3, beim Tourismus-/bzw. allgem. Stadtmarketing mit jeweils 1,5 **sehr gering**. Mit zunehmender Gemeindegröße wird allerdings auch die Anzahl der beteiligten Akteursgruppen größer.
- Die **Gemeindeverwaltungen** sind durchgängig **sehr wichtige Beteiligte**. Im Bereich des Tourismusmarketing übernehmen die Tourismusverbände die Rolle. Demgegenüber sind die **Länder** im wesentlichen nur im Bereich Regionalmarketing bzw. Tourismusmarketing beteiligt.

⁴ Diese errechnet sich aus der Anzahl aller von den Gemeinden in Frage 3 als an den einzelnen Teilstrategien beteiligten Akteure / Gesamtzahl der Gemeinden.

2.2.3 Ziele und Maßnahmen

Generelle Zielsetzungen

Auf die Frage, welche Ziele die Gemeinden in den verschiedenen Marketing-schwerpunkten verfolgen wurden große Übereinstimmungen, aber auch teilweise deutliche Unterschiede in den Ansätzen erkennbar.

	Zielkategorien aus dem Fragebogen	zusätzliche Ziele der Gemeinden
Innenstadt-marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erlebniswert der Innenstadt steigern (Belebung, Frequenzsteigerung, Aktionen) (42) ▪ Kaufkraft sichern und stärken, bzw. Kaufkraftabfluss reduzieren, Kundenbindung erhöhen (34) ▪ Erreichbarkeit mit PKW/ÖPNV verbessern (Parkraum, Verkehrssituation, etc.) (15) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ generell <i>Attraktivität</i> erhöhen: Geschäfte ansiedeln, Angebotsstruktur verbessern, Lücken schließen, ▪ Verbesserung der <i>Gestaltung</i> der Innenstadt: Optik, Aufenthaltsqualität, urbanes Lebensgefühl stärken ▪ einzigartige Positionierung/Profilierung ▪ Bekanntheitsgrad erhöhen, Image verändern ▪ Aktivierung der Kaufmannschaft ▪ Image verbessern ▪ als High-Tech-Standort ausbauen ▪ Klimabündnisgemeinde werden ▪ Profilierung: Neue Energie ▪ Standort als Regionalzentrum entwickeln
Standort-marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsplätze schaffen, sichern / Betriebsansiedlungen (39) ▪ Wirtschaftsstandort iWS. marktorientiert entwickeln ▪ (28)Steuerbasis verbreitern (10) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profilierung (Tagestourismus, Sporttourismus, Kulturstadt, Businessstourismus, Kongresstourismus etc.) ▪ (junges) Image verbessern ▪ „Zielgruppenpackeges“ entwickeln ▪ Verbesserung Infrastruktur und Tourismusangebot
Tourismus-marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung der Auslastung (auch Steigerung Nächtigungen, Nebensaison, etc.) (30) ▪ allgemein Bekanntheitsgrad steigern (24) ▪ Konzentration auf bestimmte Zielgruppen (9) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bekanntheit steigern und Stadt als Marke positionieren ▪ Aktionen/Events fördern (night-shopping, Kulturpfad etc.) ▪ Image verändern und Identität stärken
allgemeines Stadtmarketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt attraktiver machen (allgemein, Lebensqualität, etc.) (18) ▪ Profilierung / Positionierung der Stadt (14) ▪ Wirtschaft/Handel fördern (13) ▪ Bürgerengagement aktivieren (auch Stärkung des „Wir“-Gefühls, Bündelung der Kräfte, Förderung der Eigeninitiative)(13) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bündelung der Kräfte - gemeinsam Stärke zeigen, z.B. zur Verbreiterung der Angebotspalette oder zur Realisierung von „Groß“- oder Infrastrukturprojekten ▪ Werbegemeinschaft realisieren
Regional-marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gemeindeübergreifende Kooperation fördern (14) ▪ Profilierung der Gemeinde in der Region (auch Bekanntheitsgrad steigern) (9) ▪ Wirtschaft / Tourismus fördern (4) 	

(Anzahl der Nennungen in Klammer)

Die vorliegenden Antworten lassen folgende Einschätzungen zu:

- Die Zielangaben sprechen zunächst für sich und machen die **Hauptintentionen** der Gemeinden für die verschiedenen Marketingbereiche **deutlich**. Einzelne Punkte möchten wir gezielt hervorheben, nämlich beim ...
 - *Innenstadtmarketing* die große Bedeutung der Steigerung des Erlebniswertes der Innenstadt als Voraussetzung von Frequenz und damit Umsatz;
 - *Standortmarketing* die überragende Dominanz des allgemeinen Ziels der Schaffung von Arbeitsplätzen
 - *Tourismusmarketing* die zwar ausgeprägte Orientierung an der Auslastung aber gleichzeitig vielfach angestrebte Profilierung und auch „Produktgestaltung“
 - *allgemeinen Stadtmarketing* das doch merklich erkennbare Ziel, mit Stadtmarketing Engagement von Bürgern und Gewerbetreibenden zu aktivieren
 - *Regionalmarketing* sehr stark - aber nicht ausschließlich - der Bereich des Tourismus in den Vordergrund rückt aber gleichzeitig ein deutlicher Wille der Gemeinden erkennbar wird, Kräfte zu bündeln und gemeinsam Stärke zu zeigen.
- Häufig orientieren sich die Gemeinden an den vorgegebenen Ziel-Beispielen, bleiben aber in ihren Zielformulierungen eher allgemein und deuten allenfalls die angestrebten Entwicklungsrichtungen an. Zu vermuten ist damit, dass in der Mehrzahl der kommunalen Stadtmarketingprojekte **eindeutig formulierte und schriftlich festgelegte Ziele**⁵ für das Stadtmarketing **eher selten** sind. Auch die in Vereinssatzungen bzw. Gesellschaftsverträgen formulierten Ziele sind vermutlich meist eher allgemein abgefasst.
- Die **Überschneidungen** bei den Zielen verdeutlichen nochmals die bestehenden **Unschärfen im Verständnis** der verschiedenen Marketingaktivitäten.

Realisierte und geplante Maßnahmen

im Hinblick auf die Einschätzung des derzeitigen Entwicklungsstandes der Marketingaktivitäten der befragten Gemeinden wurden verschiedene - im Kontext von Stadtmarketingaktivitäten - „typische“ Maßnahmen auf Ihren Realisierungsstand abgefragt.

⁵ Als Mindestansprüche von Zielen werden angesehen, dass Ziele messbar/überprüfbar, konkret, relevant, erreichbar sowie mit einem konkreten Zeithorizont versehen sind.

Durchgeführte / geplante Maßnahmen	realisiert	geplant	keine Angaben
Durchführung von Analysen (z.B. Imageanalysen, Stärken-Schwächen/Chancen-Risiken-Analyse)	74	11	14
Durchführung von Bürgerbefragungen	64	11	24
Durchführung von Befragungen bei Wirtschaftsvertretern	64	6	30
Einbindung von BürgerInnen / Bürgergruppen in Workshops, Arbeitsgruppen, Zukunftswerkstätten	54	19	27
Einbindung von Wirtschaftsvertretern in Workshops, Arbeitsgruppen	64	11	24
Erarbeitung eines Slogans	53	10	37
Erarbeitung eines einheitlichen Auftritts (z.B. CD, Logo)	63	16	21
Erarbeitung eines Stadtleitbilds (iS. eines marktorientierten Entwicklungsplanes)	46	23	31
Schaffung von speziellen Gesprächskreisen, Foren etc.	51	10	39
Erarbeitung eines übergreifenden Marketingkonzepts	37	20	43
Schaffung spezieller Kommunikations-/Werbemedien (z.B. Broschüren, Zeitung, Homepage)	67	11	21
Insgesamt	59	13	28

(alle Werte in Prozent)

Die vorliegenden Antworten lassen folgende generelle Einschätzungen zu:

- Aus den Antworten wird **große Aktivität der Gemeinden** deutlich (idR werden jeweils mehr als 50 Prozent der abgefragten Teilaktivitäten aus dem Bereich des Marketings als bereits realisiert genannt), die **insgesamt jedoch noch zu wenig konzeptionell untermauert sind** (z.B. strategische Absicherung mittels eines Marketingkonzepts oder eines Stadtleitbilds). Es hat sich jedoch immer wieder gezeigt, dass Stadtmarketing nur mit einem fundierten Konzept eine reelle Chance hat, erfolgreich zu sein. Auch die **Qualität der Analysen** wäre noch gesondert zu untersuchen (Als Beilagen wurden uns nur ganz wenige konkrete und professionelle Beispiele übergeben, etwa von der Gemeinde Gleisdorf, oder vom Land Vorarlberg für die Gemeinden in Vorarlberg).
- Interessant sind die teilweise ergänzend genannten Maßnahmen im Rahmen der örtlichen Marketingbemühungen, wie etwa die gezielte Clusterbildung (Salzburg), Mystery-Shopping (Wels), Leerflächenmanagement (Baden, Neunkirchen, Wels).
- Deutlich geworden ist aus den Antworten aber auch, dass bislang den **passiven Formen der Beteiligung** der Bürger (im Rahmen von Bürgerbefragungen) größerer Stellenwert eingeräumt wird als beispielsweise aktiven Formen.

- Eine relativ häufig realisierte Maßnahme aus dem Bereich des Stadtmarketings (53 %) ist die Entwicklung eines **Slogans**. Die einzelnen Slogans (vgl. Anlage 1) sind in ihrer Qualität sehr unterschiedlich zu beurteilen: in einzelnen Fällen wird eine bestimmte Positionierung (z.B. als Teil einer Region „Bad Ischl - das Herz des Salzkammerguts“, oder als Einkaufsstandort „Waidhofen - ganz deine Einkaufsstadt“), eine bestimmte Einstellung gegenüber einer bestimmten Zielgruppe (z.B. „Wien besuchen - in Klosterneuburg wohnen“) erkennbar. Vielfach sind die verwendeten Slogans - von außen betrachtet - nicht immer innovativ und eher austauschbar bzw. teilweise mehrfach vorkommend. Slogans, die wie etwa in Wiener Neustadt eine klare Botschaft (Wiener Neustadt/Neustart) vermitteln oder Sprachwitz beweisen (z.B. „it's nice to be a halleiner“) sind eher selten. Wenn davon auszugehen ist, dass die entwickelten Slogans der Gemeinden vielfach primär nach innen orientiert sind und der örtlichen Identitätsstiftung dienen sollen bzw. bei den BürgerInnen mit konkreten Marketingaktivitäten vor Ort verbunden sind, dann könnte die Originalität der einzelnen Slogans nachrangig sein.
- Insgesamt wird mit den vorliegenden Angaben evtl. ein **zu optimistisches Bild** bezüglich der realisierten Maßnahmen gezeichnet, weil qualitative Aspekte nicht abgefragt wurden. Hier wäre es - es vor dem Hintergrund der als positiv zu wertenden großen Aktivität der Gemeinden - nunmehr **notwendig, gerade die qualitativen Aspekte näher zu betrachten**.

Auf die Frage, **was** - nach Einschätzung der Gemeinden - **die Bürger am meisten mit den lokalen Marketingaktivitäten assoziieren**, wurden von den Gemeinden sehr unterschiedliche Einschätzungen abgegeben. Wir haben versucht, die Antworten zu gruppieren⁶ und kommen zu folgender Einschätzung:

Schwerpunkt	Einschätzung
Ergebnisse	<p>Genannt werden hier meist konkrete Verbesserungen, die sich beziehen auf bspw.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ konkrete Betriebsansiedlungen, ▪ Revitalisierung der Innenstadt, Straßenraumgestaltung, Verkehrskonzept, Parkhäuser, ▪ Verbesserung des Angebots, ▪ aber auch längere Öffnungszeiten, Parkticket-Rückvergütung.

⁶ Die Antworten der Gemeinden sind in der Regel nur auf eine Gruppe konzentriert.

Schwerpunkt	Einschätzung
Events	<p>Die größte Gruppe der Nennungen bezieht sich auf sehr unterschiedliche Events, Veranstaltungen, Aktionen vor allem zur Belebung der Innenstadt, wie etwa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ diverse Kulturveranstaltungen (Sagenfestival, Ausstellungen, diverse Jazz-Festivals), ▪ Einkaufs-, Museumsnacht, Themenwochen, ▪ „Tag der offenen Tür“, ▪ Wein-, Winzer-, Stadtfeste.
Strukturen und Organisation	<p>Die eigentlichen Träger der div. Stadtmarketingmaßnahmen werden so gut wie nie genannt. Genannt werden hier dagegen öfters neu geschaffene Kommunikationsinstrumente, wie etwa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinde-Infokanal, ▪ Homepage, ▪ spezielle Zeitungen (z.B. „Servus Leobersdorf“).
Beteiligungsmöglichkeiten	<p>Interessant erscheint, dass zumindest für Gemeinden, die partizipative Ansätze des Stadtmarketings realisiert haben, die entsprechenden Beteiligungsmöglichkeiten in den Vordergrund rücken, wie etwa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erarbeitung und Umsetzung eines gemeinsamen Leitbildes, ▪ Bürgerversammlungen.

Exkurs Stadtleitbild:

Ähnlich wie Leitbilder in der Verwaltung werden seit einigen Jahren immer wieder auch Leitbilder für die Stadtentwicklung diskutiert. Als ein frühes Beispiel ist hier das Stadtleitbild **Bruck an der Mur**, das unter dem Titel „**Bruck 2010 - Stadtvision**“ (www.bruckmur.at) Zukunftsperspektiven für die Stadt in verschiedenen Entwicklungsbereichen definiert: Arbeit/Wirtschaft, Tourismus/Gastronomie, Stadtgestaltung/Verkehr, Kultur/Freizeit/Sport, Soziales/Natur/Umwelt, sowie Image/Öffentlichkeitsarbeit/Bürgerservice⁷.

Die Wirkung dieser Leitbilder wird meist kontrovers diskutiert (vgl. Wirth, 2002). Eine gewisse Einigkeit bei der Wirkungseinschätzung lässt sich jedoch finden, wenn **Stadtleitbilder als Vehikel der Veränderung** betrachtet werden. Hier werden sie als geeignet angesehen ...

