

# Stadtmarketingprozess

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

### 1. Auflage:

01 Dezember 2014

### 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

Die AutorInnen übernehmen keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche an die AutorInnen, 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 der AutorInnen kein nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden vorliegt. Die AutorInnen behalten 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 der AutorInnen liegen, würde eine Haftungsverpflichtung ausschließlich in dem Fall in Kraft treten, wenn die AutorInnen Kenntnis von den Inhalten hat und es für sie technisch möglich und zumutbar wäre, die Nutzung im Falle rechtswidriger Inhalte zu verhindern. Die AutorInnen erklären daher ausdrücklich, dass zu dem Zeitpunkt, als der Link in den Beitrag eingefügt wurde, die verlinkten Seiten frei von illegalen Inhalten waren. Die AutorInnen haben keinerlei Einfluss auf die aktuelle und zukünftige Gestaltung der mit Hyperlink verknüpften Seiten. Deshalb distanzieren 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. STADTMARKETING ALS KATALYSATOR IM STÄDTISCHEN KONTEXT</b>	<b>7</b>
<b>2. WAHL DER ORGANISATIONSSTRUKTUR</b>	<b>9</b>
<b>3. DER PROZESS BEGINNT: DIE GRÜNDLICHE BESTANDSAUFNAHME</b>	<b>14</b>
<b>4. ZIELSETZUNG UNTER BREITER BETEILIGUNG</b>	<b>18</b>
<b>5. MIT FACHWISSEN DIE MAßNAHMEN FESTLEGEN</b>	<b>20</b>
<b>6. UMSETZUNG DER MAßNAHMEN</b>	<b>22</b>
<b>7. PRAXISBEISPIEL ST. JOHANN IN TIROL</b>	<b>24</b>
<b>8. ANHANG</b>	<b>26</b>



## Vorwort des Herausgebers

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

Mit unseren seit Herbst 2012 erscheinenden Sammelbänden versuchen wir, die Lücke zwischen Theorie und Praxis ein wenig zu schließen. Die einzelnen Ausgaben widmen sich Schwerpunktthemen und bieten Einblicke in regionale, nationale und internationale Beispiele, wie Erfolg im und durch Stadtmarketing möglich werden kann. Als Berater sind wir dabei bemüht, die einzelnen Teilaspekte eines Themenschwerpunkts zu einem Gesamtwerk zu verknüpfen. Sind es doch die vielen Einflüsse, die es im Stadtmarketing besonders schwierig machen, Beispiele anderer Städte auf die eigene umzulegen.

Die vorgestellten Themen verstehen sich nicht als Aufforderung, erfolgreiche Aktionen und Ansätze einfach zu kopieren. Die Beiträge sollen dazu anregen, auf der Basis der eigenen lokalen Identität zukunftssträchtiges Potential zu nutzen.

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

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

Christian Schaffner

Dezember 2014

## Einleitung

Die fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft und der damit zusammenhängende immer härter werdende Wettbewerb wie auch die weltweit wachsende Urbanisierung stellen Städte – unabhängig von ihrer Größe und ihrer Lage - vor die Herausforderung, Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, um sowohl in diesem Wettbewerb möglichst gut abzuschneiden als auch den sich verändernden Bedürfnissen der Bevölkerung (z.B. erhöhte Mobilität, Singlehaushalte, alternde Bevölkerung) gerecht zu werden.

Die Umsetzung dieser Aufgaben übersteigt schon längst bei weitem die Kapazitäten einer Stadtverwaltung, so dass es nur naheliegend ist, dafür eine ausgelagerte Organisationsstruktur in Form einer Stadtmarketingagentur zu schaffen. Auch wenn Stadtmarketingorganisationen in den meisten Städten und vielen Gemeinden seit langem fix etablierte und gut funktionierende Einrichtungen sind, müssen sie mancherorts erst aufgebaut werden oder sehen sich mit neuen Zielen und Aufgaben konfrontiert. Denen zugrunde liegt stets ein Prozess (bzw. zugrunde liegen sollte), dessen Entstehung und Ablauf in diesem Sammelband beispielhaft beschrieben wird.

Ausgehend von der Annahme, dass Stadtmarketing eine Katalysatorfunktion innehat und sich als Plattform für die dauerhafte Kooperation des öffentlichen mit dem privaten Sektors unter einer ganzheitlichen Betrachtungsweise der Stadt versteht und mit einer Definition für den Stadtmarketingprozess als Grundlage für die weiteren Betrachtungen, werden in der Folge die möglichen Organisationsstrukturen umfassend beleuchtet. Mit dem Kapitel über die ausführliche Bestandsaufnahme wird das Prozessgeschehen wieder aufgegriffen und mit den Abschnitten über Zielsetzung, die Festlegung und Beschließung von Maßnahmen sowie deren Umsetzung abgerundet. Ein Bericht des Ortsmarketing St. Johann illustriert am Ende die erfolgreiche Praxistauglichkeit dieser Einrichtung, die sich einem ständigen Prozess zur Identitätsfindung des Ortes verpflichtet fühlt.

Der Sammelband "Stadtmarketingprozess" versteht sich als Leitfaden, der einen ganz konkreten Weg und Zugang zu dieser Thematik vorschlägt, wobei es den Autoren bewusst ist, dass dieser Ansatz nur einer unter vielen anderen Alternativen sein kann.

Christian Schaffner

## 1. Stadtmarketing als Katalysator im städtischen Kontext

Es gibt viele Gründe und unterschiedliche Entstehungsgeschichten, die zur Gründung einer Stadtmarketingorganisation bzw. -abteilung innerhalb der Stadtverwaltung führen. Am häufigsten werden folgende Motive genannt:



Die genannten Gründe zeigen nur einen kleinen Ausschnitt aus einem breiten Spektrum. Man muss sich daher vor Augen führen, dass es nicht "das eine Stadtmarketing" gibt, sondern dass darunter jeweils sehr unterschiedliche Inhalte und Ziele verstanden werden.

Entsprechend vielfältig sind auch die Gründungsszenarien. Es sind einzelne Personen, Gruppen oder eine ganze Bewegung, die das Stadtmarketing aus der Taufe heben, um damit Partikularinteressen wie die Umsatzsteigerung von Unternehmen, die eigene Wiederwahl oder kulturelle und basisdemokratische Bürgerinitiativen zu verfolgen. Sind Wunsch und Wille zur Gründung eines Stadtmarketings aufgekommen, kann in weiterer Folge der Prozess in Gang gesetzt werden.

Wann der geeignete Zeitpunkt für die Gründung eines Stadtmarketings ist, wird von den jeweiligen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen abhängen. Hat sich beispielsweise bereits eine Gruppe gefunden, die von Anfang an als Trägerorganisation fungiert, kann ihr bereits vor der ersten Analyse die Verantwortung für den künftigen Prozess übertragen werden. Diese Variante hat zweifellos den Vorteil, dass bereits mit dem Startschuss ein organisatorischer Rahmen gegeben ist. Es ist aber genauso möglich,

erst nach der Festlegung der Maßnahmen die Organisationsform festzulegen, um eine bestmögliche Umsetzung zu erreichen.

Im Stadtmarketing treffen unterschiedliche Denkweisen aufeinander, die sich aus dem Hintergrund der verschiedenen Interessensgruppen ergeben und die sich vereinfacht in drei Kategorien bündeln lassen:

- **Politische EntscheidungsträgerInnen** orientieren sich – zumindest mit einem Auge - am nächsten Wahltermin. Je näher dieser Termin rückt, umso größer wird die Bereitschaft zu populistischen Aktionen und taktischen Manövern.
- Die **Wirtschaftsbetriebe** sind eher einen (hierarchischen) Entscheidungsprozess auf kurzem Wege gewohnt. Konsens und Kompromisse sind in den Betrieben daher nicht so wichtig, wenn der Chef alleine entscheidet.
- Bei den **BürgerInnen** steht oft das emotionale Interesse an der Materie im Vordergrund. Die Bewertung erfolgt viel subjektiver und auch der Informationsstand über Projektzusammenhänge ist geringer als bei den VertreterInnen der Politik, der Verwaltung und der Wirtschaft.

