

# Stadt als Marke

Sammelband

## Impressum

### Herausgeber:

Mag. Christian Schaffner



A-1150, Herklotzgasse 25/6

Fon: +43 (0)676 3372090

Mail: [ch@teamschaffner.at](mailto:ch@teamschaffner.at)

[www.teamschaffner.at](http://www.teamschaffner.at)

### Redaktion:

Mag. Lucie Bauer, Mag. Christian Schaffner



### 2. Auflage:

März 2015

### Copyright:

Die Inhalte in diesem Sammelband sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Der Herausgeber behält sich bei Nichtbeachtung der Urheberrechte rechtliche Schritte, bzw. Schadenersatzklage vor.

## Haftungsausschluss

### 1. Inhalt

Der Autor/die Autorin übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche an den Autor/die Autorin, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden sind grundsätzlich ausgeschlossen, sofern seitens des Autors/der Autorin kein nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden vorliegt. Der Autor/die Autorin behält es sich ausdrücklich vor, jederzeit Änderungen an seinem bzw. ihrem Beitrag vorzunehmen oder die Veröffentlichung zeitweise oder endgültig einzustellen.

### 2. Verweise und Links

Bei direkten oder indirekten Verweisen auf fremde Internetseiten ("Links"), die außerhalb des Verantwortungsbereiches des Autors/der Autorin liegen, würde eine Haftungsverpflichtung ausschließlich in dem Fall in Kraft treten, wenn der Autor /die Autorin Kenntnis von den Inhalten hat und es für ihn/für sie technisch möglich und zumutbar wäre, die Nutzung im Falle rechtswidriger Inhalte zu verhindern. Der Autor/die Autorin erklärt daher ausdrücklich, dass zu dem Zeitpunkt, als der Link in den Beitrag eingefügt wurde, die verlinkten Seiten frei von illegalen Inhalten waren. Der Autor/die Autorin hat keinerlei Einfluss auf die aktuelle und zukünftige Gestaltung der mit Hyperlink verknüpften Seiten. Deshalb distanziert er/sie sich hiermit ausdrücklich von allen Änderungen in der verlinkten Website, die nach Fertigstellung des Beitrags verändert wurden.

### 3. Urheber- und Kennzeichenrecht

Die AutorInnen verweisen auf die Urheberrechte von verwendeten Grafiken und Texten aus anderen Quellen. Das Copyright für veröffentlichte, von den AutorInnen selbst erstellte Objekte bleibt allein bei den AutorInnen der einzelnen Beiträge.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>VORWORT DES HERAUSGEBERS</b>	<b>5</b>
<b>EINLEITUNG</b>	<b>6</b>
<b>1. DIE IDENTITÄTSORIENTIERTE MARKENFÜHRUNG IM STADTMARKETING</b>	<b>7</b>
<b>2. DER MARKENFAKTOR: EIN UNVERZICHTBARES DESIGNELEMENT FÜR DIE STADT?</b>	<b>11</b>
<b>3. CITY BRANDING – WIE STÄDTE IHR IMAGE VERÄNDERN KÖNNEN</b>	<b>14</b>
<b>4. I AMSTERDAM – DIE ERFOLGSGESCHICHTE DES IMAGEWANDELS EINER EUROPÄISCHEN METROPOLE</b>	<b>17</b>
<b>5. BERNAU BEI BERLIN - EINE STADT SETZT ZEICHEN</b>	<b>22</b>
<b>6. DAS VIERKANTERDORF OFTERING - EIN BEISPIEL FÜR INNOVATIVE UND NACHHALTIGE ORTSENTWICKLUNG</b>	<b>25</b>
<b>7. KLOSTERNEUBURG AUF DEM WEG ZUR EIGENEN DACHMARKE</b>	<b>30</b>
<b>8. ANHANG</b>	<b>33</b>



## Vorwort des Herausgebers

Fachliteratur zum Thema Stadtmarketing ist im deutschsprachigen Raum nur spärlich vorhanden. Die wenigen Bücher, die im Handel erhältlich sind, nähern sich dem Thema meist von der strukturellen Seite und stellen nur selten einen Praxisbezug her.

Mit unseren ab Herbst 2012 erscheinenden Sammelbänden wollen wir daher versuchen, die Lücke zwischen dem theoretischen Rüstzeug und den Umsetzungshürden in der Praxis ein wenig zu schließen. Sie sollen zu abgegrenzten Themen Einblicke in regionale, nationale und internationale Beispiele geben, wie Erfolg im und durch Stadtmarketing möglich werden kann. Die einzelnen Themen sind dabei von der Beratersicht geprägt.

Die vorgestellten Themen verstehen sich nicht als Aufforderung, erfolgreiche Aktionen und Ansätze anderer Städte einfach zu kopieren, sondern wollen dazu anregen, auf der Basis der eigenen lokalen Identität ein Selbstverständnis zu entwickeln, das zukunftssträchtiges Potential bietet. Wir hoffen, dass wir mit unserem ersten Sammelband mit dem Themenschwerpunkt "Stadt als Marke" den einen oder anderen Impuls dazu geben können.

Wie in fast allen anderen Lebens- und Arbeitsbereichen haben sich auch im Stadtmarketing Methoden und Organisationsansätze in den vergangenen 15 Jahren mehrfach geändert: ein Trend, der sich auch in Zukunft sicherlich ungebrochen fortsetzen wird. Aus diesem Grund werden wir uns bemühen, diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen und unsere Sammelbände entsprechend zu aktualisieren.

Team Schaffner wünscht allen Leserinnen und Lesern eine anregende Lesereise durch diesen Sammelband und würde sich im Hinblick auf die Gestaltung von künftigen Publikationen über möglichst zahlreiches Feedback unter der im Impressum angegebenen Kontaktadresse freuen.

Christian Schaffner

März 2015

## Einleitung

Marken, Labels, Brands - schon lange sind sie selbstverständlicher Teil unseres Alltags und beeinflussen nicht unwesentlich unser Leben. Schließlich verbinden wir nicht nur ganz bestimmte positive oder negative Vorstellungen mit bestimmten Markenprodukten, sondern sie wurden zunehmend zu Prestigeträgern, mit denen wir uns nur allzu gern dekorieren. In der Regel verstehen wir daher unter dem Begriff "Marke" zuerst einmal Gebrauchs- oder Luxusgüter, die unser Dasein möglichst verbessern, erleichtern, verschönern oder aufwerten sollen.

Doch längst steht der Markenbegriff nicht mehr nur für Konsumgüter, sondern umfasst heute ebenso Dienstleistungen aller Art, Kunst und Kultur sowie ganze Regionen oder Städte. Vor diesem Hintergrund wurden 2011 in mehreren Ausgaben des Newsletters von Team Schaffner Beiträge im Rahmen der Themenreihe "Stadt als Marke" veröffentlicht, die nunmehr in einer aktualisierten und ergänzten Version in diesem Sammelband zusammengefasst wurden.

Ergänzend zu den bisher erschienenen Beiträgen beginnt die Zusammenschau nun mit einem Grundsatzartikel über "Die identitätsorientierte Markenführung im Stadtmarketing", in dem erörtert wird, welche Baugesetze bei der Entwicklung und Führung einer identitätsorientierten Stadtmarke unbedingt zu beachten sind.

Ausgehend von der Frage, ob alles Marke sein kann und ob diese bereits ein unverzichtbares Designelement für Städte ist, wird in der Folge das Instrumentarium des City Brands Index vorgestellt, der inzwischen zu einem wesentlichen internationalen Gradmesser für die Wettbewerbsfähigkeit von Metropolen geworden ist.

Als eines der erfolgreichsten Beispiele für ein umfassendes systematisches City Branding einer europäischen Metropole kann wohl die Stadt Amsterdam bezeichnet werden, der es gelungen ist, mit dieser Maßnahme eine gravierende und rasche Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit erreicht hat.

Doch nicht nur Großstädte können durch Brandingprozesse ihr Potenzial wesentlich erweitern und die Stärken ihrer Stadt weiter ausbauen, auch kleine und mittlere Städte und Gemeinden haben erkannt, dass sie durch "Markenbildung" profitieren und damit Wettbewerbsvorteile auf regionaler, nationaler sowie internationaler Ebene erreichen können.

Die praktischen Beispiele der Stadt Bernau, der Gemeinde Oftering sowie ganz aktuell der Stadt Klosterneuburg, stehen exemplarisch für eine Fülle an kreativen und interessanten Projekten zur Image- und Wettbewerbsverbesserung kleiner Städte und Gemeinden.

Thomas Egger

## 1. Die identitätsorientierte Markenführung im Stadtmarketing

**Städte sind seit Jahren einem steigenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt: Sie konkurrieren um die Ansiedlung von Betrieben, wissenschaftlichen Institutionen und qualifizierten Arbeitskräften mit anderen Städten. Zusätzlich stehen sie in Konkurrenz als Lebensraum zum Wohnen, Arbeiten und Einkaufen sowie als Tourismusort. Darüber hinaus weisen die meisten Städte ähnliche Standortfaktoren auf.**

Differenzierungen wie durch einen hohen Bekanntheitsgrad und ein positives Image werden für die Städte zunehmend wichtiger. Es gilt, sich in den Augen der Zielgruppen als unverwechselbar darzustellen und sich somit von anderen Städten klar abzugrenzen.

Viele Städte haben die Erfahrung gemacht, dass mit den traditionellen Methoden und Werkzeugen des Stadtmarketings eine nachhaltige Profilierung und Differenzierung nur schwer zu erreichen ist. Im Stadtmarketing bedarf es daher des Einsatzes eines Instrumentes, das der Stadt die notwendige Alleinstellung in der Wahrnehmung der Zielgruppen verschaffen kann. Nur mit einer unverwechselbaren Profilierung einer Stadt gelingt die Ansiedlung und Bindung ihrer lebenswichtigen Ressourcen. Erst die Stadtmarke ermöglicht es, die Alleinstellungsmerkmale hinsichtlich der Wettbewerbsvorteile klar zu kommunizieren. Auf gesättigten Märkten wird die Kommunikation zu einem wesentlichen strategischen Erfolgsfaktor. Wir haben es sozusagen mit einer Verschiebung vom reinen Standortwettbewerb hin zum Kommunikationswettbewerb zu tun.

**Bei der Entwicklung und Führung einer identitätsorientierten Stadtmarke sind unbedingt folgende Baugesetze zu beachten:**

- Die Entwicklung und Führung einer Stadtmarke wird durch das vielschichtige, vordergründig immaterielle Leistungsbündel einer Stadt und die Vielzahl der heterogenen Akteure erschwert. Diese Akteure verfolgen oft unterschiedlichste Interessen. Deshalb sind eine ganzheitliche Abstimmung aller Interessen und eine Ausrichtung auf übergreifende Gesamtziele eine absolute Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Markenentwicklung und -führung.
- Entscheidend ist dabei, die betroffenen Akteure schon frühzeitig in den Prozess der Markenentwicklung einzubeziehen. Interne Interessensgruppen wie Bürger und lokale Unternehmen stehen hier im Vordergrund. Denn diese müssen die Marke über einen längeren Zeitraum mittragen und sollen von den Marketingmaßnahmen profitieren.
- Ein integrierter Ansatz der Markenentwicklung sensibilisiert die internen Anspruchsgruppen von Anfang an. Dies bringt eine breite Abstützung der Stadtmarke bei den internen Zielgruppen und gleichzeitig wird die Identifikation gefördert. Schon der Prozess des Erarbeitens dieser Gemeinsamkeiten schafft eine starke Innenwirkung und Bewusstseinsbildung. Mittels der Ausrichtung auf gemeinsame Ziele werden zuvor heterogene Interessen innerhalb der internen Zielgruppen integriert.
- Schon bei der Markenentwicklung muss auf die bestehende Stadtidentität geachtet werden, da diese eine zentrale Bedeutung in der Markenpolitik von Städten hat. Die formulierte Stadtidentität muss all diejenigen Merkmale einer Stadt darstellen, die aus der Perspektive der Zielgruppen den Charakter einer Stadt prägen.
- Eine Grundvoraussetzung für die identitätsorientierte Markenführung ist die exakte Kenntnis der bestehenden Selbst- und Fremdbilder einer Stadt. Diese sind mittels einer fundierten Situationsanalyse (z.B. stadtspezifische Gap-Analyse) zu erheben und mögliche Lücken zwischen der Innen- und Außensicht zu ermitteln.