- Verbesserungen im Bereich des Umgangs zwischen Bürgern und Verwaltung/Politik zu erreichen,
- die Identitätsstiftung mit Stadtmarketingmaßnahmen zu verbessern,
- Aufbruchstimmung in einer Stadt zu schaffen (Spaß an der Aktion, kann schlechte Stimmung aufbrechen, Interesse an der Stadtgestaltung wecken, Politikverdrossenheit bekämpfen);

Das wesentlichste Element von Stadtleitbildern ist damit häufiger weniger der konkrete Inhalt, als Vielmehr der Entstehungsprozess. Und so ist es sehr wichtig, im Rahmen eines Stadtleitbildprozesses, Menschen zusammenzubringen, damit diese gemeinsame Interessen erkennen und aus der gemeinsamen Arbeit die Basis für eine verbesserte Zusammenarbeit in der Zukunft geschaffen wird.

U.U. könnte es in der weiteren Diskussion hilfreich sein, den - mancherorts negativ besetzten -

⁷ Aktuelle Beispiele zum Vergleich aus Deutschland wären hier etwa die Stadt Offenburg (www.offenburg.de) oder Lemgo (www.lemgo.de) oder auch Wuppertal (www.Wuppertalaktiv.wtal.de).

Begriff des „Leitbildes“ zu vermeiden und statt dessen einen anderen Begriff zu verwenden (z.B. Bruck - Vision 2010).

Immer wieder finden sich Hinweise, dass, wer Beteiligungsmöglichkeiten schafft und gemeinsame Ziele entwickelt, auch Erwartungen bezüglich der Umsetzung dieser Ziele weckt. Hier ist es dann sehr wichtig, dass nicht umsetzbare oder letztlich politisch nicht gewollte Dinge auch so kommuniziert (und erklärt) werden.

2.2.4 Organisation und Finanzierung

Organisation:

Die jeweils individuellen Schwerpunktsetzungen des Stadtmarketings spiegeln sich letztlich auch in den damit zusammenhängenden Aufgaben und der dafür gewählten Organisationsform wieder. Als typische Organisationsformen wurden abgefragt: die Organisationseinheit bei der Stadtverwaltung, der Verein, die privatrechtliche Gesellschaft oder zuletzt eine flexible Organisation (im Sinne von losen Arbeitskreisen, Projektteams etc.).

In Bezug auf die derzeitige Organisation der Stadtmarketingaktivitäten lassen sich folgende Ergebnisse zeigen:

	Organisationseinheit bei der Stadtverwaltung	Verein	GmbH	flexible Organisation	k.A
Innenstadtmarketing	17	40	13	10	20
Standortmarketing	33	16	9	4	39
Tourismusmarketing	19	26	13	3	40
allgem. Stadtmarketing	17	21	11	7	43
Regionalmarketing	16	24	7	3	50

(alle Werte in Prozent)

Die vorliegenden Antworten lassen folgende generelle Einschätzungen zu:

- Entscheidend für die gewählten Organisationslösungen sind idR. die lokalen Gegebenheiten, die letztlich zu sehr individuellen Lösungsansätzen führen. **Am häufigsten** wird jedoch auf die **Vereinslösung** zurückgegriffen, gefolgt von einer verwaltungsinternen und privatrechtlichen Lösung. Die Vereinslösung wird besonders beim Innenstadtmarketing, die verwaltungsinterne Organisation vor allem beim Standortmarketing praktiziert. Vielfach gibt es in den Gemeinden eine Organisationseinheit (z.B. eine Stadtmarketing GmbH), die - zumindest vom Anspruch her - alle Teilstrate-

gien betreut⁸. Hinzu kommt, dass im Bereich des Tourismusmarketings die Tourismusverbände eine wichtige Rolle übernehmen. Ebenfalls häufiger anzutreffen ist, dass parallel zu einer privatrechtlichen Organisation noch eine Organisationseinheit bei der Gemeinde installiert ist.

- **Flexible Organisationsstrukturen**, die insbesondere einen leichten Zugang von weniger organisierten lokalen Gruppen und einzelnen Bürgern zulassen würden, kommen eher selten zum Einsatz.
- Die deutliche **Dominanz der eher fester Organisationsformen** legen die Vermutung nahe, dass das Aufgabenspektrum der örtlichen Stadtmarketingorganisationen vor allem im Bereich der operativen Tätigkeiten (Organisieren von Veranstaltungen, Herstellen von Werbematerialien etc.) und vielleicht weniger in der gezielten marktorientierten Entwicklung der Stadt oder der Organisation von Kommunikationsprozessen liegt.

Mit den gewählten privatrechtlichen Lösungen verbindet sich die Erwartung der Gemeinden, einerseits **lokale Akteure in das Stadtmarketing einzubinden** und gleichzeitig die Steuerungsmöglichkeiten der Gemeinde abzusichern. Durch eine enge Anbindung des Stadtmarketings an die Gemeindeverwaltung ist letztlich eine bessere Abstimmung der Aktivitäten des Stadtmarketings mit anderen kommunalen Planungen und Maßnahmen möglich.

Mitarbeiter im Bereich Stadtmarketing:

Stadtmarketing bei den Gemeinden wird mit geringem Personaleinsatz verwirklicht: Rund 40 Prozent der Gemeinden - insbesondere die Gemeinden mit bis zu 20.000 Einwohner - geben an, einen Mitarbeiter im Bereich Stadtmarketing zu beschäftigen. Weiter 20 Prozent der Gemeinden (nun bis 40.000 Einwohner) haben dann insgesamt bis zu zwei Beschäftigten. Lediglich bei den großen Städten werden in nennenswertem Umfang fünf und mehr MitarbeiterInnen im Stadtmarketing eingesetzt. Hinzuweisen ist aber auch darauf, dass mehr als ¼ der Gemeinden keine Angaben zu den Beschäftigten in diesem Bereich macht.

Finanzierungsformen:

Erfolgreiches Stadtmarketing ist nicht kostenlos. Für die Finanzierung bieten sich ganz unterschiedliche Finanzierungsmodelle⁹ an, die jeweils ein Spiegel der

⁸ Eine für die Organisation des Stadtmarketing wichtige Rolle haben in vielen Gemeinden die sogenannten **City-Manager**, die in dieser Studie ausgeklammert geblieben sind. Ihre Funktion und Rolle wird derzeit in Österreich sehr intensiv diskutiert (vgl. Abschnitt 4 und auch Roland Wölfel 2002).

⁹ In Münster/Westfalen wurde ein PPP-Modell gewählt, bei dem die engere Stadtmarketingorganisation in der Form eines kommunalen Eigenbetriebs (in den die Stadt Personal und Infrastruk-

örtlichen Ausgestaltung des Stadtmarketing sind. Bei den antwortenden Gemeinden lässt sich folgende Verteilung der Finanzierungsformen zeigen.

	praktizierte Finanzierungsformen (Mehrfachnennungen)	Schwerpunkt der Finanzierung
ausschließlich durch die Gemeinde	8	14
durch einen festen jährlichen Zuschuss von der Gemeinde an die oben genannten Organisationen	22	31
durch Zuschüsse der Gemeinde an die oben genannten Organisationen nach Bedarf (z.B. für konkrete Projekte)	21	10
durch Beiträge der Wirtschaftstreibenden oder sonstiger lokaler Akteure	28	9
durch Sponsoren (auch Patenschaften für Projekte, Maßnahmen etc.)	19	0
Sonstige Lösungen	3	3
keine Angaben		33

(alle Werte in Prozent)

Die vorliegenden Antworten lassen folgende generelle Einschätzungen zu:

- Insgesamt überwiegen **gemischte Formen der Finanzierung des Stadtmarketings**, wobei eine klare **Dominanz der Förderung durch die Gemeinden** erkennbar wird. Zwar ist erkennbar, dass im Einzelfall die Wirtschaftstreibenden durch Umlagen, externe Sponsoren oder auch in wenigen Fällen die Länder oder Tourismusverbände Gelder zuschießen, letztlich bleibt die Hauptfinanzierungslast aber bei den Gemeinden.
- Auffallend ist, dass praktisch keine nennenswerten **Änderungen bei den praktizierten Finanzierungsmodalitäten** vorgesehen sind¹⁰.

tur/Arbeitsmittel einbringt) mit einem Beirat (in dem auch die Wirtschaft vertreten ist) wahrgenommen werden und die Wirtschaft dann konkrete Projekte finanziert.

¹⁰ In der deutschen Diskussion wurde hier etwa hingewiesen, dass **Sponsorengelder** (und damit das Fundraising) aber auch Erlöse aus Veranstaltungen oder dem Verkauf von Werbemöglichkeiten oder spezieller Dienstleistungen der Stadtmarketingorganisation einen immer wichtigeren Bereich der Finanzierung des Stadtmarketings bilden. Die Modelle einer kompletten Eigenfinanzierung von Stadtmarketingorganisationen (Stichwort „Gelsenkirchner-Modell“) werden wegen der erkennbaren Interessenskonflikte als nicht unproblematisch angesehen.

Aufwendungen für Stadtmarketing in den Gemeinden:

Alles in allem lassen sich aus den vorliegenden Angaben zu den Budgets für Stadtmarketingmaßnahmen der Gemeinden keine eindeutigen Aussagen treffen, zumal auch mehr als 31 Prozent überhaupt keine Angaben gemacht hat¹¹. Die vorliegenden Zahlen lassen folgende vorsichtige Einschätzung zu:

- die kleineren Gemeinden (bis 20.000 Einwohner) geben meist bis zu 1 Mio ATS für Stadtmarketing aus, wobei die genannte Untergrenze in dieser Größenklasse bei 100.000 ATS liegt (in Summe betrifft dies etwa 30 Prozent);
- eine kleinere Gruppe von Gemeinden (24 Prozent), die über alle Größenklassen hinweg geht (aber jedenfalls alle großen Gemeinden beinhaltet) gibt mehr als 2 Mio ATS für Stadtmarketing aus (wobei ein Budget von 70 Mio ATS die Obergrenze markiert).

Exkurs Förderungen im Bereich Stadtmarketing durch das Bundesland Nordrhein-Westfalen:

Der finanziellen Förderung von Stadtmarketingaktivitäten widmet beispielsweise das Bundesland Nordrhein Westfalen besondere Aufmerksamkeit. So wurde dort (zeitlich bis Ende 2003 befristet) ein Landesbüro zur Koordinierung und Entwicklung von Stadtmarketingaktivitäten in Düsseldorf eingerichtet, das Kommunen vor allem in der Anfangsphase berät und durch Zuschüsse unterstützt (60 Prozent der Kosten für die Konzeptentwicklung - wobei als für ein Mittelzentrum (rund 100.000 EW) ca. 50.000-80.000 € angesetzt werden). Geboten werden etwa Informationen zum Stadtmarketing, Checklisten aber auch Übersichten zu Beratungsfirmen und Förderberatung (vgl. info@stadtmarketing-nrw.de)

Problembereiche der Finanzierung:

Als eher unproblematisch für Stadtmarketingprojekte wird in der Regel die Anschubphase angesehen. In dieser Phase ist die Motivation und gleichzeitig die Zahlungsbereitschaft aller Beteiligten hoch. Schwieriger wird es, wenn das Interesse langsam nachlässt - z.B. im anschließenden Umsetzungsprozess. Für die Zahlungsbereitschaft der Privaten ist immer der individuelle Nutzen oder die Rendite der Investition relevant¹². Weil Investitionen und Erfolge der häufig längerfristig angelegten Stadtmarketingaktivitäten nicht immer unmittelbar zure-

¹¹ Erklärungsansätze hierfür könnten sein: die Aufteilung der für Stadtmarketing vorgesehen Gelder auf unterschiedliche Bereiche (Tourismus, Kultur, Sport, etc.), Budgetansätze sowie eine gemischte Finanzierung aus öffentlichen und privaten Geldern.

¹² Als problematisch ist auch anzusehen, die Wirtschaft für die Finanzierung der Stadtentwicklung zu gewinnen, ist doch hier schnell der Hinweis gemacht, dass dies zunächst eine Aufgabe der Gemeinde ist. Nur in Einzelfällen ist die Wirtschaft bereit, eine Mitverantwortung für die Entwicklung „ihrer“ Gemeinde anzuerkennen. Hier gibt es - gegenüber beispielsweise den USA - keine entsprechenden Traditionen in Europa.

chenbar sind, ist die dauerhafte Finanzierung des Stadtmarketing keine leichte Aufgabe. Deshalb kommen Stadtmarketingprojekte wohl auf Dauer nicht ohne öffentliche Förderung und (zumindest) Ko-Finanzierung aus.

2.2.5 Einschätzung der Wirkungen und besondere Erfolge

Wir wollten von allen Gemeinden zunächst erfahren, wie sie die bisherigen Marketingaktivitäten in ihrer Gemeinde über alle Formen hinweg in Bezug auf deren Wirksamkeit bezüglich verschiedener möglicher Zielbereiche, aber speziell auch den in Frage 4 selbst gesteckten Zielen einschätzen.

Generelle Wirksamkeit ...

	Einschätzung der Wirksamkeit (in Prozent aller Antworten)					
	sehr große Wirkung	große Wirkung	geringe Wirkung	keine Wirkung	unklare Wirkung	k.A.
die Verbesserung des Images Ihrer Gemeinde/Stadt insgesamt	24	57	4	0	4	10
die bessere Positionierung Ihrer Gemeinde/Stadt im interkommunalen Wettbewerb	13	46	21	3	4	13
die Einbindung von BürgerInnen in die Gemeindepolitik	6	34	31	14	4	10
die Schaffung von Klarheit bezüglich erfolgversprechender Entwicklungsrichtungen und -möglichkeiten für Ihre Stadt/Gemeinde	6	37	29	3	9	17
eine Verbesserung der Situation des Einzelhandels in der Innenstadt	9	37	36	4	3	11
eine Verbesserung der Situation der lokalen Wirtschaft	4	46	29	3	6	13
die Belebung des Tourismus	17	30	29	7	4	13
eine Stärkung des „Wir“-Gefühls der BürgerInnen	13	44	24	4	3	11
die Steigerung des Erlebniswerts der Gemeinde	10	56	19	1	4	10
das generelle Bild der Gemeinde-/Stadtverwaltung bei den Bürgern	6	49	23	7	3	13
eine Verbesserung der Kommunikation und Kooperation der Gemeindeverwaltung mit verschiedenen Interessengruppen	11	47	30	1	0	10
die Förderung von bürger-/marktorientiertem Denken der Stadt-/ Gemeindeverwaltung	9	39	29	6	3	16
Wirksamkeit bezüglich der selbst genannten Hauptziele	11	49	17	0	3	20

Die vorliegenden Antworten lassen folgende generelle Einschätzungen zu:

- Alles in allem beurteilen die Gemeinden die Wirksamkeit ihrer Stadtmarketingaktivitäten **überwiegend positiv** (Ausnahmen sind im Bereich der *Einbindung von BürgerInnen in die Gemeindepolitik* und *beim Bild der Gemeinde-/Stadtverwaltung bei den Bürgern* zu erkennen)
- Eine eindeutig positive Bewertung fällt angesichts einiger sehr ausgeprägter Antworten, die den Marketingaktivitäten nur sehr geringe Wirkungen zuschreiben, gleichwohl eher schwer.
- Die Einschätzung der **Wirksamkeit** der Marketingaktivitäten **bezüglich der selbst genannten Hauptziele** fällt ebenfalls sehr positiv aus.