Will man die zentrale Rolle des Stadtmarketings in einem Satz zusammenfassen, so kann man sie als Plattform für die dauerhaften Kooperationen des öffentlichen mit dem privaten Sektors unter einer ganzheitlichen Betrachtungsweise der Stadt beschreiben. Die inhaltlichen Schwerpunkte dieser Kooperation sind von einer Vielzahl einander überlappender und vernetzter Themen geprägt. Die besondere Herausforderung für das Stadtmarketing liegt darin, die verschiedenen Inhalte unter Berücksichtigung und Einbeziehung des komplexen sozio-ökonomischen Umfelds im Rahmen eines strukturierten Prozesses "unter einen Hut" zu bekommen.

Im Stadtmarketing prallen unterschiedliche Einstellungen aufeinander, die in einem Prozess vereint und koordiniert werden müssen. Dabei soll sichergestellt werden, dass alle Meinungen zu einem funktionierenden Ganzen verwoben werden und die Handlungsfähigkeit erhalten bleibt, wobei die Leitung des Stadtmarketings gewissermaßen zwischen den Stühlen sitzt.

In der Praxis kann oft beobachtet werden, wie im Stadtmarketing dem Prozess nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird und vor allem über Sinn und Unsinn von Maßnahmen und Budgets diskutiert wird. Allerdings sollte man nicht vergessen, dass Erfolg und Misserfolg im Stadtmarketing nicht allein von der Höhe des Budgets für bestimmte Maßnahmen abhängen, sondern auch davon, wie das Miteinander gestaltet wird.

*Unter einem Stadtmarketingprozess verstehen wir somit die Abfolge vom Erkennen der Notwendigkeit, der Planung und Gründung der Stadtmarketingorganisation, der Ziel- und Maßnahmenfindung sowie der kontinuierlichen Umsetzung und Weiterentwicklung der Organisationsstruktur. Die hier in der Folge beschriebene Prozessstruktur ist weitgehend inhaltsunabhängig und bedarf lediglich der entsprechenden lokalen Adaptierungen. Die vorgestellten Schritte sind Bestandteile eines modularen Systems, in welchem auch Schleifen zulässig sind. Ergeben sich auf einer Ebene Änderungen im Umfeld, kann bei Bedarf auf eine Vorstufe zurückgegriffen werden – das Stadtmarketing erfindet sich dann sozusagen neu.*

Auch wenn in dieser Zusammenstellung ein konkreter Weg und Zugang zu diesem Stadtmarketingprozess vorgeschlagen wird, ist dies ein Vorschlag von vielen. Wichtig erscheint vor allem, den Prozess professionell zu moderieren, den Blick nach vorne zu lenken (und nicht auf Vergangenes oder auf unveränderbare Rahmenbedingungen) sowie gemeinsame Handlungsmöglichkeiten herauszuarbeiten.



Thomas Egger

## 2. Wahl der Organisationsstruktur

**Für die Umsetzung von Maßnahmen muss eine geeignete Struktur gefunden werden. Hier bieten sich unterschiedliche Modelle an, die alle ihre spezifischen Vor- und Nachteile haben. Es wird also darum gehen, sich für jene Organisationsstruktur zu entscheiden, die am geeignetsten erscheint, im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten die geplanten Vorhaben zu realisieren.**

### Einrichtung eines Arbeitskreises

Der Arbeitskreis stellt die unverbindlichste Organisationsform dar, ein Stadtmarketingvorhaben zu steuern. Der größte Vorteil ist in der außergewöhnlich hohen Flexibilität dieser Zusammenarbeit zu sehen. Sämtliche Akteure und Interessensgruppen kommunizieren und partizipieren ohne Formalitäten untereinander. Finanzielle und persönliche Verpflichtungen müssen nicht eingegangen werden und Eintrittsbarrieren sind grundsätzlich nicht existent. In dieser Organisationsform wird eine Institutionalisierung der Struktur vermieden. Die finanzielle Unabhängigkeit resultiert in der überwiegend freiwilligen und ehrenamtlichen Tätigkeit der Mitglieder (alle Beteiligten sind an einer Kostenminimierung des Stadtmarketings interessiert).

In Arbeitskreisen kommt überwiegend das Prinzip der Konsensbildung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zur Anwendung. Daraus ergeben sich endlos lange Diskussionen, welche als Bremse für die Zielerreichung und Innovationen verantwortlich zeichnen. Aus eben genannten Gründen resultiert ein permanenter Mangel an Umsetzungserfolgen und folglich leidet auch die Akzeptanz der Stadtmarketingorganisation. Durch die freiwillige Mitgliedschaft und kaum zwingende finanzielle bzw. personelle Beteiligungen kann die Motivation rasch an einem Tiefpunkt enden. Für kleinere Städte bietet sich der Arbeitskreis als Organisationsform des Stadtmarketings jedoch sehr wohl an.

Weitere Akteure können im Arbeitskreis ohne größere Formalitäten, finanzielle sowie persönliche Verpflichtungen aufgenommen werden, was sich bei einzelnen Projekten anbieten würde. Der größte Nachteil ist in der praktisch nicht vorhandenen Hemmschwelle zur Mitarbeitsverweigerung bzw. zum Austritt aus dem Arbeitskreis zu sehen. Die Mitglieder könnten sich bei Problemen aller Art ohne größere Barrieren vom „Stadtmarketingprojekt“ verabschieden. Langwierige Verhandlungen lähmen erfahrungsgemäß die Entscheidungsfindung erheblich. Um alle Akteure von der Sinnhaftigkeit einzelner Projekte zu überzeugen, ist ein hoher Kommunikations- und Koordinationsaufwand erforderlich.

### Kommunalverwaltung

Eine der meist gewählten Varianten ist die Verankerung von Stadtmarketing bei der Kommunalverwaltung. Vor allem in der Startphase entscheiden sich viele Gemeinden aus praktischen Gründen für diese Lösung, denn sie bietet die Nutzungsmöglichkeit intakter und vertrauter Strukturen.

Vorteile dieser Organisationsform sind daher:

- funktionierende Infrastruktur
- verwaltungsinterne Kommunikation
- gute Einbindung der Politik

Den geschilderten Vorzügen steht nachteilig ein gewisses Misstrauen der Wirtschaftstreibenden gegenüber, die befürchten, dass die Neutralität des Stadtmarketing verloren geht.

Dieser und nachfolgende Nachteile sind bei der Wahl der Organisationsform zu berücksichtigen:

- schlechte Finanzlage der Kommunen, eingeschränkte Haushaltsmittel
- eingeschränkte Flexibilität, Marktorientierung, Marketingfachwissen
- eingeschränkte Akzeptanz
- keine Einbindung Privater

## Vereinsgründung

Die Gründung eines eingetragenen Vereins als Organisationsmodell zur Betreibung des Stadtmarketings stellt ebenso eine sehr weit verbreitete Form der Institutionalisierung dar. Hierbei ist eine Beteiligung einer breiten Öffentlichkeit durch einen vergleichsweise einfachen Beitritt gegeben. Um die Handlungsfähigkeit des Vereins auf längere Sicht sicher zu stellen, ist auf ein ausgewogenes Verhältnis aktiver und passiver Mitglieder besonderes Augenmerk zu legen. Die teilweise Finanzierung der Stadtmarketingaktivitäten kann beispielsweise über Mitgliedsbeiträge gewährleistet werden.