- Die frühzeitige Einbindung der internen Anspruchsgruppen vermindert das Risiko, sich bei der Entwicklung der Stadtmarke zu weit von der tatsächlichen Stadtidentität zu entfernen. Hier stehen nicht ferne Wünsche im Vordergrund, sondern die kritische Auseinandersetzung mit der Geschichte bis hin zur tatsächlichen Ist-Situation der Stadt. Dieser fehlende Bezug zu den existierenden Gegebenheiten ist oft ein Grund für das Scheitern zahlreicher Markenprozesse.
- Von den in der Situationsanalyse erhobenen internen und externen Rahmenbedingungen müssen eine Soll-Identität und weitere Ziele für das Markenmanagement abgeleitet werden.
- Die Markenziele müssen durch einen ein- bis fünfjährigen Zeithorizont gekennzeichnet sein. Zudem müssen Markenziele operational formuliert werden.
- Gleich nach der Situationsanalyse und der gemeinsamen Definition der Markenziele gilt es, mögliche Strategien zur Erreichung der festgelegten Markenziele auszuwählen. Stadtmarken werden überwiegend mit einer Dachmarkenstrategie geführt. Denn mit der Dachmarkenstrategie kann die Vielzahl der städtischen Leistungsträger nach außen einheitlich kommuniziert werden. Mittels der Dachmarke können auch die heterogenen Wahrnehmungen der Stadt in einem einheitlichen Gesamtbild dargestellt werden.
- Die gemeinsame Formulierung der Markenidentität der Stadtmarke ist eine entscheidende Phase im Prozess der Markenentwicklung. Die Identität der Stadtmarke muss als wesentlicher Bestandteil des Markenmanagements und als treibende Kraft zur erfolgreichen Markenentwicklung verstanden werden. Die Marke ist sozusagen der Träger der Stadtidentität.
- Auf der Grundlage der definierten Markenidentität muss die angestrebte Markenpositionierung idealerweise in schriftlicher Form als Markenleitbild festgehalten werden.
- Viele Markenentwicklungen beginnen sofort mit der Gestaltung des optischen Auftritts einer Stadt. Die Gefahr dieses Ansatzes besteht darin, dass diese Projekte in diesem Stadium verharren. Und Markenprozesse, die nur aus einem Logo und einem Slogan bestehen, sind nicht erfolgsversprechend.
- Bei der Entwicklung der Stadtmarke ist auch der Zeitfaktor zu beachten. Denn dauert der eigentliche Entwicklungsprozess zu lange, dann nehmen die Motivation und das Interesse der Interessensgruppen ab.
- Die Umsetzung des gesamten Markenprozesses muss durch eine finanziell gut ausgestattete, schlagkräftige, entschlossen agierende und völlig unabhängige Organisation erfolgen, die darüber hinaus oder parallel keine Eigeninteressen verfolgt. Die Energie muss vollständig in die Stadtmarke, ihre Entwicklung und Führung im Sinne aller relevanten Interessensgruppen eingesetzt werden.
- Für den Erfolg einer Stadtmarke hat die inhaltliche, formale und zeitliche Abstimmung aller eingesetzten Markenführungsinstrumente einen hohen Stellenwert.
- Besondere Bedeutung im Markenprozess hat die symbolische Darstellung einer Stadt mittels des Markenlogos. Das Markenzeichen soll bewirken, dass eine Stadt durch ein visuelles Symbol sofort identifiziert wird.
- Der rechtliche Markenschutz ist ein entscheidendes Kriterium bezüglich der Stadtmarke.
- Die Markenkommunikation muss auf eine konsequente Vermittlung der städtischen Markenidentität ausgerichtet sein. Die gezielte Bekanntmachung der Stadtmarke bei den jeweiligen Zielgruppen ist Voraussetzung, um das angestrebte Markenimage einer Stadt zu erzielen. Und die Markenkommunikation muss koordiniert, konsistent und vor allem konstant sein. Denn der Aufbau einer starken Stadtmarke benötigt Zeit und Ausdauer.
- Bei der Wahl geeigneter Kommunikationsinstrumente und -kanäle gibt es für Städte keine Beschränkungen. Nur die Öffentlichkeitsarbeit und Events einer Stadt haben eine besondere Bedeutung. Allerdings muss davon ausgegangen werden, dass die finanzielle Situation einer Stadt den Umfang und die Art der Kommunikationsaktivitäten bestimmt.
- Für die laufende Kommunikation sind auch alle Kommunikationsmedien der relevanten Interessensgruppen einzubeziehen.

- Der gesamte Markenprozess muss von allen Anspruchsgruppen wie Verwaltung, Politik, Unternehmen und Bürgern konsequent mitgetragen werden. Die Akzeptanz der Stadtmarke ist dabei in jeder Prozessphase sicherzustellen.
- Der Aufbau und die Führung einer Stadtmarke sind mit viel Zeit und großem finanziellem Aufwand verbunden. Daher sind sämtliche Investitionen systematisch zu überwachen und zu steuern. So ist die Installierung eines aussagekräftigen Markencontrollings (z.B. stadtspezifische Gap-Analyse) für den langfristigen Markenerfolg unbedingt erforderlich.
- Der Prozess zur Entwicklung und Führung einer starken Stadtmarke muss langfristig betrachtet und sorgfältig geplant werden. Dabei ist weniger die Erzielung von raschen Teilerfolgen als die Nachhaltigkeit des gesamten Markenprozesses für die Schaffung einer starken Stadtmarke entscheidend.

Mit den angeführten Baugesetzen werden die wesentlichen Herausforderungen aufgezeigt, die im Markenprozess bewältigt werden müssen. Dies ist zuerst die klare Willenserklärung seitens der Stadt – insbesondere vom Bürgermeister einer Stadt –, gefolgt von der Schaffung einer eigenständigen, unabhängigen und überparteilichen Marketingorganisation sowie einer ausreichenden Finanzierung, vor allem in der Startphase. Die schwierigste Aufgabe in der Praxis besteht in der Folge in der Einbindung aller relevanten Anspruchsgruppen in den Prozess der Markenentwicklung. Dazu bedarf es einer intensiven Überzeugungsarbeit und des Ausgleichs der heterogenen Interessen. Dafür eignet sich die Strategie der Dachmarke am besten, welche alle Interessen unter einem Dach integriert. Das gestaltete Markenzeichen muss schließlich über ebensolche Akzeptanz verfügen. Nur dann wird die Stadtmarke von allen Interessensgruppen auch in ihren eigenen Kommunikationskanälen eingesetzt. Das ist der Punkt, wo mit einer starken Kostendegression für die städtische Marketingorganisation zu rechnen ist: Ab hier werden große Teile der Kommunikationsarbeit von allen Anspruchsgruppen getragen. Die zentrale Aufgabe des Stadtmarketing ist es, von nun an zu steuern und zu überwachen sowie gegebenenfalls Korrekturen vorzunehmen.

Der Markenprozess zur Schaffung einer starken Stadt- bzw. Markenidentität als zentraler Bestandteil der Stadtmarke muss langfristig betrachtet und sorgfältig geplant werden. Dabei ist weniger die Erzielung rascher Teilerfolge als die Nachhaltigkeit dieses Markenprozesses für die Entwicklung und Führung einer starken Stadtmarke entscheidend. In diesem Zusammenhang sind eine kontinuierliche Umsetzung und konsequente Überprüfung des Markenprozesses von zentraler Bedeutung.

Wird der idealtypische Markenprozess für Städte beherrscht, lassen sich nicht nur ökonomische Ziele erreichen, sondern vor allem psychologische Wirkungen herausarbeiten, von denen allen Akteure und Anspruchsgruppen profitieren.

In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass die identitätsorientierte Markenführung unter Berücksichtigung der städtischen Besonderheiten zur klaren und unverwechselbaren Profilierung einer Stadt im Standortwettbewerb beitragen kann. Aufgrund der Globalisierung und des damit verbundenen steigenden Wettbewerbsdrucks wird sich der „Trend zu mehr Stadtmarken“ fortsetzen und verstärken.

Unter Beachtung all der angeführten Baugesetze und mit dem entsprechenden persönlichen Engagement, wozu es zweifellos einer charismatischen, überzeugenden Persönlichkeit bedarf, kann es gelingen, auf Grundlage der ermittelten Identität der Stadt eine unverwechselbare und starke Markenpersönlichkeit zu entwickeln und zum Erfolg für alle beteiligten Interessensgruppen zu führen. Für die Zukunft der Städte – ungeachtet der Größe einer Stadt –, die bisher noch über keine Stadtmarke verfügen, scheint es als erfolgsversprechend, sich der Erkenntnisse der Praxis zu bedienen und auf dem Fundament eines klaren

Bekennnisses zur Stadtmarke konsequent und mittels Einbindung aller Anspruchsgruppen einen individuellen, unverwechselbaren Weg zu finden.

Lucie Bauer

## 2. Der Markenfaktor: Ein unverzichtbares Designelement für die Stadt?

Längst sind Marken ein bestimmender Bestandteil unseres individuellen, gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Lebens geworden. Sie dienen der Identifikation, Differenzierung und Klassifikation von Produkten und Angeboten und werden damit in einem nicht unbeträchtlichen Ausmaß ebenso Teil unserer persönlichen Identität. Diese identitätsstiftende Wirkung von Marken wird noch gezielt durch geschickte Werbung verstärkt und bindet uns umso mehr an die von uns bevorzugten Produkte. Wie eintönig wäre unser Alltag doch ohne das heiß geliebte iPhone, die edle Nikon-Kamera, die super coolen Replay Shades oder den regelmäßigen Besuch der angesagtesten Locations! Und vor allem, wie könnten wir uns ohne diese Schätze überhaupt noch definieren und uns innerhalb und außerhalb unserer sozialen Netzwerke voneinander abgrenzen?

Wie es scheint, kann heute beinahe alles Marke sein: Nahrungsmittel, Gebrauchsgüter, Luxusgegenstände, Dienstleister aller Art, Restaurants, Urlaubsdestinationen, Städte,..... Die Liste ist beinahe unerschöpflich. Deshalb wollen wir uns in diesem Kapitel mit der wichtigen Frage beschäftigen, was eine Marke eigentlich ist, wann ein Produkt bzw. ein Angebot überhaupt zur Marke wird und wie diese erfolgreich eingeführt werden kann.

### Was ist eine Marke?

Ob Audi, Persil, Sony oder Facebook - Marken sind aus dieser Welt nicht mehr wegzudenken. Aber was ist denn eine Marke eigentlich? Kurz gesagt, *eine Marke ist der gute Name*, der entsteht, wenn viele Menschen *auf Dauer ähnliche positive Vorstellungen* mit einem Angebot verbinden. Kollektive positive Vorstellungen machen Marken aus. Das *Wesen der Marke* gründet sich also auf *positive Vorurteile* der KonsumentInnen gegenüber dem Produkt. Auch wenn es auf den ersten Blick widersprüchlich erscheint, die Begriffe "Vorurteil" und "positiv" miteinander zu verbinden, so wissen wir aus der Psychologie, dass Vorurteile in einer komplexen Welt unentbehrliche Orientierungshilfen sind. Vorurteile sind Urteile *vor* der kritischen Prüfung eines Produktes oder einer Situation und sind für die Kaufentscheidung von größter Bedeutung, da uns KonsumentInnen in der Regel sowohl die Zeit als auch das Fachwissen für vergleichende Untersuchungen des Kaufobjektes fehlen. Wir wählen daher jenes Produkt, das wir für gut halten, weil wir damit selber schon gute Erfahrungen gemacht haben.

Positive Vorurteile gegenüber einem Produkt entwickeln sich jedoch nicht von heute auf morgen, sondern sind die Reaktion auf langjährige gleichbleibend gute Leistungen des Herstellers. Imagewerbung allein ist nicht in der Lage ein gutes Image zu erzeugen. Dennoch darf nicht vergessen werden, dass überzeugende Leistungen auch attraktiv "verpackt" werden müssen, wenn sie bei den KonsumentInnen ankommen sollen. Rein sachliche Information bewirkt wenig Resonanz bei den KundInnen, umgekehrt



kann mangelnde Leistung nicht durch eine gefällige Verpackung ausgeglichen werden. Erst die gelungene Verbindung von Gestalt und Leistungshintergrund können eine maximale Wirkung auf die KonsumentInnen erzielen.