Auf die Frage, **worauf** sich die eben genannten **Einschätzungen** der Gemeinden im wesentlichen **stützen**, nennen die überwiegende Zahl der Gemeinden (67 %) die persönliche Erfahrung/Einschätzung. Die oben genannten Wirkungseinschätzungen geben damit in hohem Masse subjektive Einschätzungen wieder. Nur wenige Gemeinden stützen sich bei ihrer Beurteilung - wenigstens teilweise - auf spezielle Untersuchungen (z.B. Frequenzzählungen, Kaufkraftuntersuchungen, Befragungen oder Einzelhandelsstrukturuntersuchungen) oder sonstige „objektive“ Informationen (Nächtigungsstatistik, Kommunalsteuerentwicklung etc.).

Auf die Frage, was aus Sicht der jeweiligen Gemeinde die **größten Erfolge des Stadtmarketings** waren, wurden sehr unterschiedliche Aspekte genannt. Es wurde, die Einzelantworten nach Themengruppen zu Clustern zusammenzufassen, trotzdem bleibt letztlich eine gewisse Unschärfe in der Zuordnung:

Cluster	Einzelantworten
Betriebsansiedlung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung und Erhaltung von qualifizierten Arbeitsplätzen, insbesondere durch Ansiedlung von zahlreichen Handels- und Industriebetrieben ▪ Akzeptanz des „Wirtschaftsvereines“ in der Bevölkerung und bei den Unternehmen, ▪ wesentliche Imageverbesserung der Stadt (z.B. als High-Tech-Standort) ▪ Aufbau / Ansiedlung von Technologiezentren ▪ Unternehmer arbeiten bei Projekten zusammen

Cluster	Einzelantworten
Image und Bekanntheitsgrad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ das überregionale und bundesweite Interesse an unserer Stadt nimmt stetig zu ▪ Steigerung des Bekanntheitsgrades und damit Frequenzsteigerung ▪ Akzeptanz in der Bevölkerung ▪ besseres Image, mehr Besucher in allen Bereichen ▪ einheitliches Erscheinungsbild (Homepage, Drucksorten etc.)
Erlebniswert / Events	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherung der Angebots-/Erlebnisqualität in der Innenstadt ▪ Veranstaltungszuwachs: z.B. Operettenwochen, Volksschauspiele, Großveranstaltungen, Musical, Kunstausstellungen, Messeveranstaltungen insgesamt: reges ganzjähriges Kulturleben ▪ Wochenmarkt, Trödlermarkt, Adventmarkt, Weihnachtsmarkt, Weihnachtsbeleuchtung etc.
Kommunikation und Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung der Identifikationsmöglichkeiten mit der eigenen Stadt ▪ Verbesserte Integration verschiedener Standortfaktoren ▪ Bildung von Aktionsgemeinschaften und Arbeitsgemeinschaften (z.B. mit der Wirtschaft) ▪ Stadtmarketing mit Beteiligung aller Interessengruppen (z.T. sowohl Innenstadt als auch die Händler auf der „grünen Wiese“) ▪ Bündelung der Kräfte: Wirtschaft, Gemeinde, Tourismusverband ▪ Aktivierung der Bürger, Schaffung von kollektivem Bewusstsein: nur gemeinsam sind wir stark ▪ Beteiligung der Bevölkerung an Zukunftsgestaltung (Akzeptanz!) z.B. durch Erarbeitung eines Leitbildes
Verbesserung im Einzelhandel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verstärkte Bewusstseinsbildung bei den Kaufleuten, ▪ merkliche Frequenzsteigerung, Umsatzzuwächse im EZH, hoher Kaufkraftzufluss ▪ Spezielle Veranstaltungen: z.B. Einkaufsnacht (cityclub), ▪ belebtere Innenstadt durch FGZ, Schanigärten, breite Gehsteige, besseres Gastronomieangebot, etc. ▪ Ansiedlung neuer Geschäfte in der Innenstadt, aber auch der Bau einer Tiefgarage
Verbesserungen im Bereich Tourismus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermarktung der Tourismusregion ▪ Festigung der Gemeinde als (internationale) Destination im Städte-/Kongresstourismus und Steigerung der Nächtigungszahlen ▪ Spezielle Veranstaltungen und Events: z.B. Erhebung zum UNESCO-Weltkultur-Erbe, Sound of Music etc.

2.2.6 Weitere Planungen und Einschätzung der eigenen Potenziale

Die überwiegende Zahl der befragten Gemeinden (54 %) gibt an, dass die weiter oben bereits erkennbare positive Beurteilung des Stadtmarketings in einen **Ausbau bzw. eine Intensivierung der Marketingaktivitäten** münden soll. Etwa ein Fünftel der Gemeinden sieht derzeit keinen Bedarf nach einer Änderung.

Marketing ist letztlich ein „Kind“ des Wettbewerbs und der Konkurrenz von Anbietern gegenüber den Kunden. Um abschätzen zu können, inwieweit aufgrund der externen Bedingungen eher mit wachsendem oder sinkendem Bedarf an Stadtmarketingaktivitäten zu rechnen ist, wurden die Gemeinden ersucht, eine Einschätzung bezüglich der gegenwärtigen Wettbewerbssituation aber auch der erwarteten Wettbewerbsveränderungen abzugeben.

	Der derzeitige Wettbewerb ist ...					
	sehr groß	groß	teils /teils	gering	sehr gering	k.A.
Ansiedlung von Wohnbevölkerung (Einwohner)	11	31	37	13	3	4
Ansiedlung von Unternehmen (Arbeitsplätze)	23	43	26	6	0	3
Handel (Kaufkraft)	27	34	27	7	0	4
Freizeit- / Kultureinrichtungen	9	37	37	11	0	6
Kongresse und Messen	6	27	10	20	19	19
Tourismus	13	34	23	11	10	9
Behörden	4	17	29	26	14	10
Bildungseinrichtungen	16	33	26	13	7	6

Die vorliegenden Antworten lassen folgende generelle Einschätzungen zu:

- Die **Einschätzungen bezüglich des derzeitigen Wettbewerbs** zwischen den Gemeinden sind zwar nicht ganz eindeutig, es wird jedoch ein merklicher Wettbewerb zwischen den Gemeinden herausgestrichen. Als **besonders wettbewerbsintensive** Bereiche werden die **Unternehmensansiedlung** und der gesamte **Handelsbereich** genannt.
- In den Bereichen, in denen die Gemeinden aufgrund ihrer spezifischen Situation nicht gleichermaßen betroffen sind (z.B. Tourismus) sind die Einschätzungen entsprechend uneinheitlicher.
- Bei der **Beurteilung des zukünftigen Wettbewerbs** fällt zunächst die größere Zahl der Nicht-Antworten (k.A.) auf, die darauf schließen lässt, dass die Beurteilung insgesamt schwerer fällt.
- Dennoch ist eine klare Aussage der befragten Gemeinden dahingehend zu erkennen, dass sie davon ausgehen, dass der **Wettbewerb zwischen den Gemeinden eher noch zunehmen wird**. Hier werden neben den oben bereits genannten Bereichen Unternehmensansiedlung und Handel noch die Bereiche Tourismus, aber auch die Bildungseinrichtungen genannt.

	Der Wettbewerb wird ...					k.A
	stark zuneh- men	zunehmen	gleich bleiben	abnehmen	stark abneh- men	
Ansiedlung von Wohnbevölkerung (Einwohner)	6	41	36	1	0	16
Ansiedlung von Unternehmen (Arbeitsplätze)	17	56	11	3	0	13
Handel (Kaufkraft)	16	53	14	3	1	13
Freizeit- / Kultureinrichtungen	9	40	33	1	0	17
Kongresse und Messen	6	31	37	1	0	24
Tourismus	7	46	29	1	0	17
Behörden	3	19	54	6	0	19
Bildungseinrichtungen	10	31	36	0	1	21

(Angaben in Prozent)

Die Einschätzung der gegenwärtigen Wettbewerbssituation der Gemeinden fällt in den verschiedenen Größenklassen - erwartungsgemäß - unterschiedlich aus. In einer nach Größenklassen (vgl. hierzu Anlage 3) der Gemeinden differenzierten Auswertung der Einschätzungen der Gemeinden bezüglich des derzeitigen und zukünftig erwarteten Wettbewerbs lässt sich folgendes Bild zeigen:

- Insgesamt wird zwar von allen Gemeinden ein **wachsender Wettbewerb angenommen**, der mit zunehmender Gemeindegröße auch aber als stärker erwartet wird. Verkürzt könnte man sagen, je größer eine Gemeinde, um ausgeprägter sind die erwarteten Wettbewerbszuwächse.
- Gleichzeitig zeigen sich aber auch **unterschiede in den Wettbewerbsbereichen**:
 - in fast allen Gemeinden - unabhängig von der Größe - nimmt der Wettbewerb um **Unternehmen** und **Kaufkraft** einen hohen Stellenwert ein
 - davon abweichend werden die stärksten Wettbewerbszuwächse erwartet
 - bei Gemeinden bis 5000 EW bei den **Behörden**;
 - bei Gemeinden zwischen 10.000 und 20.000 EW bei **Kongressen und Messen**;
 - bei Gemeinden zwischen 20.000 und 40.000 Einwohner im Bereich der **Bildungseinrichtungen**.

Im Hinblick auf zukünftige Aktivitäten der Gemeinden wollten wir erfahren, inwieweit die Gemeinden eine konkrete Vorstellung hinsichtlich spezieller **Zu-**

kunfts Chancen und eigener **Entwicklungspotenziale** haben, die gezielt vermarktet werden sollen (vgl. Anlage 2). Auffallend ist hierbei die große Zahl an ähnlichen, jedenfalls schwer abgrenzbaren und letztlich eher austauschbaren „Potenzialen“: zentrale Verkehrslage, Bildungsangebot, hohe Wohnqualität, Kultur- und Freizeitangebot (etc.), die wohl eher noch als Standards und weniger als besondere Konkurrenzvorteile anzusehen sind. Nur in wenigen Fällen wird andeutungsweise erkennbar, wie sich Städte gegenüber Konkurrenten durch „Einzigartigkeit“ positiv hervortun wollen - „Schönste Altstadt der Welt“, „Biedermeieridylle in der Moderne“, „Solarstadt“ - oder durch eine bewusste Zielgruppenfokussierung (etwa im Bereich Tourismus beispielsweise auf Familien, Tagestouristen, Radfahrer, Abenteurer) Individualität anstreben.

2.2.7 Events als Instrument zur Steigerung der Attraktivität von Städten

Events (vgl. hierzu das Essay im Teil 2) zählen zu den derzeit wohl am meisten diskutierten Themen im Kontext einer marktorientierten Stadtentwicklung respektive des Stadtmarketings. Und so wurden im Rahmen der Umfrage verschiedene Teilaspekte von Events abgefragt. Aus den Umfrageergebnissen lassen sich folgende eher generellen Einschätzungen ableiten:

- **Gemeinden – Orte mit einer großen Vielfalt und Bandbreite an Veranstaltungen:** Das Spektrum von Veranstaltungen, die die Gemeinden selbst als „Events“ nennen, geht von Kulturtagen, Festivals, Ausstellungen oder einer internationalen Sommerakademie im Bereich Kunst/Kultur über traditionelle Veranstaltungen wie Adventkonzerte, Barbarafeierlichkeiten und Passionsspiele im Bereich Brauchtum bis zu nationalen und internationalen Meisterschaften im sportlichen Sektor. Häufig anzutreffen im Bereich Unterhaltung sind Stadtfeste, Kirtage oder Zeltfeste von Vereinen. Im Sektor Messen/Kongresse sind insbesondere regional gehaltene Wirtschaftspräsentationen, Fachmessen mit überregionalem Charakter sowie Fachkongresse zu spezifischen Themen zu finden.

Bei der Frage, wie viele Veranstaltungen - unabhängig ob als Event oder als sonstige öffentliche Veranstaltung zu klassifizieren - es in den einzelnen Gemeinden im vergangenen Jahr gegeben hat, geht die Bandbreite der Nennung geht von einigen wenigen bis 10.000 Veranstaltungen. Schwerpunkte lassen sich insoweit zeigen, als rund ein Fünftel der Gemeinden angibt, bis zu 25 Veranstaltungen/Jahr zu haben, rund 10 Prozent meinen, dass es in der Gemeinde immerhin mehr als 400 Veranstaltungen/Jahr gibt.

Etwa 10 Prozent der Befragten gab keine Zahl an, die restlichen Nennungen geben an, dass es 25 bis 400 Events im Jahr gibt.