Der Zusammenschluss zu einem Verein erfolgt sehr unbürokratisch und einfach. Grundlage der Tätigkeit bildet die Vereinssatzung, die den Zweck, die Finanzen und die Entscheidungsfindung regelt. Der Verein bietet optimale Voraussetzungen einer einwandfreien Kommunikation und Koordination. In seiner Entscheidungsfindung ist er teilweise von Politik, Fördermitteln und Verwaltung autonom. Ein gemeinnütziger Verein darf nicht gewinnorientiert ausgerichtet sein, bei einem gewerblich ausgerichteten Verein besteht das Problem der fehlenden Haftungsgrenzen (der Vorstand haftet uneingeschränkt mit seinem Privatvermögen).

In Österreich hat die Gründung nach dem Vereinsgesetz (Bundesgesetz) von 2002 zu erfolgen. Der Vereinszweck und demzufolge die Kernaufgabe wäre die Abwicklung der Stadtmarketingaktivitäten. Aufgrund dieser unternehmerischen Tätigkeit des Vereines ist man, laut Auskunft einer Steuerberatungskanzlei, berechtigt die Vorsteuer geltend zu machen, muss aber dann auch die Umsatzsteuer in Rechnung stellen. Auf die Kleinunternehmerregelung (bis 30.000 € Umsatz keine Vorsteuergeltendmachung) und die "Liebhaberei" („ertragssteuerlich“ und „umsatzsteuerlich“ ist zu trennen) ist Rücksicht zu nehmen. Der Verein verliert aufgrund seiner nicht gemeinnützigen Tätigkeit die Steuerbegünstigung der Körperschaftssteuer (Gewinne bis 7.300 € sind von der KÖST befreit).

Die Führung der Vereinsgeschäfte und die Vertretung des Vereins nach außen (Leitungsorgan hat aus mindestens 2 Personen zu bestehen) müsste wiederum der Stadtmarketingbeauftragte übernehmen. Die relevanten Stakeholder werden in das Leitungsorgan in diversen Funktionen, die im Speziellen noch auszuhandeln sind, eingebunden. Der Verein kann über einen längeren Zeitraum instabil werden. Es bedarf klarer Regelungen in Bezug auf Stimmrechte, Zweck des Vereines, Tätigkeiten, Kompetenzen und Verantwortung im Vorfeld. Es ist schon häufig vorgekommen, dass durch gezielte Steuerung einzelner Akteure, die nur ihr Individualziel vor Augen haben, Mitglieder in führenden Positionen abgewählt und somit aus dem Leitungsorgan entfernt wurden.

Die Struktur kann beinahe beliebig durch Beisitzer erweitert werden. Wenn angrenzende Gemeinden, Planungsverbände, Wirtschaftstreibende, andere Vereine und Medien etc. nachträglich beitreten wollen, ist dies ohne Probleme möglich. Diese Akteure kann man in die vorhandene Struktur ohne weiteres mit oder ohne Stimmrecht in das Leitungsorgan einbinden. In der Möglichkeit der Mitwirkung aller relevanten Akteure ist ein großer Vorteil dieser Organisationsform zu sehen. Diverse fiskale Vorteile, die lukriert werden können, sind ebenso zu beachten. Größter Nachteil in dieser Institutionalisierung des Stadtmarketings ist sicherlich in der uneingeschränkten privaten Haftung des Vorstandes zu sehen, was aber im Vorfeld durch geeignete Maßnahmen der Mitglieder (Sicherung des Grundbudgets) minimiert werden

kann. Dem finanziellen Veranstaltungsrisiko (die Stadtmarketingabteilung soll teilweise als Veranstalter fungieren) ist mit eigenen Projektbudgets und Haftungsübernahmen der Stakeholder, für welche die Organisation einer Veranstaltung übernommen wird, zu begegnen. Prinzipiell genießen Personengesellschaften ähnliche Vor- und Nachteile, deshalb wird auf sie nicht näher eingegangen.

### **Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesBR)**

Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts basiert auf einem klaren rechtlichen Rahmen und bietet zusätzlich die Möglichkeit der freien Gestaltung und Kontrolle. Spezifische Wünsche und Bedürfnisse der Stakeholder können problemlos in den zu errichtenden Gesellschaftervertrag einfließen und verankert werden. Jeder einzelne Gesellschafter einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts haftet solidarisch und uneingeschränkt mit seinem Privatvermögen. Dies bedeutet, dass bei Ausfall eines Gesellschafters beispielsweise durch Konkurs, die Verbindlichkeiten solidarisch von den restlichen verbliebenen Gesellschaftern übernommen werden müssen. Die Gründungskosten dieser Organisationsform für das Stadtmarketing sind sehr gering, da das Gründungskapital (z.B. 100 €) frei vereinbar ist und keinen nennenswerten gesetzlichen Regelungen unterliegt. Eine Firmenbucheintragung ist gesetzlich nicht vorgeschrieben, die Gründung erfolgt in einer konstituierenden Sitzung der Gesellschafter. Im Gesellschaftervertrag werden Finanzierungsvereinbarungen getroffen, Mitspracherechte geregelt und Tätigkeitsbereiche der GesBR abgegrenzt. Die Vorsteuer kann geltend gemacht werden. Neue Gesellschafter können nur durch Änderung des Gesellschaftsvertrages aufgenommen werden.

### **Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)**

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung stellt eine sehr stabile Konstruktion dar. Einer Stadtmarketing GmbH wird im Vergleich zu anderen Organisationsformen eine stärker ausgeprägte Wirtschaftlichkeitsorientierung und höhere Professionalität unterstellt, da sie managementorientiert ausgerichtet ist. Die Gründung einer GmbH stellt deutlich höhere Anforderungen als die vorgenannten Organisationsformen. Eine Firmenbucheintragung ist vorzunehmen, das Mindeststammkapital von 35.000 € ist zwingend vorgeschrieben und es besteht Buchführungspflicht. Grundsätzlich haftet nur die Gesellschaft mit ihrem gesamten Gesellschaftsvermögen, d.h. es besteht keine direkte oder persönliche Haftung der Gesellschafter. Die Geschäftsführer haben bei der Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden und haften der Gesellschaft, wenn sie ihre Obliegenheiten verletzen. Die Gesellschaft ist ein eigenes Steuersubjekt. Die Gewinne werden mit derzeit 25 % Körperschaftssteuer besteuert. Eine Mindestkörperschaftssteuer von 1.750 € ist jährlich (auch wenn Verluste gemacht werden) zu entrichten.

Es ergeben sich bei der GmbH viele nützliche Vorteile:

Die Sensibilität für Kosten und Ertrag erfährt naturgemäß einen höheren Stellenwert, klar geregelte Haftungsbeschränkungen (Haftung nur bis zur Höhe des Stammkapitals) und das Ziel der Gewinnerzielung stellen die Vorzüge dieser Organisationsform dar.

Diese Eigenverantwortung zwingt die GmbH zu Professionalität und Effizienz. Nicht zu vernachlässigen ist die Einbringung von wirtschaftlichem Know-how durch die GmbH.

Die Verantwortlichkeiten sind eindeutig geklärt, die Geschäftsführung agiert eigenständig, hat aber die Kontrolle der Gesellschafter und anderer beteiligter Institutionen in der Gesellschafterversammlung zu akzeptieren.

Nachteilig wirkt sich der hohe administrative Aufwand bei der Bilanzierung und Prüfungspflicht aus. Der Einfluss anderer beteiligter Institutionen auf die Gesellschaft muss geduldet werden. Die GmbH besitzt für das Regionalmarketing nur eine bedingte Eignung, da sie normalerweise in erster Linie mit der Gewinnerzielung beschäftigt ist und die städtischen Ziele in Gefahr laufen, vernachlässigt zu werden.