## Wie kann eine Marke aufgebaut werden?

Markenmanagement beschäftigt sich damit, ein wirkungsvolles Produkt/ein Angebot auszuwählen, dieses für die KonsumentInnen attraktiv zu gestalten und damit ein positives Vorurteil zu erzeugen. Was so bestechend einfach klingt, braucht jedoch sowohl fachliches Knowhow als auch strategische Planung um eine Marke zu etablieren. Die folgenden Kriterien können dem Markenmanagement bei der Bewältigung dieser Aufgabe helfen:

- *Wirkungsvolle Produkte/Angebote sind differenzierend*

Ein Produkt/Angebot muss sich von Bekanntem unterscheiden, damit es von den Menschen auch wahrgenommen wird und nicht im Wettbewerb untergeht. Dies gilt nicht nur für das Produkt selbst, sondern auch für die Verpackung, die Distribution, die Kommunikation usw.

- *Wirkungsvolle Produkte/Angebote sind konkret*

Je konkreter und anschaulicher ein Produkt/Angebot präsentiert wird, umso mehr trägt dies zur Markenbildung bei. Wir alle können aus Konkretem leicht allgemeine Schlussfolgerungen ziehen oder anders gesagt, positive Vorurteile entwickeln.

- *Wirkungsvolle Produkte/Angebote sind erzählbar*

Mundpropaganda – oft unterschätzt - ist immer noch die beste Werbung für eine Marke. Diese Form der Weiterverbreitung setzt jedoch voraus, dass es über das Produkt/Angebot auch etwas zu erzählen gibt.

- *Wirkungsvolle Produkte/Angebote sind benennbar*

Sobald Produkte/Angebote einen Namen haben, der einfach zu merken und auszusprechen ist, kann man darüber berichten. Dieser Name wird besser gespeichert und kann zuverlässiger weiter kommuniziert werden.

- *Wirkungsvolle Produkte/Angebote sind (rhythmisch) wiederholbar*

Aus der Lernpsychologie wissen wir, dass Lernen unter anderem auch durch Wiederholung geschieht. Dies trifft auch auf die Bildung von positiven Vorurteilen zu. Was regelmäßig und in vielen Variationen wiederholt wird, prägt sich tief ins Bewusstsein ein. Einmalige Aktivitäten sind daher wirkungslos und nach dem Motto "*Außer Spesen, nichts gewesen!*" noch dazu relativ kostspielig.

## Jede Marke hat ihr individuelles Erfolgsmuster

Eine Marke kann aufgrund ihrer hohen Komplexität weder mit einigen abstrakten Begriffen oder Kernelementen beschrieben noch gemanaged werden. Jedoch können die weiter oben beschriebenen Kriterien dabei helfen, jene *Markenelemente* zu identifizieren, die in Frage kommen als

- *Auslöser für die Entstehung von positiven Vorurteilen* sowie als
- *Treiber für die Konsumeignung und die Markenbindung*

Innerhalb des Markensystems vernetzt sich das Produkt mit seinen Wirkungen (z. B. positive Vorurteile) zu einer hochkomplexen Struktur, dem jeweils *spezifischen Erfolgsmuster der Marke*. Die genaue Kenntnis und Beschreibung des spezifischen Erfolgsmusters sind Schlüsselemente für eine erfolgreiche Markenführung. Nur damit kann die Frage beantwortet werden, welche steuerbaren Elemente des Markensystems welche Wirkung bei den KonsumentInnen auslösen.

## **Alles kann heute Marke sein – oder etwa doch nicht?**

Wie schon weiter oben erwähnt, erstreckt sich der Markenbegriff bereits seit geraumer Zeit auf zunehmend breitere (Lebens)Bereiche. Haben wir ursprünglich verschiedene Konsumgüter mit einer bestimmten Marke verbunden, so werden heute u. a. Versicherungen, Banken, Medien, aber auch Städte und Regionen als erfolgreiche Marken geführt. Daneben werden jedoch auch immer häufiger kurzlebige Produkte, wie etwa ein bestimmtes TV-Format oder ein Popstar, zur Marke erklärt, welche bislang noch keine Beweise angetreten haben, dass sie sich auch im Sinn einer "echten" Marke bewährt haben. Eine Marke entsteht nicht von heute auf morgen. Markenaufbau und Markenführung bedeuten die Entwicklung sowie die jahre- bzw. jahrzehntelange Reproduktion eines Erfolgsmusters, das bei den Menschen – manchmal über Generationen - positive Vorurteile bewirkt. Erst wenn dieses Angebot über lange Zeit mit einem guten Namen in Verbindung gebracht wird, kann man tatsächlich von einer Marke sprechen.

## **Eine Stadt als Marke?**

Schon längst haben Unternehmenslenker und Marketing- Verantwortliche – auch außerhalb der klassischen Markenartikel-Industrie - sowie PolitikerInnen erkannt, dass eine starke Marke in Verdrängungsmärkten ein wichtiger Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg ist. Dies gilt natürlich auch für das "Produkt" Stadt. Ausgehend von dem Verständnis, dass kollektive positive Vorurteile eine Marke begründen, ist es daher wesentlich, dass die EntscheidungsträgerInnen diese positiven Vorstellungen kennen und steuern, um gezielt die Attraktivität ihrer Stadtmarke steigern zu können. In Zeiten eines immer stärkeren globalen Wettbewerbs um Investoren, Touristen und (zahlungskräftige) EinwohnerInnen, ist es nicht nur für Metropolen, sondern auch für kleinere Städte entscheidend, welche Position sie im internationalen bzw. nationalen Ranking einnehmen und wie sie diese Position verteidigen oder verbessern können. Je bekannter und unverwechselbarer sie als Marke sind, umso besser sind ihre Chancen sich auch weiterhin erfolgreich zu behaupten.

## **Quellen/Literaturhinweise:**

1. Peter Pirk: Marke ist machbar (Zeitschrift für Marktforschung und Marketing, 3/2005)  
[http://www.markenlexikon.com/d\\_texte/pa\\_pirck\\_marke\\_ist\\_machbar\\_3\\_2005.pdf](http://www.markenlexikon.com/d_texte/pa_pirck_marke_ist_machbar_3_2005.pdf)
2. Markenlexikon.com: Markenkraft im Mittelstand  
[http://www.markenlexikon.com/buch\\_markenkraft\\_im\\_mittelstand.html](http://www.markenlexikon.com/buch_markenkraft_im_mittelstand.html)
3. G. Haedrich, T. Tomczak, Ph. Kaetzke: Strategische Markenführung (Verl. Haupt, 3. Auflage)

Lucie Bauer

### 3. City Branding – Wie Städte ihr Image verändern können

Wer im globalen virtuellen Lexikon Wikipedia nach einer Definition für den Begriff "Branding" sucht, findet eine Liste von unterschiedlichen Bereichen, vorrangig aus der Wirtschaft, aber auch aus dem Personalwesen, in denen Branding ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenspolitik geworden ist. Ausgehend von der Übersetzung des englischen Begriffs als "Brandzeichen" – LiebhaberInnen des Genres Western werden damit wohl die entsprechenden Assoziationen verbinden – wurden daraus die Begriffe "Markenbildung, Markenkennzeichnung, Markenpolitik, Warenzeichenpolitik" abgeleitet. Allgemein wird in der Wirtschaft heute unter Branding eine enge Koppelung von Produkt, Marke, Unternehmen und Konsument verstanden. Welchen Bedeutung Branding für Städte inzwischen erlangt hat, soll im folgenden Abschnitt beleuchtet werden.

#### City Branding – ein innovatives Konzept zur Image- und Identitätsbildung von Städten

Wie schon im vorigen Kapitel erwähnt, wird heute infolge des immer stärkeren globalen Wettbewerbs und Kampfes um Investoren, Touristen und – zahlungskräftige - EinwohnerInnen auch die Stadt als "Produkt" verstanden, welches beworben und strategisch "verkauft" werden muss. Als bewährte Werbestrategie tragen unter anderem gezielte Imagekampagnen mit einprägsamen Slogans dazu bei, das Image einer Stadt in der Wahrnehmung der Menschen zu verankern. Dies führt dazu, dass wir in der Regel ganz bestimmte Vorstellungen und "Bilder" mit den unterschiedlichen Metropolen verbinden, auch wenn wir diese noch gar nicht selbst besucht haben. So wird z. B. Wien meist das Image einer Musikstadt zugeschrieben, Mailand als Stadt der Mode oder Frankfurt als Finanz- und Wirtschaftsmetropole bezeichnet. Doch wie erhält eine Stadt ihr unverwechselbares Image und lässt sie letztlich zu einer unverkennbaren Marke werden?

Einzelmaßnahmen, wie z. B. Werbekampagnen, reichen jedoch nicht aus, um das Image einer Stadt nachhaltig zu verändern oder zu verbessern. Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein *Gesamtkonzept* erforderlich, welches im Rahmen eines City Branding Prozesses umgesetzt werden muss.

*City Branding* ([http://www.gfkamerica.com/practice\\_areas/roper\\_pam/placebranding/cbi/index.en.html](http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/placebranding/cbi/index.en.html)) ist ein innovatives Instrumentarium, mit dessen Hilfe unter Anwendung von Kommunikations- und Markentechniken zwei Hauptziele erreichen werden sollen:

- die unverwechselbaren Charakteristika der Stadt hervorzuheben und zu schärfen und so den Tourismus, die Exporte und die Investitionen in- und ausländischer Unternehmer zu fördern sowie
- die Bindung der BewohnerInnen an ihre Stadt zu stärken.



Es versteht sich wohl von selbst, dass ein derart umfassendes Vorhaben nicht allein vom öffentlichen Sektor bewältigt werden kann, sondern die Zusammenarbeit und gemeinsame Anstrengung aller Stakeholder vor Ort erfordert.

Städte mit einem guten Image sind nicht nur bei den EinwohnerInnen und TouristInnen beliebt, sondern haben auch ein starkes Wirtschaftswachstum. Dass die stärkste Korrelation zwischen verbessertem Wirtschaftswachstum und Image besteht, argumentierte *Simon Anholt*, britischer Marktforscher, Politikberater und Begründer des "City Brands Index" nachvollziehbar in einem Interview: "Wohlhabende Städte sind bei ihren BewohnerInnen beliebter und ziehen mehr Investoren an. Diese wiederum bringen noch mehr Geld mit. Infolgedessen wird mehr gebaut und dabei fällt auch ein wenig Geld für Kultur ab. Das wiederum macht die Einwohner glücklicher und lockt mehr Touristen an." (Der Standard, 20. Juli 2010)

### **Erfolgskontrolle durch den City Brands Index**

Wie können Städte denn überhaupt feststellen, welche Position sie im internationalen Ranking einnehmen? Diese Überprüfung erfolgt durch den von Simon Anholt entwickelten *City Brands Index*, und wird seit 2005 jährlich in 20 Kernländern, verteilt über den ganzen Globus, online erhoben, wobei pro Land 1.000 Personen über 18 Jahren befragt werden.

Bei dieser Erhebung wird das internationale Image einer Stadt in 6 Kategorien erfasst:

- Präsenz (medial und kulturell)
- örtliche Gegebenheiten (Klima, Umwelt, Architektur)
- Infrastruktur (Unterkünfte, öffentliche Dienstleistungen)
- Menschen (Gastfreundschaft, Gemeinschaft, Sicherheit)
- Puls (Events, Veränderungen)
- Potential (Arbeitsplätze, Ausbildung, Wirtschaft)

So erreichte z. B. Wien bei der letzten Erhebung 2012 Platz 3 und Berlin den 9. Rang in der Gesamtwertung der europäischen Top 10. Wenn Sie wissen wollen, welche Werte diese beiden Städte - oder eine andere Metropole – in den einzelnen Kategorien erreicht hat, finden Sie die jeweils aktuellen Daten dazu unter <http://www.simonanholt.com/Research/cities-index.aspx>.