- **Und so sehr der Begriff der „Events“ zwar in aller Munde ist, herrscht gleichzeitig eine große Beliebigkeit in seiner Verwendung:** Dabei wird aus den Antworten deutlich, dass das unterschiedliche Verständnis von Events stark von der Größe (und vielleicht auch der Funktion) einer Gemeinde abhängt! Ist in einer kleineren Gemeinde bereits das außerordentliche Auftreten der Blasmusikkapelle aus der Partnerstadt ein „Event“, wachsen die Ansprüche in einer Großstadt und wird vielleicht erst die spektakuläre Produkteinführung eines neuen Automobils im Rahmen einer Gratis-Performance des „Cirque du Soleil“ auf dem Schlossplatz zum Event.
- **Die Gemeinden übernehmen eine wichtige Rolle bei der Veranstaltung:** Die von den Gemeinden genannten Events im Bereich Kunst/Kultur werden mehrheitlich (41 Prozent) von Gemeinden allein organisiert. Bei Sport- bzw. Brauchtumsveranstaltungen tritt mit 49 bzw. 48 Prozent ein örtlicher Verein als Organisator auf. Im Unterhaltungsbereich treten Organisationsformen aller Art auf, wobei örtliche Vereine mit 26 Prozent knapp vor alleinigen Gemeindeveranstaltungen mit 24 Prozent liegen. Private Gesellschaften oder öffentlich-private Kooperationen treten bei rund einem Fünftel der Veranstaltungen als Organisatoren auf. Messen und Kongresse veranstalten am häufigsten private Gesellschaften.
Gerade „höherwertige“ Veranstaltungen - bspw. klassische Konzertreihen, „Kulturabos“, Theaterfestivals - werden insbesondere von Gemeinden veranstaltet. Sportevents, „Kirtage“, Stadtfeste oder Messen werden demgegenüber meist von privater bzw. privater in Kooperation mit der öffentlichen Seite durchgeführt. Private Gesellschaften scheinen bei der Organisation von Events eine eher untergeordnete Rolle zu spielen (zwischen 5 und 19 Prozent). In Kooperation zwischen öffentlicher Seite und privaten Veranstaltern werden zwischen 20 und 29 Prozent aller Veranstaltungen ausgerichtet.
- **Gemeinden streben eine Profilierung mit Events an:** 63 Prozent der Gemeinden geben an, sich durch Events gezielt profilieren zu wollen, wobei noch zu klären wäre, welche Events zur Profilierung überhaupt geeignet sind. So können überregionale Großveranstaltungen (typischerweise als Event bezeichnet) durchaus eine Profilierungswirkung nach Außen, sprich über die Gemeinde- und vielleicht sogar Regionsgrenzen hinweg, entfalten, wohingegen Brauchtumsveranstaltungen (Kirtag, Adventkonzert, Maibaum-

aufstellen, etc.) möglicherweise eher der Mobilisierung und Profilierung nach Innen dienen.

- **Der Nutzen von Events wird überwiegend positiv eingestuft:** Die Gemeinden sprechen den Events ein großes Entwicklungspotenzial zu. Als die Bereiche, in denen die Gemeinden den größten Nutzen sehen, werden genannt¹³:
 - *Imagegewinn für die Gemeinde* (87 Prozent);
 - *Belebung der Innenstadt* (66 Prozent);
 - *Profilierung der Gemeinde* (78 Prozent).

Auf die Frage der Konkretisierung bzw. Qualifizierung dieses Nutzens bleiben die Antworten eher unbestimmt: Rund 30 Prozent geben keine Antwort. Über 40 Prozent können Kosten/Nutzen von Events nicht abschätzen. Das bedeutet, dass gegenwärtig die Mehrzahl der Gemeinden keine qualitativen (bspw. Imageverbesserung) oder quantitativen (bspw. konkrete Zahlen zur Steigerung Innenstadtfrequenz oder des Zusätzlichen Umsatzes) vorliegen oder selbst erhoben haben.

- **Gemeinden bieten eine breite Unterstützung bei der Organisation von örtlichen Events an:** Die häufigsten Unterstützungsleistungen der Gemeinden sind mit 83 Prozent die Zurverfügungstellung von technischer oder infrastruktureller Ausstattung (bspw. öffentliche Flächen beim Stadtfest, Bühnenkonstruktion bei Theaterveranstaltungen, Tonanlagen bei Konzerten). Danach folgen werbetechnische (z.B. Nutzung der Gemeindezeitung) aber auch organisatorisch/personelle Unterstützungsleistungen (z.B. Bauhof, Mitarbeiter der Gemeindeverwaltung verkaufen Karten).

Exkurs Projekt „Ab in die Mitte!“

1999 wurde in Im Nordrhein-Westfalen das Projekt „Ab in die Mitte“ ins Leben gerufen, das insbesondere die Förderung und Entwicklung von Events, Aktionen etc. in der Innenstädten befördern soll. In Wettbewerben wurden verschiedene Kommunale Projekte ausgewählt, die dann durch das Land gefördert wurden. Insgesamt hat sich - nach Ansicht der Projektverantwortlichen - das Projekt - vor allem im Hinblick auf die Identifikationsstiftung - sehr erfolgreich erwiesen und wird derzeit auch in anderen Bundesländern für die Realisierung diskutiert (vgl. DEMO 9/2001, S. 44)

¹³ Die Anzahl jener Events bzw. Veranstaltungen für die Stadt keinen Nutzen bringen sind immer unter 3 %, mit Ausnahme des Bereichs Standortverhalten bzw. Ansiedlung von Unternehmen. In diesem Bereich meinen 9 % der Befragten, dass Events keinen Einfluss haben.



3 Fallbeispiele überörtlicher kommunaler Marketingaktivitäten

Insbesondere die sehr kleinteilige Gemeindestruktur in Österreich lässt es zweckmäßig erscheinen, die Darstellung von praktischen Marketingansätzen auf Initiativen mit überörtlichem Charakter - sogenannte Regionalmarketingprojekte - zu konzentrieren. Während erfolgreiche Projekte größerer Städte/Gemeinden häufig auf Tagungen oder im Rahmen von Preisverleihungen einem breiteren Publikum zugänglich gemacht werden (vgl. Abschnitt 4), bleiben kleinere Projekte häufig im Hintergrund. Außerdem sind die größeren Städte meist schon einen deutlichen Schritt weiter in der Entwicklung des Stadtmarketings als kleinere Gemeinden. Deshalb soll hier der Schwerpunkt auf eher kleinere Projekte gerichtet werden¹⁴. Wir haben vier in ihrer Herangehensweise, dem derzeitigen Entwicklungsstand und den eingesetzten Marketinginstrumenten sehr unterschiedliche Beispiele ausgewählt. Den Beginn markiert die Fallstudie 1, die das Beispiel einer noch in einer frühen Findungs- und Entwicklungsstufe befindlichen regionalen Kooperation beschreibt und mit dem vierten Beispiel beschreiben wir dann ein inzwischen sehr weit entwickeltes Beispiel.

¹⁴ Im Zusammenhang mit der Beschreibung des STAMA-Preise werden noch einzelne erfolgreiche und hier nicht repräsentierte Stadtmarketingaktivitäten größerer Städte kurz präsentiert.

3.1 Fallstudie 1: Arbeitsgemeinschaft „Schilcherweinstrasse“ (Steiermark)

Kurzbeschreibung:

Neun weststeirische Gemeinden und vier weststeirische Tourismusverbände aus diesen Gemeinden haben sich zu einer Arbeitsgemeinschaft zusammengeschlossen. Diese ARGE hat insbesondere die Aufgabe, touristisches Marketing für die Mitgliedsgemeinden zu betreiben, die Gästebetreuung zu verbessern und effiziente Organisationsstrukturen zu schaffen. Gemäß dem Steiermärkischen Tourismusgesetz aus 1992 § 4, Abs. 3 wird derzeit ein gemeindeübergreifender, regionaler Tourismusverband vorbereitet. Dadurch soll insbesondere eine klare organisatorische Struktur für regionales Tourismusmarketing geschaffen werden. Zur Erreichung der o.a. Ziele ist ein Informationsbüro in Stainz eingerichtet worden, welches sich einerseits um die interne Koordination der Mitglieder kümmert und andererseits als Servicestelle für Gäste bereit steht. Die Vollversammlung setzt sich aus je einem Gemeindevertreter sowie je zwei Vertretern der Tourismusverbände zusammen. Der Vorstand wiederum besteht aus dem Vorsitzenden, einem Stellvertreter, dem Kassier, Schriftführer und drei bis sechs Beiräten. Die Finanzierung dieser ARGE bestreiten die Gemeinden, indem sie ATS 10.000,- als Sockelbeitrag sowie ATS 4,- je Nächtigung beisteuern. Tourismusverbände liefern 80 Prozent ihres Jahresbudgets ab. Somit soll ein Jahresbudget von ATS 700.000,- erreicht werden. Dieser Betrag gilt als Fixum für fünf Jahre, zuzüglich einer jährlichen Indexerhöhung. Die Personalkosten sind mit 50 Prozent des Jahresbudgets limitiert. Seit 1995 existiert nun diese Arbeitsgemeinschaft und seit 1997 kann auch auf erste beleg- und messbare Erfolge verwiesen werden. So haben sich die Nächtigungszahlen in den Jahren 1997 – 2001 wie folgt entwickelt:

- 1997 (38.512 Nächtigungen) – 1998: + 5,55 Prozent
- 1998 – 1999: + 5,81 Prozent
- 1999 – 2000 (45.543 Nächtigungen): + 4,93 Prozent
- 2000 – 2001: - 2,92 Prozent

Eine Marktanalyse (1997 durchgeführt) zeigte, dass insbesondere Kurzurlauber (3 – 5 Tage) in die Region kommen, diese Personen meist unter 40 Jahre alt sind und überwiegend aus dem Osten Österreichs (Wien, NÖ, OÖ) sowie dem bayrischen Raum kommen. Daher ist auch geplant, verstärkt die Werbungsaktivitäten auf den Raum Salzburg und Tirol für Kurzurlauber zu richten sowie den Tagstourismus insbesondere auf das Gebiet Graz und Kärnten (Wolfsberg) zu konzentrieren.

Einschätzung:

Derzeit tritt die Arbeitsgemeinschaft Schilcherland eher als Kooperationsplattform auf. Einerseits wird die Abstimmung von bisher getrennten Marketing- vor allem aber Werbemaßnahmen der einzelnen Mitgliedsgemeinden vorbereitet. Andererseits tritt man bereits jetzt schon gemeinsam nach Außen hin auf (bspw. auf Messen). Der Internetauftritt ist gegenwärtig noch primär als Informationsvermittlungsplattform konzipiert, wird aber in Kürze überarbeitet und soll in Hinkunft - so die Verantwortlichen - professioneller werden.



3.2 Fallstudie 2: Kur- und Thermenregion Innviertel (Oberösterreich)

Kurzbeschreibung:

Obwohl bereits vor ungefähr 30 Jahren in der Region Innviertel Thermalquellen gefunden wurden, ist dieses spezifische endogene Potenzial lange Zeit nicht für eine zielgerichtete Entwicklungsstrategie genutzt worden. Erst 1991 schlossen sich - nicht zuletzt auf Initiative der oberösterreichischen Landesregierung - fünf Gemeinden der Region zum Verein „Kur- und Thermenregion Innviertel“ zusammen. Ziel des Vereins Kur- und Thermenregion Innviertel ist die strategische Vernetzung von Wirtschaft, Kultur und Tourismus in der Region im Hinblick auf eine verstärkte Kooperation der Gemeinden, gezielte Vermarktung der Region als Einheit sowie die Entwicklung und Realisierung von Tourismusprojekten. So soll insbesondere das Tourismusbewusstsein in der Landwirtschaft sowie die örtliche Gastronomie unter Einbeziehung der Landwirtschaft ausgebaut werden, die Bevölkerung in Hinblick auf Gesundheitswesen und Tourismus geschult werden sowie Möglichkeiten im Rahmen von Gesundheitsprogrammen aufgezeigt werden.

Die Regionalmarketinginitiative baut auf Arbeitsgruppen (Interessensgemeinschaften) in jeder Gemeinde, in der der Bürgermeister, Gemeinderäte, Wirtschaftsvertreter, Kulturschaffende und Lehrer, Landwirte, Jugendvertreter, Vertreter von Freizeit- und Sportvereinen, Projektbetreiber und Investorenvertreter sowie Grundstücksbesitzer vertreten sind. Jeweils 15 Delegierte aus diesen Interessensgemeinschaften bilden die Vollversammlung. Der Vorstand besteht wiederum aus zwei Personen je Mitgliedsgemeinde. Die Geschäftsführung wurde extern an die CIMA GmbH übertragen.

Die Erfolge dieser Regionalmarketinginitiative sind durchaus messbar. So stieg etwa die Bettenkapazität durch 20 neue Beherbergungsbetriebe in den letzten fünf Jahren um 243 auf ca. 1.500 Betten im Jahr 2002. Neben diesen 20 Beherbergungsbetrieben gibt es auch zehn neue Gastronomiebetriebe und vier weitere, sonstige Tourismusbetriebe seit 1997. Die Neueröffnung konzentrieren sich im wesentlichen auf die Gemeinde Geinberg, Begründung dafür ist wohl die Therme im Ort. Die Nächtigungsstatistik zeigt, dass in der Kur- und Thermenregion

Innviertel mit 9.947 Einwohnern folgende Entwicklung zu beobachten ist:

- Nächtigungen November 1997 – Oktober 1998: 51.126, d.s. 5,14 Nächtigungen pro Einwohner (Statistik ohne Gemeinde Geinberg!).
- Nächtigungen November 1998 – Oktober 1999: 144.706, d.s. 14,55 Nächtigungen pro Einwohner und bedeutet eine Steigerung um 183,04 Prozent (Begründung für den überdurchschnittlichen Zuwachs: Statistik inkl. Gemeinde Geinberg).
- Nächtigungen November 1999 – Oktober 2000: 182.746, d.i. eine Steigerung um ca. 26 Prozent.
- Nächtigungen November 2000 – Oktober 2001: 194.595, d. i. eine Steigerung um ca. 6 Prozent.

Einschätzung:

Im Rahmen des Regionalprogramms wurden bereits einige Projekte erfolgreich umgesetzt, von denen einige hier beispielhaft angeführt werden:

- Konzept, Organisation und Umsetzung des Bauernland Geinberg-Projektes;
- Aufbau eines Qualitätsgütesiegels der Partnerbetriebe Therme Geinberg;
- Konzeption und Umsetzung von Angebotspaketen für die Beherbergungsbetriebe der Region;
- Beratungstage sowie Projektbegleitung für Jungunternehmer;
- Erstellung eines regionale Veranstaltungskalenders;
- Mitwirkung beim Aufbau eines regionalen, elektronischen Informationssystems.