In Form einer GmbH kann beispielsweise eine Marketingagentur gegründet werden. Die Agentur kann ihr Handlungsfeld frei bestimmen und ihre Marketingkompetenz über den Namen des Unternehmens nach außen erkennbar machen. Folgende Vor- und Nachteile einer Marketingagentur in Form einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung gegenüber einer Lösung in einer öffentlichen Einrichtung sind in folgender Aufzählung (vgl. Meyer 1999, S180ff) dargestellt:

#### Vorteile:

- Ergebnisverantwortung der Agentur
- Keine personalpolitischen Auflagen
- Betroffene können zu Beteiligten gemacht werden, Einbindung von Privatpersonen möglich
- Erwerbswirtschaftliche Tätigkeit möglich
- Flexibler Einsatz von Mitarbeitern
- Einsparungen aufgrund fehlender Kameratechnik möglich
- Keine Beamtenmentalität
- Erfolgs- und Misserfolgsbeteiligung der Geschäftsführung
- Steuerliche Vorteile (z.B. Vorsteuerabzugsberechtigung)

#### Nachteile:

- Die Eigenständigkeit kann den Entzug der Kontrolle durch die kommunale Stelle bedeuten
- Vertrauen in öffentliche Institutionen ist grundsätzlich größer
- Ein Mindestvolumen von Stadtmarketingaktivitäten muss vorhanden sein
- Die Region muss so attraktiv sein, dass Erfolge möglich sind
- Aufgrund der permanenten öffentlichen Diskussion ist der Posten des Geschäftsführers schwer im Konsens zu besetzen und zu halten
- Akzeptanz in der Öffentlichkeit
- Erfolgzurechnung zur Agentur sehr subjektiv

<ul style="list-style-type: none"> <li>+ lockere flexible Struktur, keine Zwänge</li> <li>+ große Offenheit, kaum Eintrittsbarrieren</li> <li>+ Unabhängigkeit</li> <li>+ geringe Kosten und Risiko</li> </ul>	<h2>Arbeitskreis</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unverbindlichkeit</li> <li>- Debattierclub</li> <li>- keine Rechtspersönlichkeit</li> <li>- wenig Akzeptanz</li> <li>- schlechte Umsetzungserfolge</li> <li>- kaum Austrittsbarrieren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ funktionierende Infrastruktur</li> <li>+ gute verwaltungsinterne Kommunikation</li> <li>+ Politik wird eingebunden</li> </ul>	<h2>Kommunal- Verwaltung</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mangelnde Flexibilität</li> <li>- mangelnde Marktorientierung</li> <li>- fehlende Marketingkompetenz</li> <li>- geringe Akzeptanz</li> <li>- Einbindung von privaten Akteuren schwierig</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ einfache Handhabung</li> <li>+ unkomplizierte Gründung</li> <li>+ leichte Einbindung</li> <li>+ unbürokratisches Handeln</li> <li>+ eindeutige Rechtsgrundlage</li> <li>+ fiskale Vorteile (Vorsteuer)</li> </ul>	<h2>Verein</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fehlende Akzeptanz („nur Verein“?)</li> <li>- keine Haftungsbeschränkungen</li> <li>- Steuerungsproblematik</li> <li>- Steuerunsicherheiten wie Gemeinnützigkeit, Liebhaberei</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ klarer rechtlicher Rahmen</li> <li>+ freie Gestaltungsmöglichkeit</li> <li>+ niedrige Gründungskosten</li> <li>+ Vorsteuergeltendmachung</li> <li>+ keine Firmenbucheintragung notwendig</li> </ul>	<h2>GesBR</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uneingeschränkte Privathaftung</li> <li>- unflexiblere Einbindung der Stakeholder</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ anerkannte wirtschaftliche Rechtsform</li> <li>+ eindeutige Rechtsgrundlagen</li> <li>+ klare Haftungsbeschränkungen</li> <li>+ hohe Akzeptanz</li> <li>+ Professionalität bei Steuerung</li> <li>+ klare Kompetenzregelungen</li> <li>+ fiskale Vorteile (Vorsteuer)</li> </ul>	<h2>GmbH</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schlechte Einbindung der Akteure möglich</li> <li>- hohe Gründungskosten</li> <li>- Firmenbucheintragung</li> <li>- Organe für Koordinationsfunktion wenig geeignet</li> <li>- hoher administrativer Aufwand</li> <li>- Buchführungspflicht</li> </ul>

Christian Schaffner

## 3. Der Prozess beginnt: Die gründliche Bestandsaufnahme

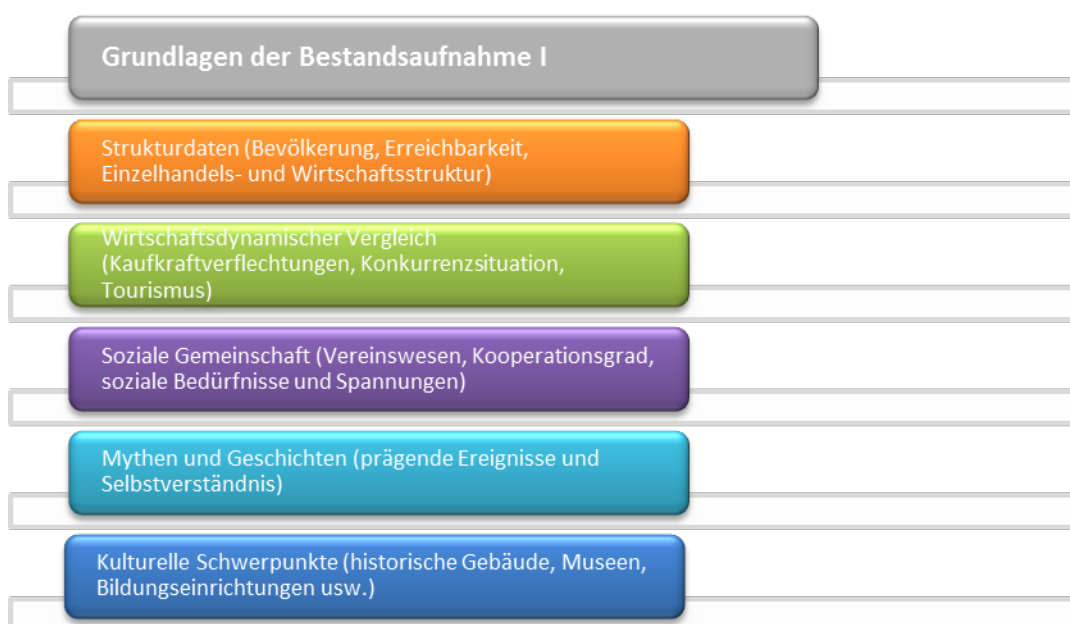
Verglichen mit einem marktwirtschaftlichen Unternehmen besitzt eine Stadt ein wesentlich komplexeres Gefüge. Veränderungen brauchen bedeutend mehr Zeit, weil unterschiedliche Interessengruppen an diesen Prozessen beteiligt sind. Kann z. B. ein Einkaufszentrum binnen kurzer Zeit einem Relaunch unterzogen und die Angebotsstruktur oder das Erscheinungsbild damit an neue Gegebenheiten angepasst werden, so muss die Stadt bei der Entwicklung neuer Strategien und Maßnahmen viel stärker auf den sozialen Kitt Rücksicht nehmen, um die Grundfesten und Eckpfeiler der Stadt nicht ins Wanken zu bringen. Veränderungen bringen Verunsicherung mit sich, diese sollen aber nicht dazu führen, dass die BewohnerInnen den Prozess behindern.

Anpassungen im wirtschaftlich-sozialen Gefüge der Innenstädte werden oft vom Stadtmarketing begleitet. Die Auswirkungen dieser Prozesse können im Vorhinein nur schwer abgeschätzt werden. Die hohe Komplexität der Zusammenhänge, die Verstrickung mit externen Einflüssen und die langen Zeiträume machen genaue Prognosen fast unmöglich. Um dennoch eine gewisse Planungssicherheit zu erlangen, benötigt es zuerst eine Betrachtung der Vergangenheit und die Erhebung des aktuellen Zustands, ehe neue Entwicklungsszenarien ausgearbeitet werden.