### **Mehrwert durch City Branding?**

Da Unterscheidbarkeit, Charakteristika und Originalität von Produkten, Angeboten und Leistungen eine immer wichtigere Rolle im Wettbewerb spielen, sind Branding und Markentechnik bereits längst Teil des Standardinstrumentariums im betriebswirtschaftlichen Bereich. Produkte und Unternehmen werden durch einen Branding-Prozess zu unverkennbaren Marken, die nicht nur für sich selbst, sondern auch für einen ganzen Lifestyle stehen. Doch kann das auch auf Städte übertragen werden?

Auch wenn sich heute Städte im Hinblick auf die Verbesserung ihrer Position in internationalen Rankings der gezielten Stärkung ihres Images offenbar kaum mehr entziehen können, gibt es durchaus auch kritische Stimmen, die sich fragen, ob ein Konzept, das ursprünglich für Privatunternehmer entwickelt wurde, dafür das geeignete Verfahren ist.

Ob City Branding nur eine temporäre Modeerscheinung ist, oder ob es auch ein geeignetes Instrumentarium für Innovationen im Bereich der städtischen Entwicklung sein kann, wurde bereits im Mai 2009 im Rahmen des Europaforums Wien im Workshops "Step 2015 – die nächste Generation" mit folgendem Resümee diskutiert:

Versteht man Städte als "Produkte", die schon lange "auf dem Markt" sind, so geben sie keine beliebigen Projektionsflächen für Images ab. Darüber hinaus befinden sich Städte und ihre Stadtteile in einem

permanenten Veränderungsprozess, der zu einer laufenden Transformation von Teilen ihres Images führt. Vor diesem Hintergrund kann es demzufolge gelingen, die Qualitäten und Entwicklungspotenziale einer Stadt durch City Branding in einem strukturierten Prozess sichtbar zu machen und mit einer Vision zu verknüpfen, wie die Stadt funktionieren und was sie ihren Bewohnerinnen bieten soll.

Wie dies in der Praxis bereits sowohl in Metropolen als auch in kleineren Städten und Gemeinden gelungen ist, wird in den folgenden Kapiteln anhand einiger exemplarischer Beispiele dargestellt, die vielleicht dazu anregen, die auch Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Stadt durch City Branding zu fördern und zu verbessern.

#### Quellen/Literaturhinweise:

1. Europaforum: [http://www.europaforum.or.at/project.php?TEXT\\_ID=121](http://www.europaforum.or.at/project.php?TEXT_ID=121)
2. Gerhard Mahnken: Public Branding und Wissen: Zum Entstehungsprozess einer metropolitanen Raummarke am Fallbeispiel Berlin-Brandenburg (in: Das Wissen der Städte, Neue stadregionale Entwicklungsdynamiken im Kontext von Wissen, Milieus und Governance, Verlag für Sozialwissenschaften, 2009)
3. Gerhard Mahnken: Städte und Regionen als Marke – Konzepte, Pfade, Probleme (in: Marke und Gesellschaft, Markenkommunikation im Spannungsfeld von Werbung und Public Relations, Verlag für Sozialwissenschaften, 2009)

Lucie Bauer

## 4. I amsterdam – Die Erfolgsgeschichte des Imagewandels einer europäischen Metropole

Der Beginn des neuen Jahrtausends, von vielen hoffnungsfroh, von manchen mit einem gewissen Bangen erwartet, brachte nicht nur die New Economy – Blase zum Platzen, sondern führte im Zug der sich immer rasanter entwickelnden Globalisierung zu einer dynamischen Kräfteverschiebung in vielen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Bereichen. Davon waren und sind auch Städte nicht ausgenommen, die bereits seit langem im nationalen und internationalen Wettbewerb stehen und somit ihre Position laufend behaupten und nach Möglichkeit noch verbessern müssen. Je attraktiver eine Stadt für TouristInnen, Unternehmen, InvestorInnen, Kunst- und Kulturschaffende sowie die BewohnerInnen selbst ist, umso größer ist ihre Wettbewerbsfähigkeit und damit auch die Chance auf wirtschaftliches Wachstum. Je besser eine Stadt sich als attraktive Marke positionieren kann, umso wahrscheinlicher ist es, die oben genannten Zielgruppen anzuziehen – der Kreis hat sich geschlossen.

Am Beispiel von Amsterdam soll der Weg beleuchtet werden, den die Stadt eingeschlagen hat, um durch gezieltes und intensives Stadtmarketing nicht nur ihr Image sondern auch ihre Rolle im Wettbewerb der Besten zu stärken.

### Die Ausgangslage

Ab dem Jahr 2002 wurde deutlich, dass die Wettbewerbsposition Amsterdams in der Welt zunehmend unter Druck geraten war. Vermehrt wurden osteuropäische Städte beliebte Ziele für internationale Konferenzen sowie für die Ansiedlung von Geschäftsleuten und Unternehmen; Brüssel hatte sich dank der administrativen und politischen Rolle zur heimlichen Hauptstadt Europas entwickelt und Barcelona oder Madrid wurden für TouristInnen wesentlich attraktiver für Städtetrips. Da Amsterdam über die Jahre im Gegensatz zu anderen wichtigen europäischen Städten in verschiedenen Rankings abgesunken war, wurden nachteilige wirtschaftliche Folgen befürchtet.

Im selben Jahr traf die Stadt daher die Entscheidung, gemeinsam mit ihren Partnern und Marketingorganisationen einen neuen Weg im Stadtmarketing zu beschreiten, um im Wettbewerb der Städte mithalten zu können.



### Die Idee

Amsterdam war und ist eine Stadt mit vielfacher Anziehungskraft für unterschiedliche Zielgruppen. Neben historischen Gebäuden und Plätzen, den einzigartigen Grachten, moderner Architektur, einer lebendigen Kunst- und Kulturszene, dem internationalen Flug- und Seehafen als wichtige Verkehrsknotenpunkte war die Stadt - auch wegen des relativ moderaten Preisniveaus – ein beliebter Konferenzort. Dennoch wiesen die verfügbaren Daten ab dem Jahr 2002 auf einen beständigen Rückgang in relevanten Rankinglisten hin.

Wie konnte es also gelingen, durch gezielte Marketing- und Stadtentwicklungsstrategien das Image der Stadt nachhaltig so zu verbessern, dass vermehrt die gewünschten Unternehmen, Investoren und BesucherInnen angezogen, eine Abwanderung der StadtbewohnerInnen verhindert und die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden konnte? Um diese komplexen Herausforderungen bewältigen zu können, wurde dem Stadtmarketing hohe Priorität eingeräumt. Ziel war es, ein Branding für die Stadt zu entwickeln und umzusetzen, das unter Einbindung und mit der Unterstützung aller relevanten Partner die Attraktivität Amsterdams in ihrer Vielfältigkeit in einem differenzierten Profil vermitteln konnte.

## Das Ziel

Neben dem übergeordneten Ziel einer allgemeinen Stärkung der globalen Wettbewerbsfähigkeit Amsterdams wurde erwartet, dass die Investitionen in das Branding eine Rentabilität bewirken, die in den folgenden drei einander unterstützenden Komponenten gemessen werden konnte:

- auf der subjektiven Ebene durch eine *Stärkung der mentalen Positionierung*, gekennzeichnet durch den Anstieg der Bekanntheit der Stadt mit einer deutlichen Bevorzugung von Amsterdam durch die einzelnen Zielgruppen
- *auf der absoluten Ebene* in den Bereichen Tourismus, Investitionen und Einkaufsverhalten, gekennzeichnet durch die messbare Zunahme der Zahl von BesucherInnen, Investitionen und Aufträgen der Zielgruppen
- *relativ, gemessen an der Stärkung der Marktposition* im Vergleich zu anderen international wichtigen Mitbewerbern



Um festzustellen, ob und in welchem Ausmaß Stadtmarketing dazu beiträgt, die Position Amsterdams in der gewünschten Weise zu verbessern, wurden in Bezug auf die Zielgruppen spontanes Markenbewusstsein und Vorliebe, aktuelle Besucherzahlen, Investitionen und Einkaufsverhalten sowie internationales Ranking als überprüfbare Parameter herangezogen.

## Das Konzept

Nachdem die Idee geboren und die Grobziele für die Marketingstrategie formuliert waren, wurde im Jahr 2003 die Studie *Choosing for Amsterdam* in Auftrag gegeben, welche die Stärken, Schwächen und Möglichkeiten der Stadt analysieren sollten. Ausgehend von der Überlegung, im Rahmen des Brandingprozesses auf den gegenwärtigen und künftigen Stärken Amsterdams aufzubauen, wurde ein Profil mit insgesamt 16 Dimensionen identifiziert, welche die vorhandenen bzw. zu verbessernden Stärken sowie die verschiedenen Zielgruppen beschrieb, welche in der Folge mit den einzelnen Dimensionen verknüpft wurden, um für jede einzelne Gruppe die entsprechenden Stadtmarketingziele ausarbeiten zu können.

### 1. Stärken

Zu den Stärken der Stadt zählt vor allem ihre Vielseitigkeit, welche mit bestimmten Vorstellungen verknüpft ist: Amsterdam als bekannter touristischer sowie wirtschaftlicher Knotenpunkt; mehrsprachige Arbeitskräfte, qualitativ hochwertige Unternehmensstandorte, wegen des Flug- und Seehafens attraktiv für internationale Unternehmen, gute Ausbildungseinrichtungen, aufgeschlossenes kulturelles Klima; breites Angebot an Kunst, Kultur und Unterhaltung; sogar die außerhalb der offiziellen Stadtgrenzen liegenden Areale wie Schiphol, der Strand oder die Tulpenfelder werden mit der Stadt assoziiert.

### 2. Schwächen

Neben den zahlreichen Stärken mussten vom Stadtmarketing jedoch auch die Schwächen der Stadt im Hinblick auf ihr Veränderungspotential berücksichtigt werden. "Wer alles macht, macht nichts ordentlich" stand die unzureichende Organisation, welche ebenfalls das Image von Amsterdam prägte. Zu Beginn der Bestandsaufnahme erschwerten vor allem umfangreiche Bauvorhaben die internationale Erreichbarkeit, der lokale und regionale öffentliche Verkehr war besonders für BesucherInnen kompliziert. Darüber hinaus bestand eine gewisse Rivalität bezüglich der jeweils eigenen Identitätsbildung zwischen den Außenbezirken und der Innenstadt, welche sowohl für die damalige Situation als auch im Hinblick auf die Umsetzung des neuen Konzeptes für beide Seiten nachteilige Auswirkungen aufwies.

### 3. Die Möglichkeiten

Im Rahmen der Analyse des Stärken – Schwächen - Profils konnten auch die Möglichkeiten und Chancen der Stadt beleuchtet werden. Was die Stadt einzigartig macht, liegt in der Kombination ihrer alten und neuen Elemente, die in großer Anzahl und in hoher Qualität vorhanden sind. Diese einzigartigen Elemente mussten jedoch besser erkennbar gemacht und deutlicher positioniert werden, um eine Imageveränderung zu bewirken. So sollten z.B. die Entwicklung von Amsterdam als Stadt des Wissens, als Unternehmensstandort und lebenswerte Stadt ihrer BewohnerInnen langfristig dazu führen, die wirtschaftliche Stärke deutlich zu verbessern. In einer Welt, in der auch der Wettbewerb zwischen Städten global erfolgt, wird sozialer und wirtschaftlicher Mehrwert nur dort entstehen, wo Top – Performances ermöglicht werden, welche in der Folge zu einer Steigerung der Lebensqualität beitragen.

### 4. Die Zielgruppen

Um festzustellen, welche Zielgruppen durch das Stadtmarketing insbesondere angesprochen werden sollten, musste geklärt werden, welche dieser Gruppen

- a) die größte Rückwirkung bezüglich Tourismus und Einkaufsverhalten aufweisen,
- b) die engste mentale Beziehung zu Amsterdam haben und
- c) welche aufeinander angewiesen sind (z.B. brauchen ArbeitnehmerInnen im Wissenssektor innovative Unternehmen) und damit gemeinsam die Marktposition der Stadt stärken.