Der Erfolg dieser Regionalmarketinginitiative fußt auf zwei Faktoren: Zum einen wurden ortsspezifische Leitbilder zur Schärfung des Tourismusbewusstseins unter vorbildlicher Einbeziehung der Bevölkerung entwickelt, die dann in einem Regionalleitbild mündeten, das die Schwerpunkte der Thermenregion Innviertel manifestierte. Zum anderen ist ein Entwicklungsmanagement installiert worden, welches für die Koordination und strategische Zielausrichtung zuständig ist. Fundament für diese gemeindeübergreifende Zusammenarbeit ist eine gemeinsame Philosophie:

Weitere wichtige Erfolgsindikatoren dieser Initiative sind

- die Selbsterkenntnis der Gemeinden zur regionalen Kooperation;
- die Integration der politischen Ebene;
- der Impuls zur Aktivität durch die oberösterreichische Landesregierung;
- die Identifikation der Bürger als Folge ihrer Beteiligung;
- die Funktion regionaler Akteure als Motivatoren.



3.3 Fallstudie 3: Apfelstrasse (Steiermark)

Kurzbeschreibung:

Die Steirische Apfelstrasse befindet sich im Bezirk Weiz (Oststeiermark) und umfasst fünf Gemeinden rund um das Apfeldorf Puch bei Weiz. Puch gilt als das Zentrum des steirischen Obstbaus. Seit Mitte der 80er Jahre und insbesondere nach dem Beitritt Österreichs zur Europäischen Union sind die Obstpreise drastisch gefallen und haben damit die Obstproduzenten unter erheblichen Handlungsdruck gesetzt. In der Folge wurden Marketingüberlegungen angestellt, die den Obstbau und das besondere milde Klima in den Mittelpunkt stellten. Ziel der strategischen Überlegungen war es, auf diese Potenziale aufzubauen und den spezifischen Thementourismus rund um den Apfel- und Obstbau sowie den Ausflugsverkehr in der Region zu fördern.

40 Bauern gründeten dann 1986 den Verein „Steirische Apfelstrasse“. Schon bald wurden dann die - entlang der 25 Kilometer langen Apfelstrasse liegenden - fünf Gemeinden in das Konzept einbezogen. Finanzielle Unterstützung erhielt der Verein aus dem EU-LEADER II-Programm. Anfänglich zielten die gemeinsamen Bemühungen primär in Richtung Agrarmarketing, später wurden sie in Richtung Tourismusmarketing erweitert. Derzeit genießt das Eventmarketing einen besonderen Stellenwert. Events, wie etwa das Blütenfest, der Apfelstrassenlauf, spezielle Erlebnisfahrten, die Krönung der Apfelkönigin oder die Apfelmontgolfiade sollen Zugpferde für den Tourismus sein.

Der Verein Steirische Apfelstrasse verfügt aufgrund der organisatorischen Strukturen (auf Ehrenamtlichkeit aufbauend) über keine fundierten Daten, die die Wirkung und den Erfolg der Regionalmarketingaktivität belegen. Lediglich in Bezug auf das Apfelhaus gibt es eine Besucherstatistik, die jährlich ca. 4 – 7.000 Gäste aufweist. Vom Eintritt werden ATS 10,00 an den Verein abgeliefert. Schätzungen gibt es, dass der Bus- bzw. Tagestourismus stark zugenommen hat, wobei natürlich Puch als Zentrum der Apfelstrasse der wesentlichste Gewinner ist.

Einschätzung:

Wichtigster Akteur in diesem Regionalmarketingprojekt ist die Gemeinde Puch. Durch die Kooperation mit anderen, umliegenden Gemeinden sowie Landwirten, Wirtschaftstreibenden,

etc. wird die gezielte Vermarktung der Region nach Außen betrieben. Als Zielgruppen dieser Vermarktungsstrategie sind einerseits Touristen und andererseits potenzielle Abnehmer und Konsumenten der regionstypischen Produkte anzusehen. Zwischen diesen beiden Zielgruppen sollen seit jeher wechselseitige Synergieeffekte genutzt werden. Die gemeinsame Initiative Apfelstrasse (gemeinsames Problem, abgestimmte Nutzung eines spezifischen endogenen Potenzials) hat jedenfalls die Bekanntheit der Region Puch durch touristische Angebote und neuerdings auch Events beachtlich gesteigert (bspw. Informationszeitungen oder Internetauftritt) und die Akteure geeint.



3.4 Fallstudie 4: Käsestrasse (Vorarlberg)

Kurzbeschreibung:

Der Bregenzerwald, mit seiner Ausdehnung von 550 km² und ca. 35.000 Einwohnern blickt schon auf eine lange Tradition der Käsekultur zurück¹⁵. Analog zur Situation in der Apfelstrasse gab der massive Preisverfall bei landwirtschaftlichen Produkten nach dem EU-Beitritt Österreichs den wesentlichen Anstoß für das Regionalmarketingprojekt „Käsestrasse Bregenzerwald“. 1998 wurde - im Rahmen von LEADER II - der gleichnamige Verein mit rund 200 Mitgliedern aus den Bereichen Landwirtschaft, Milchverarbeitung, Gastronomie und Tourismus gegründet. Erstes wesentliches Ziel war die Erhaltung und Verbesserung der regionalen Wertschöpfungskette der Milchwirtschaft. Damit kommen in diesem Regionalmarketingansatz auch

¹⁵ Die Region „Bregenzerwald“ produziert etwa 75 Prozent des Vorarlberger Käse. Die kleinstrukturierte Landwirtschaft mit ca. 1.200 Milchbauern (durchschnittlicher Viehbestand 9 Kühe, bewirtschaftete Fläche 8 ha) dominiert. Die hohe Käsequalität wird durch den Umstand, dass der Bregenzerwald die größte zusammenhängende Region ohne Silobewirtschaftung innerhalb der EU ist, sichergestellt. Im Jahr 2000 wurden ca. 4.500 t Käse von 18 kleinen Dorfsennereien und 90 Sennalpen produziert.

Aspekte des Standortmarketings (u.a. Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen) zum Tragen. Das auf dieses Ziel aufbauende Konzept sieht vor, dass eine gemeinsame Positionierung und Vermarktung des Bregenzerwaldes als Käseregion in Kooperation von Tourismus, Landwirtschaft und Öffentlichkeit erfolgt. Touristische Aktivitäten sollen die regionalspezifische Kultur bekannt machen, den Absatz der Käseprodukte steigern und Synergieeffekte zwischen Landwirtschaft, Milchwirtschaft und Tourismus sicherstellen. Langfristig wird eine clusterähnliche Zusammenarbeit zwischen diesen Bereichen anvisiert, international möchte man die Region Bregenzerwald und ihre Produkte als einheitliche Marke (nach dem Vorbild Appenzel-erland) positionieren. Der Auf- und Ausbau einer regionalen Dachmarke dient zur Verbesserung der Absatzchancen von regionalen Produkten, Programmen und Aktionen. Daneben wird aber auch die Kooperation zwischen den Akteuren als ein Wert an sich gesehen. Das betriebswirtschaftliche Marketingkonzept bekommt somit auch eine politischen Komponente.

Einschätzung:

Erste Erfolge dieser Regionalinitiative sind insofern sichtbar, als die Produktion und Absatzmenge von qualitativ hochwertigem Bergkäse erheblich gesteigert werden konnte. Auch die Nachfrage nach Themen- und Ausflugstourismus in dieser Region ist innerhalb eines Jahres um etwa drei Prozent angestiegen.

Insgesamt präsentiert sich die Käsestrasse Bregenzerwald professionell auf Messen (bspw. EXPO 2000) oder im Internet. So ist bspw. auch ein Online-Bezug von Produkten über die Käsestraße-Homepage möglich.



3.5 Einschätzung der Fallstudien

Ein **verbindendes Element** der gezeigten Fallbeispiele scheint das akute Handlungsproblem (Notlage verbindet, starker externer Anstoß) zu sein. Vor diesem Hintergrund zeigen die Beispiele praktische Ansätze eines überörtlichen (stark aber nicht ausschließlich touristisch geprägten) Regionalmarketings, das gezielt auf die Nutzung und damit „Vermarktung“ spezifischer endogener Potentiale (Landschaft, spezifische lokale Produkte, natürliche Besonderheiten etc.) setzt

und nach Vermarktungsmöglichkeiten dieser Potenziale sucht. In allen Beispielen fällt auf, dass die Erarbeitung von schriftlichen Konzepten und strategisch ausgerichteten Vorgangsweisen allenfalls ansatzweise anzutreffen sind. Dagegen wird deutlich, dass **eine gemeinsame Idee motiviert und verbindet**.

Trotz geringer Finanz- und Humanressourcen schaffen auch kleine Regionalmarketinginitiativen - wie etwa die Region Apfelstrasse - beachtliche Erfolge. Die Bündelung der ohnehin schwach ausgeprägten Finanzmittel und Organisationsmöglichkeiten in kleinstrukturierten Regionen erweist sich daher einerseits als äußerst praktikabel und andererseits als effektiv. Allerdings sind die Strukturen teilweise noch unscharf, was insbesondere zu Kompetenzkonflikten führen kann und Kommunikation und Kooperation letztlich behindert.

Sehr **unterschiedlich** sind die Beispiele zunächst im Entwicklungsstand und der Reichweite der Maßnahmen. Deutlich ist auch, dass der Vorstellungshorizont (Zielsetzungen) sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Im Fall 1 geht es zunächst darum, überhaupt Kräfte zu bündeln und im letzten Fall gibt es eine eindeutige Strategie eine gemeinsame Marke zu entwickeln und am Markt zu positionieren. Dementsprechend geschlossen und einheitlich tritt denn auch die Käsestrasse nach außen auf. Eher nur fallweise (z.B. bei der Käsestrasse) wird auf eine intensive Einbindung vieler Beteiligter Wert gelegt, wodurch eine neue Identifikation mit der Region bzw. der „Dachmarke“ entsteht.

Zusammenfassend ist darauf hinzuweisen, dass derartige interkommunale Kooperationsprojekte geeignet sind, bewusst kleinräumige Kirchturmspolitik zu überwinden und positiven Potenziale zu bündeln. Sie sind letztlich aber immer eine sehr fragile Konstruktion, deren Funktionieren - auch wenn festere organisatorische Strukturen (z.B. ein Verein) geschaffen werden - an eine Vielzahl von Voraussetzungen und positiven Rahmenbedingungen geknüpft. Letztlich funktionieren derartige Kooperationen wohl nur, wenn alle Beteiligten einen individuellen Nutzen für sich sehen und es zu einer klassischen „Win-Win-Situation“ kommt. Selbst in Kooperationen mit sehr unterschiedlich starken Partner muss die Kooperation für alle Beteiligten letztlich mehr Vorteile bieten als der Alleingang. In der folgenden Übersicht werden beispielhafte Vor- und Nachteile einer interkommunalen Kooperation gegenübergestellt, die in jedem Fall bei der Planung in den Blick genommen werden müssen:

interkommunale Marketingprojekte	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ keine kleinräumige Konkurrenz um Entwicklungspotenziale (z.B. bei der Ansiedlung von Unternehmen) ▪ größeres zu vermarktendes Potenzial (z.B. eine ganze Landschaft/Ferienregion) ▪ breitere Angebotspalette ▪ Bündelung von Ressourcen (qualifiziertes Personal, Finanzmittel, Ideen) ▪ Kostenersparnisse durch Vermeidung von Doppelgleisigkeiten (z.B. Werbematerial, Homepage etc.) ▪ großräumiges Profil: „Wir vom ..land!“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verlust an eigenständigem Profil mit der Gefahr einer geringeren Identifikation der Bürger ▪ basiert auf Freiwilligkeit und ist als Beziehung sehr fragil („wilde Ehe“) ▪ besonders starke Partner haben nur geringen Anreiz sich einzubringen ▪ Gefahr der Anbieterung von schwachen Partnern ▪ hoher Steuerungs- und Koordinierungsaufwand, evtl. auch aufwändigere Prozesse des Interessenausgleichs und der Zielfindung

Die Beispiel zeigen Ansätze auf, wie auch kleinere Gemeinden unter 5.000 Einwohner in einem überörtlichen Kontext erfolgreiches Marketing betreiben können.

4 Sonstige aktuelle Stadtmarketingaktivitäten in Österreich

4.1 Stadtmarketing Kongresse / Tagungen

Herbsttagung für Stadtmarketing und Citymanagement - 2001 in Eisenstadt

Am 18. und 19. Oktober 2001 fand in Eisenstadt die vom Dachverband für Stadtmarketing und Citymanagement „StadtmarketingAustria“ durchgeführte Herbsttagung für Stadtmarketing und Citymanagement statt. Wichtige Diskussionsbereiche und Ergebnisse der Tagung waren:

- Ein zentraler Aspekt dieser Tagung bestand in der **Weiterentwicklung des Dachverbandes Stadtmarketing Austria** (auch im Rahmen des EFTC, European Federation of Town Centres), sowie im Setzen von Impulsen zur weiteren Profilierung sowohl der Konzepte des Stadt-/Citymarketings als auch der Profession der „Stadtmarketing“-Experten in Österreich.
- In Arbeitskreisen wurden sehr unterschiedliche Teilbereiche des Stadtmarketing beleuchtet: **Modul 1 - Kooperation:** Hier wurden verschiedene Möglichkeiten und Ausformungen von öffentlich-privaten Kooperationen thematisiert. Nicht zuletzt im Hinblick auf zukünftige grenzüberschreitenden Kooperationen wurden auch aktuelle Veränderungen im Verwaltungsaufbau und der aktuellen Wirtschaftsförderungspolitik in der Grenzregion Tschechiens präsentiert.
Im **Modul 2 - Standortentwicklung** wurden sogenannte Leerflächeninformationssysteme (z.B. das „Leerflächeninformationssystem Niederösterreich“) vorgestellt, Fragen zur gemeindeübergreifenden Raumplanung diskutiert sowie Aspekte der quantitati-

Herbsttagung für Stadtmarketing und Citymanagement - 2001 in Eisenstadt

ven und qualitativen Standortbewertung behandelt. Insgesamt wurde auf die **Notwendigkeit einer weiteren Professionalisierung des Stadtmarketings** hingewiesen. Im **Modul 3 - Aus- und Weiterbildung** galt das Augenmerk der Diskussion insbesondere den nach wie vor in Österreich fehlenden spezifischen Ausbildungsmöglichkeiten für das Themenfeld des Stadtmarketings und Möglichkeiten diesen Mangel zu beheben. Im **Modul 4 - Frequenzsteigerung** wurden Beispielen der Nutzung und gezielten Entwicklung endogener Potentiale in Gemeinden aufgezeigt, aber auch das neue Instrument des **Mystery-Shopping** vorgestellt.