Neben den im Folgenden vorgestellten Grundlagen beeinflussen natürlich noch eine Reihe weiterer Faktoren die Entwicklungsprozesse von Städten. Um den Bogen aber nicht zu überspannen, werden hier nur jene Aufgabenfelder betrachtet, die für das klassische Stadtmarketing von Bedeutung sind.

### Grundlagen der Bestandsaufnahme

Der Status Quo einer Stadt kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Die in der Folge angeführten häufigsten Faktoren sind allerdings für jede Stadt individuell adaptierbar:



Welche Themen jeweils im Vordergrund stehen, wird sich von Stadt zu Stadt unterscheiden. Für einen Industriestandort werden touristische Angebote eher eine untergeordnete Rolle spielen, dafür aber andere Faktoren, wie z. B. die überregionale Erreichbarkeit und Flächenwidmung. Aber auch bei Städten mit einer eindimensionalen wirtschaftlichen Positionierung können plötzlich andere Themen in den Mittelpunkt drängen wie beispielsweise die Frage der sozialen Gemeinschaft, die als dringendes Anliegen der Bevölkerung behandelt werden will.

Von solchen speziellen Situationen abgesehen, soll in der Folge aber vor allem dargestellt werden, welche Grundlagen für die Bestandsaufnahme im Allgemeinen beachtet werden sollten. Aus Sicht der langjährigen Erfahrung von Team Schaffner besteht ein lohnender Ansatz darin, die Strategie der Stadterneuerung stark an die Einzelhandelsentwicklung anzulehnen. Die Entwicklungsschwerpunkte sollten im Wesentlichen auf die Bereiche Kaufkraftverteilung, Lagebeurteilung, Immobilienstand, Laufwege, Immobilienbestand und Entwicklungspotential für Handel und Gastronomie fokussiert werden.



## Kaufkraftverteilung

In den Städten werden die meisten Umsätze mit der eigenen Wohnbevölkerung gemacht. Sie bilden die wirtschaftliche Grundlage der Betriebe. Ausgaben von Gästen sind auf wenige Branchen beschränkt. Vom täglichen Budget der Tagesgäste betreffen lediglich 10% Branchen, von denen der Handel (ohne Nahrungsmittel) profitieren kann. Eine größere Rolle spielen da schon die Ausgaben für die Gastronomiebetriebe.

Eine Untersuchung der Kaufkraft sollte detailscharf herausarbeiten, in welchen Branchen die Abdeckung der eigenen Kaufkraft besonders hoch ist. Die Kaufkraftabflüsse sind nicht nur theoretische Zahlen, sondern sind die tatsächlichen Geldbeträge, die der lokalen Wirtschaft verloren gehen. Von deren Höhe hängt es ab, ob Neuansiedlungen oder Betriebserweiterungen auch die entsprechende Kaufkraft gegenübersteht. Eine hohe prozentuelle Kaufkraftabwanderung aus einem Wirtschaftssektor bedeutet noch nicht, dass sich trotz des lokalen Bedarfs ausreichend Nachfrage für neue Flächen ergeben. Die lange Liste der kleinen Gemeinden ohne Nahversorgung legt davon Zeugnis ab. Als Faustregel gilt, je mehr Fläche, desto größer muss das Einzugsgebiet sein.

Eine Kaufkraftstromanalyse macht eine Analyse der Einzelhandelsstruktur von Konkurrenzstandorten entbehrlich, da diese bereits indirekt über die Kaufkraftabflüsse erhoben wird (Motto: Wo der Abfluss groß ist, ist das Angebot zu schwach!). Hinzu kommt, dass bei Einzelhandelsstrukturanalysen die Verkaufsfläche erhoben wird, diese aber über die Attraktivität der ausgewiesenen Flächen nichts aussagt. Eine genaue Mitbewerberanalyse wird erst notwendig, wenn es um die Entscheidung geht, welche Kriterien ein neuer Betrieb erfüllen muss, um die Konkurrenz auszustechen. Dieser Schritt ist aber Aufgabe des Unternehmens, das die Investition tätigen will. Die Stadt kann nur die vorhandenen Rahmenbedingungen aufzeigen, da ihr

für die betriebswirtschaftliche Planung der Einzelstandorte nicht nur die Expertise sondern auch der Auftrag fehlt.

Damit es zu einer Umverteilung der Kaufkraft kommt, muss eine Ansiedlung zumindest die Attraktivität der Konkurrenz erreichen, wobei der Standortwahl und den Verkehrswegen eine wichtige Rolle zukommt. Wenn in wenigen km Entfernung die Filiale einer großen Möbelhauskette die BesucherInnen lockt, werden die Angebote eines kleinen wohnortnahen Möbelhauses mit geringer Fläche und ähnlicher Positionierung kaum eine ausreichende Zahl von InteressentInnen anziehen können.

## **Lagebeurteilung**

Innerhalb jeder Stadt gibt es historisch gewachsene Haupt- und Nebenlagen. Die Hauptlage bildet - oftmals als Fußgängerzone - die zentrale Achse. Eine Frequenzerhebung an verschiedenen Schlüsselstellen sowie die Erhebung des Geschäftsbestandes visualisieren die Stärken der einzelnen Lagen in der Stadt. Eine evidenzbasierte Lagebeurteilung ist eine wichtige Voraussetzung, um später eine Funktionszuordnung für die verschiedenen Wirtschaftsbereiche vornehmen zu können.

Der Handel besetzt traditionell die Lagen mit der stärksten Frequenz. Dabei handelt es sich um Betriebstypen, die aufgrund ihrer hohen Umsätze auch die hohen Mieten bezahlen können. Die besten Lagen werden nicht nur aus Prestige Gründen von den vertikal organisierten Textilbetrieben übernommen. Die kompetitive Kosten- und Preisstruktur erlaubt es auch im diskontnahen Bereich über den großen Umsatz die Standortkosten zu kompensieren. Die etwas schwächer frequentierten Bereiche in der direkten Nähe der Hauptfrequenz eignen sich besonders als gastronomische Zonen.

Nebenlagen (definiert durch die Frequenz- und Miethöhe) können nach zwei Kategorien unterschieden werden: In der glücklicheren Lage sind jene Gebiete, die durch ihre Nähe zur Hauptlage profitieren. Diese Nebenlagen haben für ihre tatsächliche Frequenzleistung überbezahlte Mieten, profitieren jedoch vom Imagetransfer der Hauptlage. Hier finden sich oft Betriebe, die zwar thematisch zur Positionierung der Hauptlage passen, aber die hohen Mieten nicht finanzieren können (z.B. Boutiquen, Designerlabels mit geringerer Bekanntheit, gehobene Gastronomie etc.).

Die zweite Kategorie von Nebenlagen findet sich weit abseits der Hauptlage. Sie sind der massiven Konkurrenz durch die Hauptlagen und der peripheren Einkaufsstätten ausgesetzt und müssen permanent gegen die Abwanderung erfolgreicher Betriebe an bessere Standorte ankämpfen.

Die Größe von guten und zukunftsträchtigen Lagen wird in den Städten oft überschätzt. Meist ist der vitale Kern tatsächlich viel kleiner als angenommen. Diese Bereiche werden weiter schrumpfen und von einer Verdichtung bisheriger Strukturen kann ausgegangen werden.