Aufgrund dieser Fragestellungen wurden folgende 7 Zielgruppen identifiziert:

- EntscheidungsträgerInnen internationale Unternehmen mit Geschäftshauptsitz in Amsterdam;
- Logistische Dienstleistungsunternehmen für den Transport von Gütern in Europa;
- Entwicklungsunternehmen im Medienbereich, Designer, IKT, Mode usw. (Kreativsektor)
- ArbeitnehmerInnen im Wissensbereich, besonders junge Kreative und WissenschaftlerInnen, welche die vorhanden guten Einrichtungen, Dienstleistungen und die tolerante Atmosphäre schätzen;
- Aktive StadtbewohnerInnen und junge Leute, die von den Einrichtungen und der Großstadtatmosphäre angezogen werden (kinderlose DoppelverdienerInnen, ältere wohlhabende BewohnerInnen, Studierende, Homosexuelle);
- Internationale BesucherInnen: TouristInnen, KongressteilnehmerInnen usw.;
- Die gegenwärtigen BewohnerInnen von Amsterdam und Umgebung als BotschafterInnen der Stadt.

### 5. Das Herzstück des neuen Konzeptes

Der Leitgedanke bei der Umsetzung des Projektes bestand darin, das Branding auf die Vielfältigkeit der Stadt auszurichten und keine Sektoren auszuschließen. Die Stärken des vorhandenen Images (Kulturstadt, alte Stadt, Stadt der Grachten, Konferenzstadt, Stadt der Kreativität und Innovation) sollten verknüpft werden mit der geplanten mittelfristigen Weiterentwicklung der Stadt zu einer Metropole des Wissens, der Geschäftsleute und ihrer BewohnerInnen auf der Grundlage von Kompetenz und Intellektualität ohne dabei das Marketing der historischen und kulturellen Aspekte zu vernachlässigen. Ebenfalls in Betracht gezogen werden musste, welche internationalen Wertmaßstäbe den Wettbewerb künftig beeinflussen werden.

Im September 2004 wurde *I amsterdam* als neues Motto für die Stadt und ihre BewohnerInnen gewählt und offiziell eingeführt und bildete mit der Einrichtung des Webportals <http://www.iamsterdam.com> die Basis für die Kampagne.



Mit dem Slogan *I amsterdam* wird von jedem, der ihn verwendet, ein klares Bekenntnis zu dieser Stadt zum Ausdruck gebracht. Es zeigt den Stolz, das Vertrauen, die Zuneigung und die persönliche Unterstützung für

die Stadt. Mit diesem Motto können alle Vorzüge, Möglichkeiten und Kompetenzen ausgedrückt werden, welche Amsterdam zur Stadt der Wahl machen.

## Die Organisationen und Partner

### Amsterdam Partners

Erfolgreiches Stadtmarketing versteht sich als Teamwork, in dem eine große Anzahl von Akteuren ihre Rollen auf verschiedenen Bühnen spielen. 2003 beherbergte Amsterdam eine Reihe von Organisationen, die auf Stadtmarketing oder Teilbereiche davon spezialisiert waren. Mit der Studie *Choosing for Amsterdam* wurde eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Organisationen vorgenommen und Empfehlungen für das Stadtmarketing erarbeitet. In der Folge wurde 2004 die Plattform *Amsterdam Partners* eingerichtet, in der alle relevanten Organisationen und Akteure vertreten waren und unterschiedliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten übernahmen. *Amsterdam Partners* setzt sich zusammen aus VertreterInnen der Stadtbezirke, der Regionen, der Bündnispartner (z.B. ARCAM) sowie der Wirtschaft und Sponsoren.

Das Ziel von *Amsterdam Partners* ist es, das Image der Stadt und der umliegenden Regionen bei den relevanten Zielgruppen sowohl in den Niederlanden als auch international zu fördern und zu verbessern.

### Die Rolle der Stadt

Als Eigentümerin des Markenzeichens ist die Stadt mitverantwortliche Entscheidungsträgerin bei Amsterdam Partners, politische Entscheidungsträgerin und Auftraggeberin sowie Sprecherin im Namen des Markenzeichens auf nationaler und internationaler Ebene.

Die Kooperation von ExpertInnen aus den verschiedenen Politikbereichen mit den MarketingspezialistInnen von Amsterdam bildet die Grundlage für das wirksame Zusammenspiel von Politik, Inhalten und Marketing. So gibt die Stadt etwa Impulse durch die Verknüpfung von Projekten, Festivals und mit Marketingzielen oder startet neue Marketingprojekte, die in bestehende eingebunden werden. Besonderer Bedeutung wird in diesem Zusammenhang der Erhaltung bzw. Verbesserung des attraktiven Klimas für Unternehmen zugemessen, welches die vier Felder Kreativunternehmen, Flughafen und Seehafen, Wissen und Leben umfasst.

### Die Umsetzung

Drei Säulen bilden die Träger für die kontinuierliche und erfolgreiche Umsetzung des Stadtmarketings: die Marke *I amsterdam*, die Einrichtung des *Portal Amsterdam* sowie die *Amsterdam Partners*.

Im *Portal Amsterdam* werden mithilfe von Videos, Fotos, Ankündigungen, Downloads und interaktiven Links für Buchungen von Hotels, Tickets, Ausflügen u.ä.m. alle relevanten und aktuellen Informationen sowie Webtools für die einzelnen Zielgruppen bereitgestellt. Eine Verbesserung der Medienpolitik, die Ausarbeitung und Umsetzung eines Konzepts in Zusammenarbeit mit allen Stadtbezirken für die Positionierung Amsterdams als gastfreundliche Stadt sowie die Entwicklung eines System-Monitorings durch *Amsterdam Partners* sollen dazu beitragen, *I amsterdam* nicht nur zu einer Marke sondern zur Erfolgsgeschichte einer Stadt werden zu lassen.

### Die Ergebnisse

Ob und wie erfolgreich sich das Branding einer Stadt auswirkt, lässt sich anhand von Rankinglisten belegen. In den Jahren 2010 und 2011 wurde Amsterdam für den European Green Capital Award nominiert und belegte 2010 Jahr nach Kopenhagen, Stockholm, Oslo und Wien den 5. Rang im Green City Index.

Ebenfalls den 5. Platz erreichte Amsterdam im Rahmen einer im Jahr 2009 durchgeführten Studie des Forbes – Magazins, in der die "Smartest Cities in the World" untersucht wurden.

Die Mitbewerber auf den Rängen 1 bis 4 waren Singapur, Hongkong, Curitiba (Brasilien) und Monterrey (Mexiko).

Im "Innovation Top 100 Index" der Australischen Innovationsberateragentur *2thinknow* wurde Amsterdam nach Boston und Paris an dritter Stelle der innovativsten Städte der Welt gereiht. Ebenfalls beeindruckend sind die Bewertungen, die sich aufgrund des *Simon Anholt City Brand Index* ergeben. Danach nimmt Amsterdam folgende Platzierungen unter insgesamt 50 bewerteten Städten ein:

- Präsenz (medial und kulturell): Rang 1
- örtliche Gegebenheiten (Klima, Umwelt, Architektur): Rang 20
- Infrastruktur (Unterkünfte, öffentliche Dienstleistungen): Rang 6
- Menschen (Gastfreundschaft, Gemeinschaft, Sicherheit): Rang 6
- Puls (Events, Veränderungen): Rang 6
- Potential (Arbeitsplätze, Ausbildung, Wirtschaft): Rang 1



Auch wenn nicht jede Stadt die gleichen Möglichkeiten und Voraussetzungen hat, die in Amsterdam zu einer derart gravierenden und raschen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit geführt haben, zeigen die angeführten Ergebnisse doch sehr deutlich, wie Stadtmarketing und Branding das vorhanden Potenzial erweitern und die Vorzüge und Stärken der Stadt wesentlich verbessern können

#### Quellen:

1. Choosing Amsterdam - Brand, concept and organisation of the city marketing  
<http://www.iamsterdam.com/~media/PDF/choosing-amsterdam.pdf>
2. Portal Amsterdam  
<http://www.iamsterdam.com/>
3. Amsterdam Partners  
<http://www.iamsterdam.com/en-GB/Amsterdam-Partners>
4. Simon Anholt City Brand Index  
<http://www.simonanholt.com/Research/cities-index.aspx>
5. 2thinknow  
<http://www.innovation-cities.com/2011-innovation-cities-index-city-rankings-eu-germany-france-uk-spain-europe/1728>

Lucie Bauer

## 5. Bernau bei Berlin - eine Stadt setzt Zeichen

**Im Wettbewerb der Städte, ihre Vorzüge, Identität und Unverwechselbarkeit einprägsam nach innen und außen zu kommunizieren und dadurch auch das Wirtschaftswachstum und die Stadtentwicklung anzuregen, sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt. Dennoch findet man immer ein Grundgerüst von bewährten Maßnahmen und Instrumentarien, auf dem das individuelle Erscheinungsbild der Stadt ausgeformt wird. In diesem Beitrag zeigen wir, welche Themen für Bernau bei Berlin wichtig sind.**

Mitten im Naturpark Barnim liegt die 775 Jahre alte Stadt Bernau am nördlichen Rand von Berlin. Zum Stadtgebiet von Bernau mit seinen 36 600 EinwohnerInnen gehören neben der Innenstadt und weiteren Stadtteilen, seit 2003 auch die vier Ortsteile Börnicke, Ladeburg, Lobetal und Schönow. Bereits 2002 wurden im Rahmen eines Wirtschaftsförderungskonzeptes erste Leitlinien zur Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vorgelegt, dem ein Stadtmarketingkonzept folgte, das schließlich 2007 von der Stadt in Auftrag gegeben wurde. Dieses Konzept wurde in drei Teilschritten erarbeitet und umfasste

1. ein Stärken-Schwächen-Profil der Stadt,
2. eine Zukunftswerkstatt als Grundlage für die Erarbeitung eines Leitbildes sowie
3. die Präsentation des Leitbildes, der Marketingstrategie und des Maßnahmenkatalogs.

Im Jahr 2009 wurde die *BeSt Bernauer Stadtmarketing GmbH*, eine Eigengesellschaft der Stadt Bernau bei Berlin gegründet, welche im Hinblick auf die Profilierung und Vermarktung von Image und Identität der Stadt Bernau bei Berlin gemeinsam mit den städtischen AkteurInnen die Aufgaben und Maßnahmen des im Stadtmarketing-Konzept festgelegten operativen und strategischen Marketings realisiert.

### **Corporate Design – Die Wort-Bild-Marke von Bernau bei Berlin**

*Corporate Design* ist eine wesentliche Grundlage für erfolgreiches Stadtmarketing und soll die Stadt in allen Medien und Anwendungen wiedererkennbar machen. Im Gestaltungshandbuch der Stadt Bernau werden die Elemente und die wichtigsten Regeln ihrer Anwendung für ein einheitliches Erscheinungsbild beschrieben, mit denen ein unverwechselbares Profil visueller Identität entstehen soll.

Ein visueller »Baukasten« definiert Spielregeln für alle Elemente und gibt im gestalterischen Umgang Raum für kreative Entfaltung. Er ist ein offenes System, so dass bei Ausnahmen und Sonderfällen die Vorgaben kreativ umgesetzt werden können.

Zum Einsatz kommt das Corporate Design im Innen- und Außenmarketing, der Öffentlichkeitsarbeit, bei touristischen Medien wie Prospekten, Broschüren, Anzeigen, Plakaten, Merchandising, bei Filmen, Videos, Internet, Intranet, CD-ROMS, Displays, Ausstellungs- und Messedesigns, Orientierungs- und Leitsystemen. Alle Layoutvorlagen und Elemente stehen digital zur Verfügung. Dazu gibt es im Handbuch Hinweise, in welchen Formaten die Elemente vorhanden sind.

Von der Stadtverordnetenversammlung wurde beschlossen, dass das von der BeSt Bernauer Stadtmarketing GmbH entwickelte *Corporate-Design-Gestaltungshandbuch* für Bernau bei Berlin, Stand 1/2010 grundsätzlich auf alle neu zu entwickelnden Medien der Stadtverwaltung in den Bereichen Tourismus, Kultur und Öffentlichkeitsarbeit Anwendung finden soll, soweit nicht spezielle gesetzliche Regelungen Vorrang haben.