- Breiten Raum hat in der gesamten Diskussion die Rolle und Funktion, aber auch die **Aufgaben und Kompetenzen von City-Managern** eingenommen. Dies nicht zuletzt deshalb, weil die auf der Tagung anwesenden City-Manager im Austausch mit anderen „Leidtragenden“ auf eine Lösung der gegenwärtig häufig als problematisch beschriebenen Arbeitssituation drängen. So wurde wiederholt darauf hingewiesen, dass das Verhältnis zwischen den für Stadtmarketing Verantwortlichen und der lokalen Politik sehr spannungsgeladen und oftmals ungeklärt ist.
- Wichtiges übergreifendes Thema der Tagung war die Aussage, dass **Stadtmarketing** sich keinesfalls nur auf die Innenstädte und den dortigen Einzelhandel konzentrieren dürfe, sondern **umfassender zu betrachten** ist und

11. Internationaler Stadtmarketing Kongress Salzburg - Februar 2002

Am 26. und 27.02.2002 fand in Salzburg der Stadtmarketingkongress statt, an dem (lediglich) rund 50 Teilnehmern (vor allem aus Deutschland) teilgenommen haben. Wichtige Diskussionsbereiche und Erkenntnisse dieser Tagung waren:

- Stadtmarketing ist aus dem Alltag der Gemeinden nicht mehr wegzudenken, wobei der Eindruck entstanden ist, dass Stadtmarketing in Deutschland einen höheren Stellenwert einnimmt als in Österreich. Die Diskussionen konnten jedoch zeigen, dass es beim Stadtmarketing zwar vor allem um eine **längerfristige Perspektive** gehen muss, dabei aber nicht vergessen werden darf, auch **kurzfristige Erfolge anzustreben**, um damit die Akzeptanz des Stadtmarketings insgesamt zu steigern.
- Dem **Einbeziehen der Bürger** in die Stadtmarketingbemühungen sollte besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, weil die Beteiligung der Bürger ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Realisierung eines Stadtmarketingprojektes ist: Stadtmarketing wird vor allem auch für die Bewohner der jeweiligen Stadt betrieben. Es soll nicht zuletzt das Wir-Gefühl der Bürger stärken, Nähe zu den Bürgern vermitteln, der Stadt/Gemeinde eine neue Identität verschaffen, mit der sich auch sämtliche Einwohner identifizieren können. Darum ist es überaus wichtig, Bürgern die Chance zur Mitarbeit am Stadtmarketing (z.B. in Arbeitsgruppen) zu ermöglichen.
- Größeres Gewicht - als bisher noch - erhält zukünftig die bewusste Neupositionierung der Städte durch eine **USP** (Unique Selling Proposition). Das bedeutet, dass jede Stadt ihre eigene Stärke finden und darauf aufbauend **eigene innovative Ideen entwickeln** muss und nicht nur Projekte anderer Städte oder Gemeinden kopieren darf. Die Bürger müssen sich mit diesen Projekten identifizieren und einen Bezug zur Stadt herstellen können.
- Die **Funktion und Rolle des City-Managers** wurden wieder intensiv erörtert: Die Anforderungen und Erwartungen an Citymanager sind sehr hoch, da sie - neben dem Initiieren von Projekt, dem Planen und Durchführen von vielerlei Veranstaltungen - letztlich zwischen Politik, Verwaltung und Unternehmer bzw. anderer ortsansässiger Institutionen einer Stadt/Gemeinde vermitteln müssen. Dementsprechend vielseitig muss diese Person sein. Er/Sie braucht Kenntnisse und Fähigkeiten in verschiedensten Bereichen. Darüber

11. Internationaler Stadtmarketing Kongress Salzburg - Februar 2002

hinaus Konfliktfähigkeit, Ausdauer und Durchsetzungsvermögen.

- Als ein **neues Instrument** im Zusammenhang mit Stadtmarketing wird aktuell sehr intensiv über verschiedene **Kundenbindungsprogramme** - speziell **City-Cards**¹⁶ - diskutiert. Beispiele aus Deutschland haben gezeigt, dass eine Kaufkraftstärkung durch eine derartige Karte durchaus möglich ist. Aktuelle Projekte gibt es in Österreich derzeit in Innsbruck und Lienz.

4.2 Stama-Preis 2002

Der Dachverband für Stadtmarketing und Citymanagement - Stadtmarketing Austria (<http://www.stadtmarketing-austria.at>) - hat im Herbst 2001 erstmals den STAMA-Preis 2002 ausgeschrieben. Damit sollten innovative Stadtentwicklungsprojekte mit integrativen und nachhaltigen Ansprüchen ausgezeichnet werden, wobei der Schwerpunkt auf Initiativen im Bereich der Belebung von Orts- und Stadtzentren gelegt wurde. Ausgezeichnet wurden Orts- bzw. Stadtmarketingorganisationen in drei Kategorien: Kommunen mit weniger als 10.000 Einwohnern, Kommunen mit 10.000 – 30.000 Einwohnern und Kommunen mit mehr als 30.000 Einwohnern. Eine Jury¹⁷ wählte - aus rund 150 Bewerbungen - in jeder Kategorie drei Projekte aus, die dann am 13. März 2002 in Salzburg im Rahmen der Frühjahrstagung des Dachverbandes Stadtmarketing Austria ausgezeichnet wurden. Als Preise wurden themennahe Sachpreise im Wert von rund einer Million Schilling vergeben. Die Preisträger des Stama-Preis 2002 sind:

¹⁶ **City-Cards (CC)** sind ein relativ neuer Ansatz zur Erhöhung der Kundenbindung respektive der Kaufkraftbindung an einen Ort. Mit CC wird sowohl eine Vertiefung der Kundenbindung zu den Betrieben im Bereich der Innenstadt, eine Frequenzsteigerung im Stadtkern, eine Attraktivitätssteigerung des Einzelhandels sowohl für Einwohner als auch für Gäste als auch die Erhöhung des Abschöpfungsgrades der Kaufkraft der Bürger und Besucher der gesamten Region angestrebt. Durch eine gleichzeitige Installation eines Datenbankmanagements lassen sich mit wenig Aufwand Marktforschungsaktivitäten - wie etwa die Erstellung von Kundenprofilen der Konsumenten oder ein besseres Direct-mailing realisieren. Neben einigen „kleineren“ CC kann in Österreich die INNplus Card von Innsbruck als erfolgreiches Beispiel genannt werden.

¹⁷ Zur Jury zählten: Gemeindebundpräsident Mödlhammer, MdEP Berger, Stadtmarketing Austria-Vorsitzende Horny, Hotelier Peter u.a.

Stama-Preis 2002		
Platzierung	Organisation	Informationen
Kommunen unter 10.000 Einwohner		
1. Platz	Verein „Oberwart plus“	www.eurowart.com Werner Gilschwert
2. Platz	Verein „Ortsmarketing Kremsmünster“	www.kremsmuenster.at Franz Mayr
2. Platz (ex aequo)	Verein „Wir Haager!“, Stadt Haag	www.stadthaag.at Mag. Christian Mitterlehner
Kommunen mit 10.000 – 30.000 Einwohner		
1. Platz	Stadtmarketing Bruck an der Mur	www.bruckmur.at Ing. Michael Ritter
2. Platz	Verein „Stadtmarketing Eisenstadt“	www.eisenstadt.co.at Josef Weidinger
3. Platz	Citymarketing St. Veit an der Glan	www.stveit.carinthia.at Mag. Ulf Stix
Kommunen mit über 30.000 Einwohner		
1. Platz	Stadtmarketing Wels GmbH	www.stadtmarketing-wels.at Karin Pernica
2. Platz	Stadtmarketing Innsbruck GmbH	www.innsbruckmarketing.at Mag. Manfred Rieglhofer
3. Platz	Wirtschaftsservice – Stadt Linz	www.wirtschaft.linz.at Dr. Wolfgang Hofmann

Dass sich mittlere und kleinere Städte wie Wels, Bruck/Mur, Oberwart gegenüber den größeren (Landeshaupt-)Städten Innsbruck, Salzburg, Linz, Eisenstadt, Bregenz durchsetzen konnten, zeigt, dass innovative Stadtmarketingideen nicht unbedingt eine Frage der Größe einer Stadt sein müssen.



Die Stama-Preisträger (v.l.n.r)

Bürgermeister Bernhard Rosenberger
(Bruck/Mur)
Bürgermeister Dr. Peter Koits (Wels)
AR Werner Gilschwert (Oberwart)

Unabhängig davon, wie man derartige Wettbewerbe letztlich beurteilt, dienen sie doch auch als eine wichtige Ideenbörse für Gemeinden, motivieren durch „Wettbewerb“ und dienen der Werbung und der Bewusstseinsbildung für das Instru-

ment des Stadtmarketing. Weil insgesamt ein offener Dialog über Qualitätsaspekte des Stadtmarketing notwendig ist, könnte der Stama-Preis evtl. eine gute Ausgangsbasis für die weitere Diskussion sein.

Nachfolgend werden die oben genannten drei prämierten Stadtmarketingprojekte kurz skizziert:

Stama-Preisträger - Stadtmarketing Bruck an der Mur

Die Jury verwies vor allem auf Vielfältigkeit der Brucker Aktivitäten, welche bereits durch Auszeichnungen in zahlreichen Disziplinen etwa für die Teilprojekte "Stadtjugendrat", "gesamstädtisches CI-Linie" (steirischer Werbepanther) oder dem EUCUSA-Award gewürdigt wurden. Für Bruck ist dies vor allem aber die Anerkennung eines bürgerzentrierten Handelns in der Stadtverwaltung. Durch das Leitbild "Bruck 2010", wo in einer Zukunftswerkstatt auch von zahlreichen Bürgern im Jahr 1994 das "Stadtmarketing" aus der Taufe gehoben wurde, konnten wesentliche Stadtentwicklungspunkte festgeschrieben werden. Nicht nur die alleinige wirtschaftliche Stärkung der Stadt war maßgebend, sondern ein Konglomerat an ganzheitlichen Ansätzen zur Entfaltung der Lebensqualität in der Stadt Bruck an der Mur. Ob durch Tourismus, Handel, Eventmanagement, umfassendes Bürgerservice ("offenes Rathaus") oder kulturelle Veranstaltungen etc. - all das trug zur Festigung der städtischen Struktur und zur Hebung der urbanen Vielfältigkeit bei. Für die Stadt Bruck ist dieser neuerliche Preis die Fortführung einer erfolgreichen Auszeichnungsserie. So gewann Bruck für das ganzheitliche Konzept "Naturerlebnistal – Weitenttal" im Jahr 1995 den Umweltschutzpreis des Landes Steiermark, für das Corporate Design gab es 1998 den "Green Panther in Bronze", Bruck wurde kinder- und jugendfreundlichste Stadt der Steiermark und erhielt 1998 den EUCUSA-Kommunal-Award als bürgerfreundlichste Stadt Österreichs.

Stama-Preisträger - Marketingprojekt Oberwart

Stimmigkeit und Ganzheitlichkeit sowie die professionelle Vermarktung des EuroWart-Konzeptes überzeugte die neunköpfige Jury und platzierte EuroWart an die erste Stelle von 74 Einreichungen in der Kategorie 1. Die Jury würdigte nicht nur die jahrelange Arbeit sondern vor allem die Originalität der Idee und kreative Umsetzung hinsichtlich Namensfindung und Event-Marketing. Gerade die Nachhaltigkeit der EuroWart-Veranstaltungen haben die Juroren fasziniert.

Oberwart ist das wirtschaftliche Zentrum des Südburgenlandes und gleichzeitig auch eine Region an der sensiblen Ostgrenze der EU. EuroWart ist ein ambitioniertes Programm, das in vielen Bereichen Akzente für die Stadt und den Bezirk Oberwart setzt. Diese Initiative hat es sich einerseits zum Ziel gesetzt, die Stadt Oberwart und mit ihr die ganze umliegende Region mit all ihren Stärken im In- und Ausland zu präsentieren. Andererseits ist EuroWart Impulsgeber in allen für die Menschen der Region wichtigen Bereichen wie Wirtschaft, Kultur, Gastronomie und Soziales. Der Verein EuroWart ist eine Plattform der Kommunikation innerhalb der Region und eine Drehscheibe der Kooperation mit ausländischen Regionen. Diese spezielle Form von Stadtmarketing ist jährlich Gastgeber für ein anderes EU-Land. Die wirtschaftliche, kulturelle und soziale Verflechtung mit dem jeweiligen EU-Partnerland zieht sich wie ein roter Faden durch die Veranstaltung. Der zweite rote Faden ist ein jährlicher Themenschwerpunkt, der sowohl für diese Region als auch für die EU von Relevanz ist. EuroWart zeigt die Kooperationsmöglichkeiten für die Region durch die Mitgliedschaft bei der EU auf und macht die Chancen, wie auch die Risiken, für die Menschen der Region einschätzbarer.

Der Verein EuroWart mit Sitz in Oberwart wurde im Jahr 1996 gegründet. In den vergangenen Jahren wurden bereits die Gemeinsamkeiten zwischen Italien, Frankreich, Holland, Irland und Deutschland dargestellt. Neben diversen gesellschaftlichen Events wurde aber auch besonderes Augenmerk auf Themen gelegt, die durch den EU-Beitritt unsere Bevölkerung sensibilisieren.

Stama-Preisträger - Stadtmarketing Wels

Das Stadtmarketing Wels wurde mit Jahresbeginn 1995 als Gesellschaft mit beschränkter Haftung ins Leben gerufen. Alleinige Gesellschafterin ist die Stadt Wels. Das Stadtmarketing umfasst derzeit sieben Mitarbeiter und hat für heuer ein Budget von rd. 1,3 Millionen Euro zur Verfügung.