## **Immobilienbestand**

In vielen Entwicklungskonzepten wird der Immobilienbestand vernachlässigt. Immobilienentwicklung bedeutet in Innenstädten eher die Weiterentwicklung einzelner Liegenschaften und nur selten die Bebauung ganzer Areale. Es sind aber zumeist die Großprojekte, denen die größte Aufmerksamkeit gewidmet wird. Da ohne die entsprechenden Gebäude und Flächen der Handel kein Zuhause hat, definiert der aktuelle Immobilienbestand, welche Möglichkeiten für Geschäftslokale oder Dienstleistungen bestehen. Um für zukünftige Projekte Optionen zu besitzen, müssen die verfügbaren Gebäude und die Pläne der EigentümerInnen bekannt sein. Bei einer sorgfältigen Durchforstung des vorhandenen Immobilienbestandes zeigen sich oft abseits der bekannten Schlüsselimmobilien neue Möglichkeiten. Im Zuge der Erhebung des Bestandes erfolgt die Kontaktaufnahme mit den EigentümerInnen, welche im



späteren Prozess noch eine wichtige Rolle spielen. In vielen Städten hat eine solche Kontaktaufnahme noch nie in einer koordinierten Form stattgefunden. Diese kann auch über einen Verbindungsdienst durch die lokalen Immobilienbüros erfolgen. In diesem Fall muss aber sichergestellt werden, dass die Interessen der Stadt gewahrt werden.

## **Erreichbarkeit**

Eine große Bedeutung kommt der Erreichbarkeit zu. Darunter ist einerseits die Zulieferung zu den Betrieben gemeint, andererseits die Fahrt- bzw. Gehdauer, welche auch die Wahl der Einkaufsstätte der KundInnen bestimmt. Für die Betriebe muss diese Erreichbarkeit durch eine ausreichende Zahl von Ladezonen und Parkflächen gegeben sein. Bei der Belieferung darf es zu keinen Wartezeiten kommen und die Ware muss direkt vor dem Geschäft abgeladen werden können. Bei den KundInnen stehen die Verkehrswege und Parkmöglichkeiten im Vordergrund. Entscheidend ist dabei nicht nur Anzahl der vorhandenen Parkplätze, sondern auch deren Kosten und Auslastung. Im Optimalfall ist zu jeder Tageszeit eine Parkmöglichkeit in der Nähe vorhanden, sodass die Suche danach auf ein Minimum reduziert werden kann. Besonders beliebt ist auch das Gratisparken in den ersten Minuten oder Stunden.

## **Weitere Schwerpunkte**

Wie bereits erwähnt, gibt es eine Reihe von speziellen Themen, die bei der Bestandsaufnahme ebenfalls beleuchtet werden können. Für diese gibt es aber meistens eigene Entwicklungskonzepte. Starke Tourismusregionen beispielsweise verfügen oft auch über eigene Studien und setzen die Konzepte in regionalen Kooperationen gemeinsam mit der Stadtverwaltung um.

## **Erhebungsverfahren**

Die für die Bestandsaufnahme erforderliche Datensammlung kann prinzipiell von den zuständigen Stellen der Stadt vorgenommen werden. Da die Stadtverwaltung meist aber nicht über die entsprechende Expertise für derartige Erhebungen verfügt, sollte diese Aufgabe aus Sicht von Team Schaffner Fachleuten übertragen werden. Außerdem lässt sich mit einer neutralen Studie meist besser argumentieren als mit einer Eigenerhebung, die oft als wenig objektiv wahrgenommen wird.

Christian Schaffner

## 4. Zielsetzung unter breiter Beteiligung

**Mit der Bestandsaufnahme wurde ein grober Überblick über die Stärken und Schwächen der Stadt erarbeitet. Aus der Fülle der dabei gewonnenen Information ergeben sich vielfältige Orientierungs- und Handlungsmöglichkeiten für das Stadtmarketing. Für einen in geordneten Bahnen verlaufenden Stadtmarketingprozess, bedarf es jedoch einer vorherigen Definition der Ziele.**

Diese soll kurz-, mittel- und langfristig das künftige Aufgabengebiet des Stadtmarketings festhalten, das mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen auch zu bewältigen ist. Die verbrieften Richtungsvorgaben sind damit auch die Messlatte, an dem der Erfolg des Stadtmarketings im Rahmen einer Evaluierung gemessen werden sollte.

### Jetzt kommen die BürgerInnen ins Spiel

Bisher waren die BewohnerInnen der Stadt noch Zaungäste und konnten nur mittelbar bei Erhebungen zur Bestandsaufnahme ihre Meinung zum Ausdruck bringen. Ein Stadtmarketingprozess braucht aber Bodenhaftung und eine tiefe Verwurzelung in der Gemeinschaft. Um diese zu erreichen, müssen Ziele so gewählt werden, dass sie auch weitgehend mit den Erwartungen und Wünschen der Bevölkerung übereinstimmen. Die Arbeit an diesen Zielen ist die erste Gelegenheit, die BürgerInnen aktiv in den Prozess und in die damit zusammenhängenden Entscheidungen einzubeziehen. Damit entsteht ein tragfähiger **bottom-up** Ansatz, wodurch auch spätere Widerstände seitens der Bevölkerung angenommen und berücksichtigt werden können.

### Die Beteiligungsform ist Geschmackssache

In welcher Form die Beteiligung erfolgen soll, sei es im Rahmen einer Großgruppenmoderation in deren Rahmen unmittelbar auf die Anliegen der BürgerInnen eingegangen wird, in nach dem Zufallsprinzip zusammengesetzten Arbeitsgruppen, oder durch Befragungen (Interviews, schriftliche Erhebungen etc.), hängt vor allem von der lokalen Tradition und den Erfahrungen mit solchen Prozessen ab.

Wesentlich ist, dass bei der Zieldefinition alle TeilnehmerInnen gleichberechtigt mitwirken und die eingebrachten Vorschläge bei der weiteren Diskussion und Abstimmung berücksichtigt werden. Weder der Moderation noch den politischen MandatarInnen sollte in dieser Phase ein Vetorecht zukommen. Sehr wohl ist es aber Aufgabe beider, auf die realistischen Rahmenbedingungen aufmerksam zu machen.

In dieser Phase geht es darum, die Phantasie und das Engagement der BürgerInnen zu wecken. Dies wird u.a. auch dazu führen, dass manche unrealistische Forderung gestellt wird. Für gewöhnlich kann man jedoch darauf vertrauen, dass der Großteil der BürgerInnen diese im Laufe der weiteren Diskussion als nicht umsetzbar erkennt und davon Abstand nimmt. Sollte sich aber tatsächlich eine Mehrheit dafür aussprechen, werden sich die Stadtmarketingverantwortlichen früher oder später damit auseinandersetzen müssen, wie eine geeignete Lösung gefunden werden kann. Erfahrungsgemäß plädieren wir deshalb dafür, grundlegende Auffassungsunterschiede immer offen zu diskutieren, damit Konflikte nicht im Untergrund weiter schwelen.

Auf jeden Fall ist es wichtig, im Rahmen der Ideensammlung eine breite Meinungsvielfalt zuzulassen. Wird das Spektrum schon zu Beginn eingeschränkt, könnte der Eindruck entstehen, dass die Stadtmarketingverantwortlichen autoritäre Entscheidungen treffen und an einem konstruktiven Arbeitsklima nicht interessiert sind. Werden polarisierende Themen transparent behandelt, besteht in einer versachlichten Diskussion zumindest die Chance, anhand einer Bestandsaufnahme über ihre tatsächliche

Relevanz sowie die Möglichkeiten und Voraussetzungen für eine allfällige Umsetzung zu sprechen. Darüber hinaus sollte in Betracht gezogen werden, dass auch unrealistisch erscheinende Forderungen einen sinnvollen Beitrag zur Diskussion leisten können, indem sie einen Anstoß geben, der zu neuen Überlegungen führen kann.

## **Den Rahmen abstecken**

Bei der Entwicklung der Ziele werden noch keine konkreten Maßnahmen festgelegt, sondern das Aufgabengebiet für die kommenden Jahre. Die gesammelten Ideen werden zu Themenblöcken zusammengefasst, welche die besprochenen Ideen repräsentieren. Eine Prioritätenreihung zeigt auf, welche Ziele vordringlich sind. Je nachdem, wie einfach sich die Eingrenzung der Themen gestaltet und wie eindeutig die Tendenzen gelagert sind, sollten nicht mehr als drei Handlungsfelder definiert werden. Es spricht auch nichts dagegen, nur mit der Umsetzung eines Aktionsfeldes zu beginnen.