## Der Ablauf des CD - Prozesses

Die *BeSt Bernauer Stadtmarketing GmbH*, zuständig für die Erzeugung einer gerichteten Wahrnehmung der Stadt Bernau bei Berlin nach innen und außen, hat in diesem Zusammenhang den Gestaltungsauftrag zur Bestimmung eines einheitlichen kommunikativen Erscheinungsbildes der Stadt Bernau bei Berlin übernommen. Im Vorfeld wurde eine Jury ausgewählt, die sich aus VertreterInnen der Stadtverwaltung aus den Bereichen Kultur, Tourismus und Öffentlichkeitsarbeit, VertreterInnen der Vereine bzw. des Sportes, der Wirtschaft, der Ortsteile und der Innenstadt sowie zwei externen Experten zusammensetzte. Gemeinsam mit den Bernauer BürgerInnen wurde in einer offenen Arbeitsgruppe *das passende Corporate Design für Bernau* entwickelt.

## Was sagt das Logo aus?

Die *Ringstruktur* ist für Bernau bei Berlin auf mehreren Ebenen bemerkenswert. Die Stadt liegt geographisch im Ring von Berlin und ist umgeben vom Grün des Naturparks Barnim. Die Bernauer Ortsteile legen sich rund um die Innenstadt, welche wiederum von der alten historischen Stadtmauer mit ihren Wallanlagen wie ein Ring umschlossen wird. Dieser Vielfalt von Bernau bei Berlin liegt die symmetrische Form des Kreises zu Grunde, welche durch Individualität und Besonderheiten hier und da aufgebrochen wird und so einen unverwechselbaren Charakter erhält.



Der Schriftzug *Bernau bei Berlin*, auch symbolisch in das Signet eingebettet, lässt mehrere Deutungsmöglichkeiten zu: die Stadtmauer mit den Wallanlagen und Wasserspeichern, die umgebenen Ortsteile, die Einbettung in den Naturpark Barnim oder die Lage Bernaus im Ring von Berlin. Die Farben Grün und Rot auf weißem Untergrund sind historisch angelehnt an die Hauptfarben der Stadtflagge. Außerdem stehen das Grün des Naturparks Barnim und das kräftige Rot der Bernauer Stadtmauer Pate für die Farbgebung des Logos.

## Botschafter für Bernau bei Berlin

Mit der Initiative *Botschafter für Bernau* wurde von der BeSt GmbH ein weiterer Baustein entwickelt, mit dem das Corporate Design sowie die Identifikation mit der Stadt verstärkt im Bewusstsein und der Wahrnehmung der BewohnerInnen verankert und nach außen sichtbar gemacht werden kann. Einzelpersonen, Vereine, Unternehmen und sonstige Institutionen, die sich mit Bernau verbunden fühlen, können dies zeigen, indem sie zu BotschafterInnen für Bernau werden und das Corporate Design nutzen. Neben zahlreichen Firmen und Vereinen zählt z. B. auch die Grundschule Schönow zu den Botschaftern: Als sie am 23. September 2010 die 13. Hertha BSC Partnerschule wurde, unterstützte die BeSt GmbH dieses große Ereignis durch die Ausstattung aller Kinder und LehrerInnen der Schule mit Bernau-Shirts.



Der Botschaftergedanke hängt eng mit dem Bernauer Corporate Design und den Merchandising-Produkten zusammen. So ist es beispielsweise möglich, Aufkleber von der BeSt GmbH zu bekommen, die ans eigene Auto, auf den Terminplaner etc. geklebt werden können. Es besteht weiterhin die Möglichkeit, das Bernau-Logo auf Firmen-Homepages zu integrieren, Taschen oder Tassen mit dem Logo zu kaufen oder (Firmen-)Wagen bekleben zu lassen.

## Bernau barrierefrei

Eine besondere Zertifizierung können Unternehmen erwerben, die Menschen mit Behinderungen *ungehinderten, also barrierefreien, Zugang* zu ihren Produkten bzw. Dienstleistungen anbieten.

In Zusammenarbeit mit den Behindertenbeauftragten des Landkreises Barnim, der Tourist-Information der Stadt Bernau bei Berlin, dem Handelsverband Berlin-Brandenburg e.V. (HBB) und der BeSt Bernauer Stadtmarketing GmbH wurde das Projekt "Bernau Barrierefrei 2010" neu initiiert und bildet ein Querschnittsthema im gesamten Stadtmarketingprozess.

Interessierte Geschäfte sowie Gastronomie- und Dienstleistungseinrichtungen werden von MitarbeiterInnen der Behindertenbeauftragten bei Vor-Ort-Terminen unter dem Gesichtspunkt der Barrierefreiheit betrachtet. Im Anschluss daran treffen die einzelnen Einrichtungen mit den Behindertenbeauftragten Zielvereinbarungen, welche für eine Zertifizierung zeitnah umgesetzt und kontrolliert werden.

Unternehmen, welche die Kriterien der individuellen Zielvereinbarung erfüllt haben, werden mit einem augenfälligen Signet ausgezeichnet. Je nachdem welches Piktogramm den einzelnen zertifizierten Betrieben bzw. Einrichtungen übergeben wird, lässt gleich an der Eingangstür erkennen, zu welcher Art der Barrierefreiheit ausführliche Informationen vorliegen.

Das Signet ist den Bernauer BürgerInnen bereits vertraut, da ein ähnliches auch in Berlin verwendet wird, wo die Zertifizierung schon seit Jahren erfolgreich läuft. Auch für die Bernauer Zertifizierung gilt der [Kriterienkatalog](#) der Aktion *Berlin barrierefrei*. Für alle zertifizierten Betriebe gelten die gleichen Grundkriterien wie z. B. stufenloser Zugang bzw. Rampe oder Aufzug, Gewährung von Orientierung, Kommunikation sowie personeller Unterstützung, barrierefreie Toiletten u.ä.m. Ergänzend dazu müssen – je nach Unternehmen bzw. Institution – weitere einrichtungsspezifische Kriterien für Geschäfte, Banken, Gastronomiebetriebe, Verwaltungseinrichtungen usw. erfüllt werden.



## Quellen:

1. Best Stadtmarketing:  
<http://www.best-bernau.de/>
2. Corporate Design  
[Corporate-Design-Gestaltungshandbuch](#)
3. Botschafter für Bernau:  
<http://www.best-bernau.de/best-wir-ueber-uns/botschafter-fuer-bernau>
4. Bernau barrierefrei:  
<http://www.bernau-barrierefrei.de/>

Lucie Bauer

## 6. Das Vierkanterdorf Oftring - Ein Beispiel für innovative und nachhaltige Ortsentwicklung

Nicht nur Metropolen stehen heute vor der Herausforderung, ihre Position im nationalen und internationalen Wettbewerb zu behaupten und laufend zu verbessern, sondern auch kleine Gemeinden können sich diesem Druck nicht entziehen, wenn sie sich gesellschaftlich und wirtschaftlich weiter entwickeln wollen. In Zeiten finanzieller und ökonomischer Krisen und Ungewissheiten und insbesondere des ökologischen Bewusstseinswandels setzt auch das Ortsmarketing verstärkt auf Maßnahmen, in deren Mittelpunkt Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit stehen. Die Grundlage dafür bildet die *Lokale Agenda 21*, ein globales kommunales Handlungsprogramm, das seinen Ursprung in der bereits 1992 von den damaligen Mitgliedern der UNO verabschiedeten *Agenda 21* hat. Wie die Umsetzung eines solchen kommunalen Handlungsprogramms in Zusammenarbeit mit der *Lokalen Agenda 21* und unter aktiver Mitwirkung der Bevölkerung in der Praxis funktionieren kann, zeigt das Beispiel der Gemeinde Oftring in Oberösterreich.

Die Agenda 21 enthält Maßnahmen in zahlreichen Politikfeldern, welche die Lebens- und Wirtschaftsweise der Menschen zukunftsfähig gestalten sollen. Nach dem Motto „*Global denken – lokal handeln!*“ werden alle Kommunen der Unterzeichnerländer aufgefordert, auch auf ihrer Ebene ein solches an Nachhaltigkeit orientiertes Handlungsprogramm zu erstellen. Dies soll in Zusammenarbeit mit den BürgerInnen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und der privaten Wirtschaft erarbeitet und umgesetzt werden.

Oftring positioniert sich als *Vierkanterdorf* und will damit eine unverwechselbare Identität über Oberösterreichs Landesgrenzen hinaus erlangen. Mit der Vorstellung des Konzepts und des Agenda 21 - Prozesses soll als Kontrapunkt zum Beitrag „*I amsterdam*“ Strategien für eine nachhaltige Ortsentwicklung beschrieben und damit die Themenreihe „Die Stadt als Marke“ mit einem weiteren Good – Practice – Beispiel ergänzt werden.



### Der Anfang oder die Suche nach dem „Oftring - Bewusstsein“

Im Zuge der wachsenden Unzufriedenheit einiger Mitglieder der OWA (**O**ftringer **W**irtschaft **A**ktiv) mit dem stagnierenden Wirtschaftswachstum wurde vermehrt zum Ausdruck gebracht, dass es nicht mehr ausreichte, von Zeit zu Zeit Veranstaltungen und Ausstellungen im Ort zu organisieren, bei denen ansässige Gewerbetreibende ihre Leistungen der Bevölkerung präsentieren. Um einen wirklich nachhaltigen Aufschwung einzuleiten, müsste daher ein umfassendes Marketing- und Werbekonzept erstellt werden. Als Werbeleute erstmals die Grundzüge eines solchen Konzeptes präsentierten, war jedoch rasch klar, dass wesentliche Grundlagen und Voraussetzungen fehlten, die eine erfolgreiche Umsetzung sicherstellten. Aufgrund der bescheidenen örtlichen Gegebenheiten (minimale Nahversorgung, zweigeteilter Ortskern, kein attraktives Ortszentrum usw.) fehlte überdies ein "Oftring - Bewusstsein" in der Bevölkerung, welche

zum Arbeiten und Einkaufen in das Ballungszentrum des Großraumes Linz pendelte und sich nur mehr zum Wohnen und Schlafen in Oftring aufhielt. Es schien nur mehr eine Frage der Zeit zu sein, bis der letzte Nahversorger seine Pforten schließen, der Ortskern veröden und viele Gebäude leer stehen würden.

Also sah man sich nach Beispielen um, wo es Gemeinden mit vergleichbarer Größe und ähnlichen strukturellen Voraussetzungen gelungen war, den Abwärtstrend zu stoppen und eine Aufwärtsentwicklung einzuleiten. Ein solches Beispiel fand man bald in der Gemeinde Steinbach a.d. Steyr, deren Aufschwung die Leitidee zugrunde lag, dass nur durch die unmittelbare Einbindung der Bevölkerung in den Entwicklungsprozess sowie mit einer professionellen externen Unterstützung und Begleitung zukunftsweisende Veränderungen erreicht werden können.

Für die Begleitung des geplanten Oftringer Entwicklungsprozesses wurde in der Folge die *SPES-Akademie* in Schlierbach von der Gemeinde beauftragt und mit der Lokalen Agenda 21 eine geeignete Basis für die gemeinsame Arbeit geschaffen.

## 1. Der Agenda 21 – Prozess: Methoden und Ablauf

1. *Sammlung von Themen*, die für den Ort als wichtig erachtet werden (jede Teilnehmerin/jeder Teilnehmer schreibt ihre/seine Ideen und Vorschläge auf ein Kärtchen und klebt dieses auf ein vorbereitetes Flipchart.)
2. Die Themen werden zu *Themengruppen* verdichtet und mit einer aussagekräftigen Überschrift versehen.
3. Anschließend *werden die einzelnen Aussagen (Kärtchen) gewichtet*: Jede Teilnehmerin/jeder Teilnehmer erhält 3 Klebepunkte, die sie/er auf jene Kärtchen klebt, deren Inhalt ihr/ihm wichtig erscheint. Auf diese Weise erfolgt eine spontane Reihung nach Aktualität und Wichtigkeit. Jene Themen, die die meisten Punkte erhalten, werden als *Hauptziele definiert*.
4. In *Kleingruppen* werden diese Hauptziele nochmals diskutiert, eventuell ergänzt und genauer formuliert. Mögliche Projektideen werden notiert.
5. *Infoveranstaltung*: Die Ergebnisse der Schritte 1 - 4 werden zusammengefasst und in einer eigenen Veranstaltung der Bevölkerung präsentiert.