Ursprüngliche Aufgabe war es, dem Trend der Absiedelung von Geschäften aus der Innenstadt und der Konkurrenz von Einkaufszentren entweder am Stadtrand oder in Nachbargemeinden entgegen zu wirken, was durch den Aufbau des Bereiches Einzelhandelmarketing übernommen wurde. Generell wurden im Rahmen eines Basiskonzeptes folgende Ziele für das Stadtmarketing festgelegt:

- Erhöhung der Stadtattraktivität
- Sicherung und Förderung der Wettbewerbsfähigkeit und der Wirtschaftskraft
- Bewahrung und Pflege des Stadtimages
- Steigerung des Bekanntheitsgrades der Stadt Wels
- Verbesserung der Zufriedenheit unterschiedlicher Zielgruppen in der Stadt
- Erhöhung der Lebensqualität

Mittlerweile wurde das Aufgabengebiet des Stadtmarketings wesentlich erweitert. Ende 1999 wurde ihm die Geschäftsführung des Tourismusverbandes Wels übertragen. Die räumliche Zusammenlegung in zentraler Innenstadtlage erfolgte Ende 2000 mit der Eröffnung der City-Service-Stelle Wels. In diesem ist auch ein privates Kartenbüro untergebracht.

Mit Jahresbeginn 2001 übernahm das Stadtmarketing auch den professionellen Aufbau einer Terminbörse. Sie ist für die Erstellung eines Veranstaltungskalenders im Internet und in gedruckter Form verantwortlich und steht für Medien und Veranstalter gleichermaßen als Servicestelle zur Verfügung.

Mitte 2001 wurde dem Stadtmarketing das Geschäftsfeld "Standortmarketing" übertragen, womit es den Aufgabenbereich der "Welser Betriebsberatungs- und Ansiedelungsgesellschaft" WBA übernahm. Damit war die Schaffung einer zentralen Anlaufstelle für Investoren verbunden, die alle Anfragen betreffend Ansiedelung, Betriebserweiterung und Betriebsgründung sowie eventueller Fördermöglichkeiten und Finanzierungsfragen konzentriert bearbeitet und dabei eng mit dem Magistrat Wels sowie mit den zuständigen Stellen von Bund und Land zusammen arbeitet.

Die Übernahme der Geschäftsführung des Tourismusverbandes und des Standortmarketings sowie die Gründung der Terminbörse brachten eine Konzentration der Stadtvermarktung unter einem Dach und eine verbesserte Koordination der Stadtvermarktungsaktivitäten.

Ausschlaggebend für die Prämierung mit dem ersten Stama-Preis war die professionelle Weise der Stadtvermarktung, die Zusammenführung von Stadtmarketing, Tourismus und Betriebsansiedelung im sogenannten "City-Service", die Werbemaßnahmen für bzw. gemeinsam mit der Welser Kaufmannschaft sowie die Eventaktivitäten wie Mittelalterlicher Markt, Porträtsommer, Schnäppchenmarkt oder Erlebnisadvent.

5 Ausblick: Bausteine für den Erfolg und weiterführende Thesen

Im nun abschließenden Kapitel werden auf der Grundlage der oben dargestellten Untersuchungsergebnisse der schriftlichen Umfrage sowie der weiteren dargestellten Informationen, eine Positionsbestimmung zum gegenwärtigen Stand und den geplanten Entwicklungen beim Stadtmarketing in österreichischen Gemeinden vorgenommen und Hinweise für die weitere Diskussion entwickelt:

Alle tun es!

- (1) Die Umfrage konnte insgesamt ein **großes Engagement der Gemeinden** im Stadtmarketing zeigen. Auch wenn die Intensität der Nutzung zwischen den einzelnen Gemeinden letztlich sehr unterschiedlich ausfällt, haben alle antwortenden Gemeinden ihr Engagement deutlich zum Ausdruck gebracht. Dabei wird deutlich, dass Stadtmarketing letztlich weniger eine Frage der Gemeindegröße, als der Flexibilität und Veränderungsfähigkeit der Gemeindeführung ist.
- (2) Unter dem Dachbegriff des Stadtmarketing werden gegenwärtig **viele Teilaktivitäten**, wie das auf die Innenstadt und den dortigen Handel konzentrierte Marketing (Innenstadt-, City-Marketing), das stärker auf die Wirtschaftsförderung ausgerichtete Standortmarketing aber vielfach auch das auf die gesamte Stadtentwicklung ausgerichtete (allgemeine) Stadtmarketing betrieben. Eine besondere **Schwerpunktsetzung** wird mit der Ausrichtung auf das Innenstadtmaking von den Gemeinden betrieben. Aber auch das im engeren Sinne Stadtmarketing hat eine große Verbreitung in österreichischen Städten.
- (3) **Wichtige** ausgewählte **Kennzeichen**¹⁸ der Bedeutung von Stadtmarketing sind:
 - **Grundkonzept:** Stadtmarketing und alle Teilstrategien sind nur als PPP-Konzepte denkbar, in die die örtliche Wirtschaft, die Bürger und andere wichtige örtliche Akteure eingebunden werden.
 - **Ziele:** allgemein formulierte und vermutlich nur selten schriftlich fixierte Zielsetzungen überwiegen; Effektivitätsmessungen und Rechtfertigungen für Ressourceneinsatz wird damit erschwert.

¹⁸ Sinnvolle und einigermaßen verlässliche Richtgrößen (wie etwa Ausgaben / 1.000 Einwohner oder MitarbeiterInnen im Stadtmarketing / 1.000 Einwohner) lassen sich mit den bislang vorliegenden Informationen nicht nennen.

- **Finanzierungsformen:** sehr unterschiedliche Mischmodelle werden praktiziert, wobei die Gemeinden die Hauptlast der Aufwände tragen und hier auf bislang keine Förderungen der Länder (wie etwa in Deutschland) zurückgreifen können.
 - **Budgets:** eine große Gruppe vor allem kleinerer Kommunen mit bis zu 1 Mio. ATS; sprunghafte höhere Budgets (bis zu 70 Mio werden genannt) vor allem bei den großen Gemeinden.
 - **Organisation:** feste Strukturen mit einer deutlichen Präferenz zu Vereinslösungen dominieren, Vielfalt der organisatorischen Lösungen - Einzellösungen und parallele Strukturen (Verein und Organisationseinheit bei der Gemeinde oder mehrere Marketingorganisationen in einer Gemeinde).
 - **Fachpersonal:** rund 60 Prozent der Gemeinden haben höchstens zwei Mitarbeiter für Stadtmarketingaufgaben zur Verfügung. Lediglich die größeren Städte mit mehr als 20.000 Einwohner haben fünf oder mehr Mitarbeiter.
- (4) Auch wenn die größeren Städte mehr Geld, mehr Know-How etc. haben, **Stadtmarketing im umfassenden Sinne für die Gesamtstadt ist für kleinere und mittlere Städte konzeptionell leichter umzusetzen**, als für große Städte: Gesamtperspektive, Prozesse der Bürgerbeteiligung, Koordination der Akteure, das Wettbewerbsumfeld ist überschaubarer, bei kleinen Gemeinden tritt demgegenüber evtl. das Problem des fehlenden/begrenzten qualifizierten Fachpersonals sowie der begrenzten Ressourcen in den Vordergrund. Doch wie die Untersuchung zeigen konnte, sind auch kleinere Gemeinden in der Lage erhebliche Summen für Stadtmarketing zu mobilisieren.

Konsolidierung von Begriffen - Fakten statt subjektive Schätzungen!

- (1) Die insgesamt sehr **heterogene Begriffslandschaft erschwert** nicht nur **die** Kommunikation zwischen den Städten, sondern auch eine stärker **qualitativ-inhaltlich vergleichende Diskussion**. Begriffe sind zwar letztlich gegenüber der erzielten Ergebnissen nachrangig, dennoch halten wir es für notwendig, eine intensive fachliche Diskussion zwischen den Gemeinden zu führen mit der Begriffe und konzeptionelle Vorstellungen des Stadtmarketings so weit als möglich und notwendig abgestimmt werden, damit Begriffe nicht verwirren, sondern für Klarheit sorgen. Dieser Diskurs würde dann auch die Möglichkeit zu einem stärkeren Erfahrungsaustausch (etwas nach Gemeindegrö-

Benklassen und evtl. Themenschwerpunkten - Stadtmarketing, Standortmarketing, etc. - schaffen.

- (2) Insgesamt sind die Stadtmarketingaktivitäten (einschließlich der Teildisziplinen) bei den Gemeinden in Bezug auf deren Nutzen sehr positiv besetzt, wobei sich die **positive Nutzenbewertung** nicht nur auf „weiche Aspekte“ wie das Image, den Bekanntheitsgrad, sondern auch „harte Aspekte“ (Förderung der Wirtschaft und des Handels) beschränken.
- (3) Die überaus **positive Einschätzung der Gemeinden steht jedoch in einem merklichen Gegensatz zum Vorliegen quantifizierbarer Fakten**. Hier gilt es von der bislang eher subjektiven Einschätzung noch zu einer stärker **fundierteren Evaluierung**¹⁹ der Wirkungen des Stadtmarketing zu kommen und anzustreben, den Nutzen von Stadtmarketing deutlicher zu belegen. Dies vor allem auch deshalb, um die Zahlungsbereitschaft aller an Stadtmarketing Beteiligten über die eher unproblematische Anschubphase hinaus abzusichern.

Wachsender Wettbewerb fordert eigenständigere und kreative Ideen!

- (1) Viele setzen in ihren Überlegungen auf ähnliche oder gleiche Entwicklungsschwerpunkte (z.B. Schul- oder Kulturstadt). Der **wachsende Wettbewerb zwingt jedoch zu einer eindeutigeren Positionierung und strategischen Ausrichtung** der Marketinganstrengungen. Dies um so mehr, als eben nicht alle Städte und Gemeinden besondere oder leicht zu vermarktende endogene Potenziale (schöne Landschaft, Thermalquelle, Tradition, die „schönste Altstadt der Welt“ etc.) haben und dennoch im harten Wettbewerb stehen. Um so höher die Ansprüche an das Stadtmarketing werden, um so weniger sind aktionistische oder stark Werbung und Events verkürzte Herangehensweisen hilfreich und um so mehr braucht es **fundierte Konzepte der Zukunftsgestaltung!**
- (2) **Erfolgreiche Marketingbemühungen brauchen dafür Kreativität und eigenständige Ideen**. Das unreflektierte Nachahmen von Ideen anderer (der „200. Frühjahrsautosalon“) ist wenig zielführend. Vielmehr gilt es **Einzigartigkeit anzustreben**: statt Austauschbarkeit als Folge des Kopierens der Ideen anderer muss die Suche wieder vermehrt individuellen und kreativen Lösungen (**Unique Selling Proposition**). Das Profil einer Stadt muss - will es

¹⁹ Ein Ansatz zu einer Evaluation wurde unlängst von Bielefelder Wissenschaftlern vorgestellt (vgl. DEMO 3/2002, S. 20)

erfolgreich sein - ein anderes sein, als das der Nachbarstadt oder der sie umgebenden Region.

- (3) Stadtmarketing braucht ein starkes „**Wir-Gefühl**“, das sich am besten in einem gemeinsam erarbeiteten „Stadtleitbild“ aber teilweise auch in Zeichen (CD, Logo) oder einem identitätsstiftenden Slogan manifestiert.

Professionalisierung der Methodik des Stadtmarketing!

- (1) **Stadtmarketing braucht** Aktionen, aber auf der Grundlage durchdachter Konzepte mit **klaren Zielen**. Aktionismus - etwa in Form so viele wie nur mögliche Veranstaltungen durchzuführen - allein hilft im Bereich des Stadtmarketings nicht weiter. Um zu vermeiden, dass sich die praktizierten Stadtmarketingansätze irgendwo zwischen Beliebigkeit und klaren Konzepten bewegen, besteht die Notwendigkeit einer stärker qualitativen Diskussion über methodische Standards eines professionellen Marketings (vgl. die Hinweise www.bscd.de). Jedenfalls sind alle Stadtmarketingaktivitäten solide als Projekt zu planen (standardisierte Schrittfolge) und längerfristig sowohl institutionell als auch finanziell abzusichern.
- (2) Stadtmarketing steckt teilweise in einem Dilemma und dieses ist vor Beginn zu klären: Soll **Stadtmarketing** - wie es ursprünglich vorgesehen ist - eher **planerisches Instrument** (im Sinne eines kommunikativ-partizipativen Ansatz zur Stadtentwicklung mit unterschiedlichen Formen der Bürgerbeteiligung) oder ein **Aktions- und Werbemittel** zur Organisation von Erlebniseinkauf, Events, Festen und Märkten sein.
- (3) Stadtmarketing und alle Teilstrategien sind **zwingend als öffentlich-private Partnerschaft zu organisieren** mit einer klaren Zuordnung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie der Verteilung von Rechten und Pflichten: schwierig ist sicherlich, aus der in der Anfangsphase von Stadtmarketingprojekten in großer Zahl entwickelten und eher unverbindlichen Ideen, umsetzungsfähige Projekte und damit verbindliche Verantwortlichkeiten abzuleiten.
- (4) Strategische Ausrichtung des Stadtmarketings muss **greifbare und handfeste Vorteile (Nutzen) für alle Beteiligten** berücksichtigen:
Viele Stadtmarketinggemeinden der „ersten Stunde“ leiden darunter, kontinuierlich Veränderungsprozesse anzustoßen, Kommunikations- und Koordinationsprozess am Leben zu halten und einer fortschreitenden Interessenero-

sion entgegen zu wirken²⁰. Stadtmarketing braucht „anfassbare“ Projekte und erlebbare Ergebnisse

- (5) In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass **Stadtmarketing kein Ersatz für Stadtentwicklungsplanung ist**. Stadtplanung und Stadtmarketing sind die beiden Säulen einer geplanten Entwicklung einer Stadt; beide Säulen ergänzen sich dann besonders gut, wenn sie langfristig und projektorientiert sind, ausgerichtet an qualitativen Zielen mit einem umfassenden Begriff der städtischen Moderne, in der das Prinzip der Nachhaltigkeit seinen Platz hat (vgl. Dahlheimer, S. 11). Eine Beschränkung der Stadtentwicklung auf das Stadtmarketing kommt einer nicht wünschenswerten Reduktion des Zielsystems gleich, die die Entwicklung einer Stadt „ausschließlich“ unter Vermarktungsaspekten betrachtet würde. Bei einer einseitigen Orientierung am unternehmerischen Handeln besteht letztlich die Gefahr, dass soziale Zielsetzungen zu Randbedingungen zurückgestuft oder aufgegeben werden mit der Folge, dass die negativen Folgen verpasster sozialer Aktivitäten an anderer Stelle konzentriert auftreten. Allerdings: Die Philosophie des Marketings ist als zusätzliche Perspektive kommunaler Politik jedenfalls sinnvoll.