Oft erweist es sich als günstiger, nur einige wenige Zielsetzungen auszuwählen, diese aber dafür kompetent und erfolgreich umzusetzen. Sollten später noch weitere Kapazitäten frei sein, kann das Aktionsprogramm erweitert werden. Diesen Prozess kann man sich wie einen Trichter vorstellen, in welchem die Themen immer stärker verdichtet werden und am unteren Ende als "Gesamtpaket" zusammengeführt heraus kommen.

Im Zuge der Modifizierung sollten immer wieder kurze Abstimmungen durchgeführt werden, die dazu beitragen, das **Commitment** der Beteiligten zu stärken und die Transparenz zu erhöhen.

## **Verpflichtende Bindung**

Unabhängig davon, welches Aufgabengebiet nun die nächsten Jahre dominieren soll, muss bereits vor der Abstimmung Klarheit herrschen, dass es auch von der Politik mitgetragen wird. Dies muss vor dem Prozess garantiert und nachträglich auch eingehalten werden. Keinesfalls darf es dazu kommen, dass Prioritäten nur im kleinen Kreis geändert werden oder unzureichende Mittelzuteilung die Umsetzung der beschlossenen Ziele verzögert oder verhindert. Kommt es zu solchen Tendenzen, ist jegliche Glaubwürdigkeit sehr schnell verspielt.

Christian Schaffner

## 5. Mit Fachwissen die Maßnahmen festlegen

**Die erste kritische Phase ist nunmehr überwunden. Die Bestandsaufnahme wurde gemacht und die Ziele von den Beteiligten abgesegnet. Die Stoßrichtung ist damit klar und Querschüsse wurden bis auf weiteres abgewehrt. Für eine Umsetzung bedarf es aber noch eines ausgefeilten Plans.**

Im bisherigen Prozess wurden noch keine Maßnahmen erarbeitet, die für eine Umsetzung in der täglichen Arbeit geeignet sind. Gerade in Betätigungsfeldern mit so vielen Entwicklungsrichtungen wie im Stadtmarketing ist es aber geboten, klare Handlungsanweisungen zu geben. Je präziser diese sein sollen, desto mehr Expertise und Erfahrung benötigt es für ihre Formulierung.

### Die passenden LotsInnen finden

Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, die Fachleute ins Boot zu holen. Die Anzahl der passenden Fachleute ist ebenso groß, wie die Anzahl der Themen. Mit einer Eingrenzung der Zielsetzungen im Vorlauf, kann das Feld der potentiellen ExpertInnen aber bereits deutlich reduziert werden. Ein weiterer wichtiger Schritt wird darin bestehen, ein genaues Anforderungsprofil zu erarbeiten, das auf jene ExpertInnen abzielt, welche profunde Erfahrungen für das geplante Vorhaben mitbringen. Für das Auswahlverfahren gibt es verschiedene Methoden, wie die Veranstaltung eines Wettbewerbs der besten Ideen oder man greift auf jene Fachleute zurück, mit denen man in der Vergangenheit schon gute Erfahrung gemacht hat. In diesem Zusammenhang sollte auch bedacht werden, dass mit der Entscheidung darüber, wer mit der Entwicklung der Maßnahmen betraut wird, noch keine Entscheidung darüber getroffen wird, wer dann für ihre Umsetzung zuständig ist. Dieser Personenkreis kann, muss aber nicht deckungsgleich sein.

Wie könnte diese Phase in der Praxis ablaufen? Nehmen wir in einem Gedankenexperiment einmal an, in einer Innenstadt steht eine große Immobilie leer. Die Fläche ist beträchtlich und die Nutzungsmöglichkeiten sind vielfältig. Im Zielfindungsprozess (siehe Kapitel 3) wurde die Verwertung dieser Immobilie als Ziel beschlossen. In diesem Fall wird man sich natürlich Personen an den Tisch holen, die mit derartigen Projekten bereits Erfahrung haben und sie einladen, einen Maßnahmenkatalog mit verschiedenen Optionen auszuarbeiten. Mit Bezug auf unser Beispiel wäre es aber verfrüht, würde man z.B. gleich die Idee einer Ansiedlung eines innerstädtischen Einkaufszentrums aufgreifen und als Maßnahme beschließen. Es wäre zwar möglich, diese Entwicklungsoption bereits anhand der Umfeldfaktoren grob zu prüfen, doch braucht es für die Realisierung eines solchen Projektes eingehendere Planungen und Analysen. Daher müssen die Maßnahmenvorschläge so formuliert werden, dass sie einen breiten Handlungsspielraum mit verschiedenen Alternativen eröffnen.

Für unser Fallbeispiel soll daher als geeignete Maßnahme eine Evaluation der Verwertungsmöglichkeiten der vorhandenen innerstädtischen Immobilien vorgesehen werden. Damit bezieht sich die Maßnahme nicht exklusiv auf die eine beispielhafte Leerstandsimmobilie, die möglicherweise aufgrund der Eigentümerverhältnisse gar nicht verwertet werden kann, sondern bietet daneben eine Reihe von weiteren Handlungsalternativen auch mit Perspektiven für die außerhalb des Großprojektes gelegenen kleineren, aber ebenso wichtigen Vorhaben.

### **Mit den Details kommen wieder die KritikerInnen**

Auch wenn bei den ersten Schritten versucht wurde, eine möglichst große Zahl von Beteiligten einzubinden, ist nicht auszuschließen, dass bei den konkreter formulierten Maßnahmen neue Einwände gemacht werden. Abgesehen von jenen Kräften, die dem gesamten Prozess aus unterschiedlichen Gründen skeptisch gegenüber stehen, können sich auch KritikerInnen übergangen fühlen, die zwar mit der Zielsetzung übereinstimmen, aber ganz spezielle Ideen und Vorstellungen von den Maßnahmen haben. Daher ist es auch in dieser Phase besonders wichtig, dass von den VerantwortungsträgerInnen nicht an den bereits beschlossenen Grundfesten gerüttelt wird. Gemeinsam festgelegte Maßnahmen stellen immer einen Kompromiss dar, bei dem Abstriche gemacht werden müssen.

Einzelne Maßnahmen müssen für einen guten Projektfortschritt oft aufeinander abgestimmt werden. Aufeinander aufbauende Projektphasen müssen daher immer in ihrer Gesamtheit zur Abstimmung gebracht werden.

### **Wer soll entscheiden?**

Für die Umsetzung der Maßnahmen spielt die Mitwirkung möglichst vieler Beteiligter eine entscheidende Rolle. Im Stadtmarketing sind das neben der Politik der Handel, die ImmobilienbesitzerInnen, die Gastronomie, kulturelle Einrichtungen und die AnrainerInnen. Wurden bei den Zielsetzungen noch alle BürgerInnen befragt und eingebunden, wird bei der Entscheidung über die Details der Rahmen auf die Betroffenen beschränkt. Es ist auf jeden Fall zu vermeiden, dass Nichtbetroffene die Möglichkeit finden, Auflagen durchsetzen zu können. Ein Beispiel dafür wäre etwa ein weitreichendes Fahrverbot, das durch die Intervention der Wohnbevölkerung außerhalb des Zielgebietes durchgesetzt wurde, von dem jedoch die am Projekt beteiligten Betriebe sowie die AnrainerInnen betroffen wären.

Auch bei der Abstimmung von Öffnungszeiten der Gastronomie muss die Entscheidung darüber von den potentiell lärmgeschädigten BewohnerInnen gemeinsam mit den InhaberInnen der Gastronomiebetriebe getroffen werden. Fremdbestimmung löst ein Gefühl der Ohnmacht aus, welche in weiterer Folge zu innerem oder auch offenem Widerstand führt.