## 2. Die weitere Vorgangsweise zur Verwirklichung von Zielen:

- Bildung von Projektgruppen, die sich der einzelnen Themen annehmen. Wahl von ProjektleiterInnen und der MitarbeiterInnen im Projektteam.
- Die Projektgruppen arbeiten nun selbständig und zielorientiert weiter. Sie erstellen Pläne, suchen sich Fachleute zu ihrer Beratung und klären ab, was sie wie und bis wann erreichen wollen.
- Die Koordination und Steuerung der Projektgruppenarbeit wird vom „Kernteam“ wahrgenommen. Mitglieder des Kernteams sind alle Projektgruppen - LeiterInnen Das Kernteam arbeitet unabhängig und eigenverantwortlich.

## Der Verlauf des Agenda 21 - Prozesses in Oftring

### Orientierungswerkstatt

Am 3. Oktober 2007 wurde unter der Leitung eines Projektleiters der „SPES – Akademie“ eine Zusammenkunft von GemeindemandatarInnen sowie VertreterInnen von Vereinen und Organisationen im Rahmen einer *Orientierungswerkstatt* organisiert, um jene Themenbereiche auszuwählen, die als bedeutungsvoll für eine nachhaltige Entwicklung der Gemeinde Oftring erkannt wurden

Folgend fünf Bereiche wurden ausgewählt und als *Leitthemen* formuliert:

1. Soziales und Miteinander  
Jugend gestaltet mit  
Kommunikation in der Gemeinde („Dorfblatt“)  
Integration neu Zugezogener
2. Nachhaltige Ortsentwicklung  
Öffentlicher Verkehr und Individualverkehr  
Neue Wohnmodelle  
Betreubares Wohnen  
Energiefreundliches Oftring  
Biomasse-Fernwärme für Oftring
3. Wirtschaft, Tourismus und Landwirtschaft  
Oftring als Marke definieren  
Freizeit, Sport und Naherholung  
Generationenpark in Oftring
4. Sicherung der Nahversorgung  
Netzwerk Nahversorgung
5. Lebenswerte Gemeinde  
Gestaltung und Belebung des Ortszentrums

## **Zukunftswerkstatt**

Am 12. Februar 2008 kamen mehr als 100 Oftringer BürgerInnen zusammen, um mit Bezug auf die fünf Leitthemen zu überlegen, welche Ziele für die Gemeinde am wichtigsten wären. Die Ergebnisse wurden - wie weiter oben beschrieben - den Leitthemen zugeordnet und anschließend gewichtet. Damit entstand ein umfangreicher Katalog, dessen Schwerpunkt auf der *Nachhaltigkeit in der Gemeindeentwicklung* lag. Jene Themen, die nur wenige oder keine Punkte erhalten hatten, wurden in einen „*Themenspeicher*“ verschoben, von dem sie jederzeit abgerufen werden können, sollte das Eine oder Andere aktuell werden oder sich jemand finden der ein Thema weiterverfolgt. Damit wurde sichergestellt, dass keine Idee verloren geht.

## **Zukunftsdialog**

Im *Zukunftsdialog*, der am 27. März sowie vom 2. - 3. April 2008 stattfand, wurden die 5 Leitthemen nochmals ausführlich in Arbeitsgruppen diskutiert. Dabei wurden 10 Arbeitstitel formuliert, für die in der Folge Projektgruppen eingerichtet wurden. Diese sollten die Themen weiter aufbereiten und bearbeiten.

## **Projektwerkstatt**

In der *Projektwerkstatt* wurde am 2. Juni 2008 jedes der 5 Leitthemen um die wichtigsten inhaltlichen Aussagen aus der „Zukunftswerkstatt“ ergänzt. Für die 10 Arbeitstitel aus dem *Zukunftsdialog* wurden Projektgruppen eingerichtet, deren LeiterInnen und MitarbeiterInnen sich freiwillig zur Verfügung stellten. Das Ergebnis der *Projektwerkstatt* und erste Ergebnisse der Projektgruppenarbeiten wurden bei der Festveranstaltung *1200 Jahre Oftring* im April 2009 einem breiten Publikum präsentiert.

## **Ideenwerkstatt**

Gemeinsam mit dem Architekturbüro *nonconform architektur vor ort* in Oftring/OÖ wurde in der Zeit vom 29.-31. Oktober 2008 eine Ideenwerkstatt veranstaltet mit der Aufgabenstellung, Vorschläge zu entwickeln, wie ein Nahversorgungszentrum und ein Ortsplatz vereint werden könnten. Im Rahmen dieser Veranstaltung wurden viele interessante Ideen von den Bürgerinnen und Bürgern eingebracht, aus denen *nonconform architektur* vier verschiedene Szenarien entwickelte. Bei der abschließenden Abstimmung erhielt das Projekt „Spadtgut“ die meisten Stimmen. Im Hinblick auf die geplante Ortsentwicklung wies der "Spadt" Vierkanthof die günstigsten Voraussetzungen auf: Der Vierkanter liegt zwischen Ortszentrum und

Umfahrungsstraße und könnte – sofern die Verhandlungen mit den Besitzern erfolgreich verlaufen - durch Zubauten an der Ostseite so erweitert werden, so dass ausreichend Raum für ein neues und innovatives Nahversorgungszentrum und eine Bank sowie ausreichend Parkplatz geschaffen wird. An der Westseite könnte der gewünschte Dorfplatz entstehen und die dadurch entstehenden Räume für Gastronomie, Musik und Jugendliche genutzt werden. Alle vom Architekturbüro ausgearbeiteten Modelle beruhen daher auf einer Weiterentwicklung dieser typologischen Einzigartigkeit.

## **Die Entwicklung der Marke „Vierkanterdorf Oftering“**

Die Ergebnisse der Ideenwerkstatt brachten nicht nur eine Fülle von Vorschlägen für eine mögliche künftige Ortsentwicklung, sondern machten den BewohnerInnen von Oftering bewusst, dass ihr Dorf eigentlich ein *Vierkanter-Dorf* ist. Oberösterreich ist das Bundesland mit den meisten Vierkanthöfen. Zweiundvierzig davon befinden sich allein in Oftering, von denen neun mitten im Ortszentrum stehen, was das Dorf zu etwas ganz Besonderem macht.

In der Folge wurde im Rahmen des Agenda 21-Prozesses eine Projektgruppe eingerichtet, die sich die Entwicklung der Marke „Vierkanterhof Oftering“ zum Ziel gesetzt hat. Das Projekt enthält Schwerpunkte wie die Analyse und Erhebung von Nutzungsmöglichkeiten der bestehenden – meist leer stehenden – Vierkanter - Gebäude, einen Ideenwettbewerb zu deren sinnvoller Nutzung, die Ausarbeitung eines Konzeptes auf Basis des Ideenwettbewerbs u.ä.m.

Diese alten Vierkanthöfe sollen zum Verweilen/Zusammentreffen einladen, ungeachtet ob sie für Wohnungen, oder als Einrichtungen für "betreubares Wohnen" genutzt werden. Alte Kulturgüter können damit sinnvoll genutzt und in ihrer Substanz erhalten werden. Dieses Vorhaben soll auch der wirtschaftlichen Entwicklung des Ortes zugutekommen und zu einem positiven Erscheinungsbild beitragen. Wesentlich dabei ist die ehrenamtliche Einbindung der OrtsbewohnerInnen, die für das Projekt von großer Bedeutung ist.

## **Zukunftspreis der Agenda 21: Auszeichnungen für Oftering**

In einem feierlichen Festakt wurde der Gemeinde am 30. März 2010 von hochrangigen VertreterInnen der oberösterreichischen Landesregierung der *Agenda 21 - Zukunftspreis* für zukunftsorientierte Projektideen, die besonders Innovation und nachhaltig sind, aktiv zur Umsetzung des Agenda 21-Prozesses beitragen sowie ehrenamtliches Engagement und Beteiligung der örtlichen Bevölkerung beinhalten, verliehen. Eines der preisgekrönten Projekte der Agenda 21 und damit einer der drei Hauptgewinner war der *SelbA-Trainingsplatz für SeniorInnen* in Oftering.

Dass die ältere Generation der Gemeinde Oftering ganz wichtig ist, wurde durch das Engagement der Lokalen Agenda 21-Projektgruppe „Naherholung in Oftering“ unter Beweis gestellt, die ein Konzept zur Förderung und Unterstützung der älteren Menschen entwickelt hat. Dafür wollte die Gemeinde den SeniorInnen und SelbA - TrainerInnen einen geeigneten Platz zur Förderung der geistigen und körperlichen Fitness sowie der Selbständigkeit zur Verfügung stellen. *SelbA* steht für Selbständigkeit im Alter und ist ein Projekt des Katholischen Bildungswerkes der Diözese Linz.

Neben dem Hauptpreis erhielt die Gemeinde Oftering überdies auch noch einen Anerkennungspreis für das Projekt *Marke Vierkanterdorf*.

## Geplante Weiterentwicklungen 2012

### **55+Zeitbank: Infoveranstaltung für Oftering im Herbst 2012 geplant:**

Viele Gemeinden in Österreich wie auch in Deutschland haben bereits einen *Zeitbank 55+-Verein* gegründet. Die ZeitBank55+ ist ein gemeinnütziger Verein, der zur Sicherung der Lebensqualität im Alter beitragen soll. Die Vereinsmitglieder leisten einander Hilfestellung und Unterstützung zur besseren Bewältigung von Alltagsaufgaben. Für die Hilfen, die man leistet, wird die dafür aufgewendete Zeit auf einem Stundenkonto gutgeschrieben. Nimmt man umgekehrt selber Hilfe in Anspruch, „bezahlt“ man diese vom angesparten Stundenkonto. Menschen, die selber kein Guthaben (mehr) ansparen können, haben die Möglichkeit einen Stundenblock zu erwerben, mit dem sie die erforderliche Unterstützung erhalten. Die gekauften Stunden werden der HelferIn/dem auf ihr bzw. sein Konto gutgeschrieben.

In einer Informationsveranstaltung unter dem Motto *Schätze heben für die eigene Lebensqualität* sollen im Herbst 2012 den BewohnerInnen von Oftering die Ziele der *55+ Zeitbank* präsentiert und die Möglichkeiten für die Gründung eines eignen Vereins aufgezeigt werden.

### **Einrichtung einer Internetplattform unter der Dachmarke *Vierkanterdorf***

In einem nächsten Schritt plant die *Agenda 21*, allen Anbietern von Waren und Dienstleistungen in Oftering eine eigene Internetplattform zur Verfügung stellen. Unter dem Markenzeichen *Vierkanterdorf* sollen die Anbieter ihre eigenen Marken präsentieren und durch die Website einen gemeinsamen starken Auftritt nach innen und außen erhalten. Als weitere Verstärkung des gemeinsamen Markenzeichens sollte bei allen Drucksorten das *Vierkanterdorf-Logo* neben dem Firmenlogo platziert werden. Zur Teilnahme an der Internetplattform sind alle Ofteringer Firmen, aber auch interessierte Privatpersonen eingeladen.

#### Quellen:

1. Lokale Agenda 21  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Agenda\\_21](http://de.wikipedia.org/wiki/Agenda_21)
2. Oftering-Lokale Agenda 21  
<http://www.oftering-agenda21.at/>
3. SPES-Akademie  
<http://www.spes.co.at/>
4. nonconform architektur vor ort  
<http://www.nonconform.at/index.php?idcat=2>
5. Dokumentation Zukunftswerkstatt  
<http://www.oftering-agenda21.at/PDFs/zukunftswerkstatt.pdf>
6. Dokumentation Ideenwerkstatt Oftering  
<http://www.oftering-agenda21.at/PDFs/ideenwerkstatt.pdf>
7. Zukunftspreis -Preistraeger 2010  
<http://www.agenda21-ooe.at/aktuelles/aktuelles/beitrag/agenda-21-zukunftspreis-das-land->
8. Zukunftspreis-Unterstützung-Seniorinnen  
<http://www.agenda21-ooe.at/aktuelles/aktuelles/beitrag/zukunftspreis-der-agenda-21-oftering-erhaelt-auszeichnung-fuer-unterstuetzung-von-senioreninnen-1.html>
9. Zeitbank 55+  
<http://www.zeitbank.at/>

Thomas Egger

## 7. KLOSTERNEUBURG AUF DEM WEG ZUR EIGENEN DACHMARKE

**Ein eindeutige Positionierung und die damit verbundene Abgrenzung gegenüber anderen Städten und Standorten ist im aktuell spürbaren Standortwettbewerb ein wesentlicher Erfolgsfaktor für einen attraktiven Lebens- und Wirtschaftsraum.**

Städte sind seit Jahren einem steigenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt: Sie konkurrieren um die Ansiedlung von Betrieben, wissenschaftlichen Institutionen und qualifizierten Arbeitskräften mit anderen Städten. Zusätzlich stehen sie in Konkurrenz als Lebensraum zum Wohnen, Arbeiten und Einkaufen sowie als Tourismusort.