Stadtmarketing zu einer Angelegenheit der Bürger machen!

- (1) Stadtmarketing ist eine längerfristige strategische Aufgabe und daher Führungsaufgabe. Dabei ist zu unterscheiden zwischen der Initiierung und der Durchführung: Die Initiative zum **Stadtmarketing ist Chefsache!** Damit Stadtmarketing ein Erfolg wird, muss die Aufgabe in der praktischen Umsetzung auf viele Schultern verteilt werden. Hier gilt es das bisherige **Verständnis von Stadtmarketing möglicherweise in einigen Städten zu überdenken** - zumindest aber offen zu diskutieren: In jedem Fall ist Stadtmarketing **als partizipativ-kooperativer Prozess zu organisieren, der Kommunikation und Koordination aber vor allem die Einbindung der Gemeindebürger in die Gemeindepolitik** ermöglicht. Die bislang häufig erkennbare Reduktion des Stadtmarketings auf kleinere „Expertenkreise“ passt nicht in dieses Bild.
- (2) Stadtmarketing bietet die Chance zur Förderung der Attraktivität von Städten und Gemeinden und gleichermaßen zum Ausbau öffentlich-privater Kooperationen im Bereich der Stadtentwicklung²¹. Aber: Stadtmarketing braucht das Engagement der Bürger und gerade hier bietet Stadtmarketing die Chance

²⁰ Honert, Peppel (2001), S. 235 weisen darauf hin, dass viele der ambitionierten Stadtmarketingprojekte im Laufe der Zeit einschlafen

²¹ Hinweis: in Deutschland laufen Überlegungen zur Privatisierung der Fußgängerzone Itzehoe

zu einer wieder stärker inhaltliche Auseinandersetzung mit Stadtpolitik (Stichwort **Good Governance**²²).

- (3) Damit Stadtmarketing sowohl wirksam als auch effizient ist, bedarf es einer langfristig angelegten, systematischen Vorgehensweise. Populistischer oder kurzfristig angelegter Aktionismus bringt - so die CIMA - kaum langfristige Strukturverbesserungen, sondern nur "Knalleffekte", die sehr schnell wieder "verpuffen" .

Literatur

- Dahlheimer, A. (o.J.): Stadtmarketing im Dilemma: zwischen Leitbildern, Leerstandsmanagement und Event-Tam-Tam. In: Cima direkt, S. 10-11.
- Grabow, Busso, Hollbach-Grömig, Beate (1998): Stadtmarketing - eine kritische Zwischenbilanz, DIFU-Berlin.
- Honert, S.; Peppel, A. (2001): Verfahrensgleiche Prozesse einer zukunftsfähigen Stadtentwicklung. In: Stadt und Gemeinde 6/2001, S. 235-237.
- Maier, Jörg/Schläger-Zirlik, Patricia (2002): Fünf Städte in fünf Ländern. In: Spektrum1/02, S. 31-33.
- Schreiner-Koscielny, J.; Koscielny, G.; Brückner, M. (1999): Unsere einzigartige Region. Ein Leitfa- den für praktisches Regionalmarketing, hrsg. vom Genossenschaftsbund Hes- sen/Rheinland-Pfalz/Thüringen e.V. Frankfurt (in Kooperation mit dem Deutschen Städte- und Gemeindebund Berlin).
- Stadtmarketing in Nordrhein-Westfalen. Bilanzen und Perspektiven, hrsg. vom Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen, ohne Jahr, Düsseldorf.
- Wirth, K. (2002): Umsetzung von Leitbildern für die operative Steuerung der Verwaltung. In: KDZ- Rundschau 1-2002, S. 6-8.
- Wölfel, Roland (2002): Präsidial und stammtischtauglich. In: DEMO 3/2002, S. 20.

²² Stadtmarketing hat sich als geeignete Plattform zur Beteiligung der Bürger an kommunaler Politik - ganz im Sinne der Agenda 21 - erweisen können.

Anlagen

Anlage 1: Übersicht über verwendete Slogans

"Hallein in Bewegung" it's nice to be a halleiner	Stadtgem. Hallein
Amstetten - Pulsschlag des Mostviertels	Stadtgem. Amstetten
attraktiv, sauber, intelligent, international	Landeshauptstadt Graz
Bad Ischl - das Herz des Salzkammergutes	Stadtgem. Bad Ischl
Berg für erleben, Kultur und Erholung, Wasser und Sport	Marktgemeinde Reichenau/Rax
Bischofshofen – die Stadt mit Schwung	Stadtgem. Bischofshofen
Bruck verbindet Menschen	Stadtgem. Bruck/Mur
Bummeln, Tummeln, Glücklichein	Stadtgem. Fürstenfeld
City verwöhnt dich, Drehscheibe St. Pölten	Landeshauptstadt St. Pölten
Das Mehr am See!	Landeshauptstadt Bregenz
Die junge Stadt im Flachgau	Stadtgem. Neumarkt
Eine Stadt lebt auf!	Landeshauptstadt Linz
fahr nicht fort - kauf im ort	Marktgemeinde Jenbach
Hollabrunn hat's	Stadtgem. Hollabrunn
Horn aktiv	Stadtgem. Horn
Leobersdorf mitten im Leb'n	Stadtgem. Leobersdorf
Liezen bewegt	Stadtgem. Liezen
Mürz macht's	Stadtgem. Mürzzuschlag
natürlich Ferlach	Stadtgem. Ferlach
Neunkirchen erfüllt Träume	Stadtgem. Neunkirchen
Perg bewegt	Stadtgem. Perg
sagenhaftes Wilhelmsburg	Stadtgem. Wilhelmsburg
schönstes Zentrum - Bühne der Welt - wir begeistern	Landeshauptstadt Salzburg
ServiceCity Klagenfurt	Landeshauptstadt Klagenfurt
Sonnenstadt Lienz – Modell schöner leben	Stadtgem. Lienz in Osttirol
Stadt der Türme; Waidhofen, ganz deine Einkaufsstadt	Stadtgem. Waidhofen/Ybbs
Stadt mit Lebensqualität	Stadtgem. Herzogenburg
Steyr - ein starkes Stück Stadt	Stadtgem. Steyr
Tamsweg - starke Partner	Marktgemeinde Tamsweg
Telfs mag dich	Marktgemeinde Telfs
Treffpunkt	Stadtgem. Judenburg
Trofaia lebt	Stadtgem. Trofaia
Tulln, das Leben kann so schön sein	Stadtgem. Tulln
Veitsch hat's (noch in Diskussion)	Marktgemeinde Veitsch
Villach begeistert / Villach Qualität	Stadtgem. Villach
Waidhofen/Thaya - das Herz des Waldviertels	Stadtgem. Waidhofen/Thaya
Wels - das Erlebnis, die Stadt	Stadtgem. Wels
Wien besuchen, in Klosterneuburg wohnen	Stadtgem. Klosterneuburg
Wiener Neustadt/Neustart	Stadtgem. Wiener Neustadt
Wirtschaftsstadt mit hoher Lebensqualität	Stadtgem. Dornbirn
Wörgl - die Stadt hat's	Stadtgem. Wörgl

Anlage 2: Potenziale zukünftiger Stadtmarketingaktivitäten

Potenziale besondere Stärken	Nennungen der Gemeinden
Betriebsansiedlungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebsansiedlungen (3 weitere Nennungen) ▪ Wirtschaftsvision Graz 2000+ ▪ Unternehmensstandort Wels ▪ wirtschaftliches Zentrum ▪ mit der geplanten Errichtung eines Technologiezentrums ▪ Schaffung und Erhaltung von qualifizierten Arbeitsplätzen ▪ ausgeprägte Infrastruktur für Wirtschaft ▪ Gewerbestandort mit Technologiezentrum ▪ gemeindeübergreifende Betriebsansiedlung ▪ Know-how im Technologiebereich, ▪ Ansiedlung von High-tech-Betrieben,
Image und Bekanntheitsgrad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wörgl als interessante und nette Stadt für alle und alles: einkaufen, Freizeit, arbeiten ▪ Leoben als Industrie-Montan-Kulturstadt vermarkten,
Erlebniswert/Events	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kongresse und Messen ▪ Kultur- und Festivalstadt ▪ Kulturelle Entwicklung (Sommerfestspiele) ▪ Events ▪ Messeveranstaltungen ▪ kulturelle Veranstaltungen, Events, Messen, Ausstellungen, Fachmärkte ▪ Landesausstellung 2006 als Chance für die gesamte Region nutzen
Harte Standortfaktoren wie Bildungsinfrastruktur, Verkehrsinfrastruktur, Sport- und Kultureinrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zentraler Verkehrs- und Handelsstandort, Pulsschlag des Mostviertels, Kultur- und Freizeitangebote ▪ Bildungseinrichtungen, z.B. Fachhochschulen, BHS, etc. (7 weitere Nennungen) ▪ verkehrsgünstige Lage, Bildungseinrichtungen, Kultureinrichtungen ▪ zentrale Lage mit guter Verkehrsanbindung, Grenzlage ▪ Handels-/Behörden-/Schulstadt, Infrastruktur am Stand der Zeit ▪ Bildungsangebot, daher bestens ausgebildetes Personal ▪ Ausbau Parkplatzpotenzial ▪ zentrale Verkehrslage, Verbesserung der Verkehrsanbindung, kostenloses parken ▪ Kulturzentrum, Sportzentrum, Verkehrsberuhigung (Wohnqualität) ▪ Sozial- und Bildungseinrichtungen, ▪ Sportstadt ▪ Vermarktung von besten Ausbildungsstätten,

Potenziale besondere Stärken	Nennungen der Gemeinden
Innenstadt- und Einzelhandelsbelebung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innenstadtgestaltung ▪ Handel (EKZ in der Innenstadt) ▪ Handel: kleinstrukturiert, jedoch gut sortiert, beste Beratung und Qualität in der Innenstadt ▪ Erweiterung und Stärkung des Handels ▪ Wels - die Einkaufsstadt ▪ Umgestaltung Innenstadt, Leerflächen ▪ Flair, Branchenmix ▪ schönste Altstadt der Welt, Weltkulturerbe, urbanes Lebensgefühl ▪ Altstadt mit einzigartigem Ambiente ▪ interessante Altstadt, Sehenswürdigkeiten ▪ Altstadtbild ▪ Revitalisierung des Ortszentrums ▪ Einzelhandel mit Spezialisierung ▪ Handels- und DL-Zentrum mit neuer Positionierung der Innenstadt („einfach steirisch leben“)
Verbesserungen im Bereich Tourismus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ traditionelle Stärken als Kur- und Tourismusstadt hervorheben ▪ Tourismus, Steir. Familien- und Jugendgästehäuser, Freizeiteinrichtungen (Hallenbad, Skilift, Kulturevents) ▪ Tourismus (6 weitere Nennungen) ▪ Tourismus, Freizeit und Kultureinrichtungen ▪ Tagestourismus (2 weitere Nennungen) ▪ Tagestourismus, kulturelle Aktivitäten ausbauen ▪ reizvolle und attraktive Landschaft – Ausflugsregion ▪ sanfter Tourismus ausbauen ▪ internationale Destination im Herz der Alpen ▪ Kulturtourismus ▪ Tourismus durch Großausstellungen und Rahmenprogramm, Verweildauer der Gäste erhöhen ▪ Kulturtourismus ▪ Ausbau ganzjähriger Sporttourismus ▪ Tagestourismus, Seminar-/Kongresstourismus ▪ Tourismus: Radtourismus, Segment Familie

Anlage 3: Wettbewerbseinschätzungen²³

	Der derzeitige Wettbewerb ist sehr groß ... sehr gering:					
	alle	>5.000	>10.000	>20.000	>40.000	<40.000
Wohnbevölkerung	3,37	3	3,17	3,68	3,55	3,33
Unternehmen	3,85	3,43	3,71	3,89	4,27	4
Handel	3,85	3,17	3,88	3,74	4,27	4
Freizeit/Kultur	3,45	3,57	3,21	3,63	3,55	3,6
Kongresse/Messen	2,77	2,33	1,95	3,11	3,56	4,25
Tourismus	3,31	3	2,82	3,56	3,73	4
Behörden	2,68	2,57	2,57	2,61	2,89	3,17
Bildungseinrichtungen	3,5	2,33	3,3	3,37	3,73	4,14

sehr groß = 5, sehr gering = 1

Analog dazu fällt die Einschätzung bezüglich des zukünftigen Wettbewerbs zwischen den Gemeindegrößen unterschiedlich aus:

	Der Wettbewerb wird stark zunehmen ... stark abnehmen:					
	alle	>5.000	>10.000	>20.000	>40.000	<40.000
Wohnbevölkerung	3,61	3,6	3,63	3,71	3,6	3,33
Unternehmen	4	3,83	4	4	3,9	4,29
Handel	3,9	3,83	3,88	4,07	3,6	4,14
Freizeit/Kultur	3,67	3,83	3,54	3,79	3,44	4,2
Kongresse/Messen	3,55	3,33	3,19	4,08	3,5	4
Tourismus	3,71	3,5	3,57	3,92	3,7	4
Behörden	3,23	3,5	3,17	3,23	2,88	3,67
Bildungseinrichtungen	3,62	3,5	3,36	3,79	3,67	4,17

stark zunehmen = 5, stark abnehmen = 1

	Wettbewerbsrangfolge					
	alle	>5.000	>10.000	>20.000	>40.000	<40.000
Wohnbevölkerung	6	4	3	7	4	8
Unternehmen	1	1	1	4	1	1
Handel	2	1	2	2	5	4
Freizeit/Kultur	4	1	5	4	7	2
Kongresse/Messen	7	8	7	1	6	5
Tourismus	3	5	4	3	2	5
Behörden	8	5	8	8	8	7
Bildungseinrichtungen	5	5	6	4	3	3

²³ Die Antwortkategorien des Fragebogens wurden in Numerische Größen umgewandelt, um Gewichtungen leichter darstellen zu können.