Darüber hinaus weisen die meisten Städte ähnliche Standortfaktoren auf. Differenzierungen wie durch einen hohen Bekanntheitsgrad und ein positives Image werden für die Städte zunehmend wichtiger. Es gilt, sich in den Augen der Zielgruppen als unverwechselbar darzustellen und sich eindeutig zu positionieren, um sich von anderen Städten und Standorten klar abzugrenzen.

### **Unverwechselbare Standortprofilierung nötig**

In diesem Zusammenhang haben viele Städte die Erfahrung gemacht, dass mit den traditionellen Methoden und Werkzeugen des Standortmarketings eine nachhaltige Profilierung und Differenzierung nur schwer zu erreichen ist. Im Standortwettbewerb bedarf es daher des Einsatzes eines Instrumentes, das der Stadt die notwendige Alleinstellung in der Wahrnehmung der Zielgruppen verschaffen kann. Nur mit einer unverwechselbaren Profilierung einer Stadt gelingt die Ansiedlung und Bindung ihrer lebenswichtigen Ressourcen. Erst eine einzigartige Standortpositionierung in Form einer Dachmarke ermöglicht es, die Alleinstellungsmerkmale hinsichtlich der Wettbewerbsvorteile klar zu kommunizieren. Auf gesättigten Märkten wird die Kommunikation zu einem wesentlichen strategischen Erfolgsfaktor. Wir haben es sozusagen mit einer Verschiebung vom reinen Standortwettbewerb hin zum Kommunikationswettbewerb zu tun.

### **Best-practice-Beispiel Klosterneuburg**

Als eines der wesentlichen Zukunftsprojekte wurde die Etablierung einer nachhaltigen Standortentwicklung erachtet. Der neu geschaffene Marketingbeirat entwickelte die Idee zu einer umfassenden und übergreifenden Standortentwicklung mit einem Markenbildungsprozess zur eindeutigen Standortpositionierung. Diese Standortentwicklung sollte auch übergeordnet über allen Projektideen und über allen regionalen Akteuren, Institutionen und Organisationen stehen. Hauptziel war es, eine tragfähige Positionierung in Form einer Dachmarke zu entwickeln, die ein klares, unverwechselbares Bild in den Köpfen der Einwohner, potentieller Einwohner, Investoren, Unternehmer, Gäste und Touristen hervorruft.

### **Besonderheiten und Stärken des Standortes herausarbeiten**

Für eine einzigartige Standortpositionierung müssen vorerst die relevanten Werte, Identitäten, Eigenschaften und Inhalte herausgearbeitet, ergänzt und weiterentwickelt werden. Daher wurden im November 2012 in Arbeitsklausuren mit Einbindung aller Interessensgruppen der Stadt Klosterneuburg die Besonderheiten und speziellen Stärken herausgearbeitet. Zusätzlich wurden Experteninterviews mit ausgewählten Personen von diversen Institutionen durchgeführt. Im Anschluss wurden die gemeinsam definierten Zukunftsthemen im Rahmen von repräsentativen Meinungsumfragen in der Stadt

Klosterneuburg und im Einzugsbereich abgefragt, um fundierte Daten und Fakten bezüglich des Selbst- und Fremdbildes bzw. des Identitätsmusters zu erhalten. Nach dem Vorliegen der repräsentativen Umfrageergebnisse wurden gemeinsam die zukünftige Standort- und Positionierungsstrategie sowie die konkreten Handlungsfelder und Projekte erarbeitet.

## Unverwechselbares Corporate Design entwickelt

Bereits im Juni 2013 wurde die neue Dachmarke für Klosterneuburg im Essl Museum präsentiert. Es wurde eine flexibel anwendbare Wort-/Bildmarke sowie ein einheitliches Corporate Design für den neuen Auftritt der Stadt Klosterneuburg kreiert. Die klare Markenarchitektur erlaubt die einfache Integration der Kernthemen: Wirtschaft, Freizeit & Sport, Tourismus, Weinbau, Kunst & Kultur und Kommunales. Die neue Dachmarke Klosterneuburg positioniert die Stadt als attraktiven Wirtschafts- und Tourismusstandort und garantiert einen hohen Wiedererkennungswert.

## Zeichen der Gemeinsamkeit

Für Bürgermeister Mag. Stefan Schmuckenschlager trifft der Dachmarken-Ansatz exakt die Anforderungen der Stadtgemeinde: „Klosterneuburg hat neben einer reichen Geschichte unglaublich viele Vereine und Organisationen, die die Gegenwart der Stadt prägen. Alle haben ihre Identität, sind aber auch Teil der kollektiven Identität der Stadt. In Zukunft soll die Dachmarke zum Zeichen der Gemeinsamkeit in Klosterneuburg werden.“

Die Einführung der Marke Klosterneuburg ist ein wesentlicher Bestandteil des Standortmanagements der Stadt Klosterneuburg, das innerhalb der Stadtverwaltung etabliert wurde. Zweck des Standortmanagements ist die Wahrnehmung und Förderung der wirtschaftlichen und standortbedingten Interessen durch Steigerung der Attraktivität der Stadt und ihrem nachbarschaftlichen Einzugsbereich als Standort für Wirtschaft, Tourismus, Lebens- und Wohnqualität, Kultur, Sport, etc.

*Klarheit, Prägnanz und Submarken für Schwerpunktfelder – Die konkreten Neuerungen der Dachmarke „Klosterneuburg“ im Detail:*

*Gemeinsam formen Bühne, stilisierte Burg, Schriftzug Klosterneuburg und die farbige Referenz auf die Submarken die Dachmarke Klosterneuburg.*

## Neue Dachmarke mit Submarken

Das neue Design leitet sich aus dem Stadtwappen ab, das sich ebenso wie das alte Logo in reduzierter Form - und integriert in die Donauwellen - im neuen Logo wiederfindet. Es eignet sich für den Einsatz in unterschiedlichsten Medien und Anwendungen. Klar, prägnant und modern soll es sich als unverwechselbare Wort-/Bildmarke der Stadt Klosterneuburg etablieren.

„Die Dachmarke Klosterneuburg baut auf den Markenbausteinen aus dem vom Gemeinderat verabschiedeten Strategiehandbuch auf. Alle zentralen Elemente sowie der Aufbau der Dachmarken- / Submarkenstruktur sind daraus abgeleitet. Mit dem neuen visuellen Auftritt wird gleichzeitig der hohen Lebens- und Wohnqualität, wie der traditionsreichen Geschichte Rechnung getragen. Die immer noch im



Namen verhaftete Burg wird stilisiert aufgegriffen und auch die Lage an der Donau spiegelt sich in abstrakter Form wieder", erklärt Nicola Askapa, Leiterin des Standortmanagements, das neue Design.



Auch die Orte Kierling, Maria Gugging, Kritzendorf, Höflein, Weidling, Weidlingbach und Scheiblingstein profitieren von ortsspezifischen Varianten des neuen Designs. Es garantiert auch die visuelle Identität aller kommunalen Publikationen (wie Urkunden, Einladungen, Plakate, etc.). Zudem optimiert das neue Corporate Design auch das Leitsystem der gesamten Gemeinde.



Um die kommunalen Schwerpunktfelder Klosterneuburgs zu visualisieren, wurden sechs Submarken zu den Themen Wirtschaft, Freizeit & Sport, Tourismus, Weinbau, Kunst & Kultur und Kommunales entwickelt. Jedes Thema erhält eine definierte Farbe und einen Schriftzug.

In Klosterneuburg sollen im partnerschaftlichen Miteinander die Akteure wie BürgerInnen, Kinder und Jugendliche, SeniorInnen, Vereine, Kulturinitiativen und Sportvereine, EinzelhändlerInnen, GastronomInnen, DienstleisterInnen, Freie Berufe, HandwerkerInnen, MarktbeschickerInnen, ImmobilieneigentümerInnen und alle Interessierte die neue Marke unterstützen, leben und in Kooperation mit Politik und Verwaltung nach außen tragen. In den nächsten Wochen werden zahlreiche Projekte und Maßnahmen, die aktiv auf das „Markenkonto“ einzahlen, umgesetzt. Gleichzeitig wurde der Webauftritt [www.klosterneuburg.at](http://www.klosterneuburg.at) einem Relaunch unterzogen. Des Weiteren wurde auch ein eigene Stadt-App mit allen Veranstaltungstipps und Informationen zur Stadt Klosterneuburg unter [www.iburg.at](http://www.iburg.at) geschaffen.

## 8. ANHANG

### Über die AutorInnen:



**Mag. Lucie Bauer**  
*Redaktionsleitung von Team Schaffner*

ist seit 2011 verantwortlich für die Redaktion des Newsletters von Team Schaffner und Verfasserin mehrerer thematischer Beiträge, die bereits in publiziert wurden.

Im vorliegenden Sammelband "Stadtmarketingprozess" wurden die bereits früher veröffentlichten Beiträge einer inhaltlichen Überarbeitung unterzogen und, sofern erforderlich, entsprechend aktualisiert.



**Thomas EGGER, M.Sc.**  
*Geschäftsführer der EGGER & PARTNER®*

Detailinformationen erhalten Sie bei EGGER & PARTNER®:  
Internet: [www.egger-partner.at](http://www.egger-partner.at)  
Email: [egger@partner.co.at](mailto:egger@partner.co.at)  
Tel.: +43 (0)732 / 716 811 – 0

EGGER & PARTNER® ist ein international tätiges Beratungsunternehmen, das sich seit 20 Jahren mit umsetzungsorientierter und nachhaltiger Standortentwicklung – speziell mit der Entwicklung von Stadt- und Standortmarken - beschäftigt. Über 200 Städte und Regionen in Österreich, Deutschland und der Schweiz wurden erfolgreich betreut.

### Buchtipp:

#### **Die identitätsorientierte Markenführung im Stadtmarketing**

*Eine qualitativ-empirische Untersuchung zum Markenmanagement von Städten*

**Autor:** Thomas EGGER, M.Sc., Geschäftsführer der EGGER & PARTNER®



Ziel des Buches ist es, die Anwendbarkeit der theoretischen Erkenntnisse der identitätsorientierten Markenführung in der Stadtmarketing-Praxis zu untersuchen. Dazu wird die Ausgangssituation beschrieben, welche die Markenpolitik für Städte als grundsätzlich im Zuge des verschärften Standortwettbewerbes für immer wichtiger erachtet. Ausgehend von der allgemeinen Markentheorie und der Theorie der identitätsorientierten Markenführung im Speziellen werden Erkenntnisse für den Praxiseinsatz in Städten diskutiert. Diese Erkenntnisse sowie Fallstudien über Markenentwicklungs- und Markenführungs-Prozesse der Städte Hamburg, Linz und Bern liefern die Basis für den Leitfaden für ein empirisches Experteninterview. An den Beispielen Hamburg, Linz und Bern, vertreten durch die verantwortlichen Marketingmanager, werden die wesentlichen Erfolgsfaktoren, aber auch Probleme bei der Umsetzung der Theorie in die Praxis aufgezeigt und anhand der

Forschungserkenntnisse diskutiert. Daraus werden abschließende Erkenntnisse für die künftige Praxis der städtischen Markenführung abgeleitet.

**VDM Verlag Dr. Müller; 200 Seiten, kart.**

**ISBN 978-3-639-33390-9; € 68,--**