Die Form der Beteiligung ist Geschmackssache. Nach einer gewissen Zeit treten oft Ermüdungseffekte auf. Die Zahl der involvierten Personen kann dann ohne Qualitätsverluste reduziert werden.

### **Was kann dazu beitragen, den Abstimmungsprozess erfolgreich zu gestalten?**

Es ist wichtig, sich immer wieder bewusst zu machen, dass die Betroffenen oftmals sehr intensiv über Lösungen nachgedacht und sich für "ihre Sache" engagiert haben. Es wird daher darum gehen, den Abstimmungsprozess so zu gestalten, dass die beschlossenen Maßnahmen auch eine reelle Chance auf Akzeptanz und Umsetzung haben. Wird das Prinzip einer intensiven Einbindung konsequent befolgt und entsprechen die Lösungen tatsächlich dem, was sich die Einzelnen bereits im Vorfeld überlegt haben, wird es den Beteiligten leichtfallen, sich weiterhin engagiert und konstruktiv an dem Prozess zu beteiligen.

Christian Schaffner

## 6. Umsetzung der Maßnahmen

**Nach dem Durchlaufen der beschriebenen verschiedenen Ebenen der Vorbereitungsphase, geht es an die konkrete Umsetzung. Hier entscheidet sich, ob den früher getroffenen Vereinbarungen auch Taten folgen, die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt und ausreichende Entscheidungsbefugnisse erteilt werden.**

### **Mut zur Umsetzung beginnt ganz oben**

Die EntscheidungsträgerInnen in der Stadtverwaltung mussten im gesamten Prozess bereits klar Position beziehen. Diese muss auch im Umsetzungsprozess beibehalten werden, wenn die ganz realen Herausforderungen in der Praxis beginnen. Fahren erstmals die Baumaschinen auf und werden Maßnahmen getroffen, die dem gewohnten Alltag eine neue Richtung geben, werden Widerstände und Querschüsse nicht auf sich warten lassen. Diese werden von der politischen Opposition ebenso kommen wie von Stammtischrunden, Bürgerlisten und Leserbriefen in Printmedien oder Internet-Blogs.

Wurden jedoch die vorgelagerten Schritte sorgfältig und vor allem mehrheitsfähig gesetzt, so kann man sich im Normalfall darauf verlassen, dass geplante Projekte auch weiterhin die erforderliche Unterstützung erfahren. Die Mehrheit möchte sich schließlich nicht irren und auf das falsche Pferd gesetzt haben. Stadtmarketing und –entwicklung brauchen stabile Rahmenbedingungen, da die Umsetzung oft viele Jahre in Anspruch nimmt. Nur so gewinnen alle Akteure Vertrauen in die langfristige Politik.

### **Ressourcenausstattung**

Neben den finanziellen Mitteln, die für die geplanten Maßnahmen ausreichend vorhanden sein müssen, geht es gleichermaßen darum, welche personellen Ressourcen bereitgestellt werden. Hier ist nicht die Anzahl der Köpfe entscheidend, sondern die Fähigkeit der handelnden Personen, das geplante Programm auch durchsetzen zu können. Da für den Umsetzungsprozess das Stadtmarketing verantwortlich ist, muss die persönliche Kompetenz, unterschiedlichste Interessen und Handlungsstränge zusammenzuführen, im Vordergrund stehen. Eine Referenzliste über bereits abgewickelte Stadtmarketingprojekte sagt nicht immer darüber etwas aus, ob die dafür zuständige Person auch für diese integrativen Aufgaben geeignet ist. Das Wissen um die vielen Rädchen einer Stadtverwaltung und das Einfühlungsvermögen in die Wünsche und Bedürfnisse ihrer BewohnerInnen stehen dabei ganz weit oben. Nicht zu vergessen ist aber, dass Stadtmarketing eine breit gefächerte Querschnittsmaterie ist, die thematisch nicht von einer einzigen Person abgedeckt werden kann. Besonders geeignet scheint hier die Metapher des Katalysators, der einen Prozess in Gang setzt, sich dabei aber selber nicht verbraucht.

### **Verknüpfungen schaffen**

Da nicht alle Felder durch das Stadtmarketing selbst kompetent abgedeckt werden können, wird es oft notwendig sein, auf die Fachexpertisen externer BeraterInnen und DienstleisterInnen zurückzugreifen, wodurch der eigene personelle Einsatz wesentlich zurückgeschraubt werden kann. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass dadurch die Organisationsstruktur schlanker wird und kürzere Umsetzungszeiten erreicht werden können, da nicht erst die dafür erforderlichen Kompetenzen im Stadtmarketing aufgebaut werden müssen. Zwar ist davon auszugehen, dass dieser Ansatz vermutlich kostenintensiver ist – die zugekauften Leistungen müssen nach privatwirtschaftlichen Tarifen bezahlt werden - doch kann man bei

der entsprechenden Auswahl der Projektpartner davon ausgehen, dass die zu erwartenden Ergebnisse - unter Beachtung der vorgegebenen Leitlinien und durch regelmäßige Leistungskontrollen - aufgrund der dort vorhandenen Erfahrung, Fachwissen und Routine deutlich besser ausfallen werden.

Marije Moors

## 7. Praxisbeispiel St. Johann in Tirol

### 5 Jahre Ortsmarketing St. Johann in Tirol GmbH

Im August 2013 feierte die **Ortsmarketing St. Johann in Tirol GmbH** ihr 5-jähriges Bestehen. Unter Altbürgermeister Josef Grander wurde das Thema 2006 im Rahmen der Leitbildentwicklung zum ersten Mal aufgegriffen. Im August 2008 kam es schließlich zur Gründung der Ortsmarketing St. Johann in Tirol GmbH, eine Gesellschaft der Marktgemeinde St. Johann in Tirol und des neu-gegründeten Wirtschaftsvereins „Wirtschaftsforum St. Johann in Tirol“. Mit dieser mutigen Entscheidung nahm St. Johann eine Vorreiterrolle in Tirol ein.

### Ortsmarketing als GmbH organisiert

Die Entscheidung das Ortsmarketing in Form einer GmbH zu organisieren, hat sich über die Jahre bewährt. Als eigenständige Organisation konnte das Ortsmarketing viele Projekte unpolitisch, wirtschaftsnah und unbürokratisch umsetzen.

Die Aufgaben der GmbH sind vielfältig. „Wir sehen uns als Bindeglied zwischen Wirtschaft, Bevölkerung, Gemeinde und TVB. Als Plattform ist es unser Ziel, Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Umsetzung der unterschiedlichen Anliegen ermöglichen. Die Vielfalt an Bedürfnissen und Interessen ist eine große Herausforderung und verlangt Weitsicht und strategische Planung.“, so Wirtschaftsforum Obfrau Angelika Schmied-Hofinger.

Bei der Auswahl von Projekten wird immer darauf geachtet, dass die Öffentlichkeitswirksamkeit und der Nutzen für den Standort an erster Stelle stehen. Natürlich erhält nicht jedes Projekt immer von allen Seiten Zuspruch. Da aber die Auswirkung auf die gesamte Gemeinde gesehen wird, ist die Akzeptanz meistens gegeben. Außerdem herrschen die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und die Offenheit für Neues. „In St. Johann hat man früh erkannt, dass man gemeinsam mehr erreichen kann. Das Miteinander der vielen unterschiedlichen Partner funktioniert in St. Johann in Tirol gut und bietet die Voraussetzung für den Erfolg der Projekte“ freut sich GF Marije Moors



St. Johann in Tirol, Speckbacher Straße

### Aus Einzelarbeit wurde Team

Die Aufbauarbeit leistete Marije Moors bis 2009 allein. Mittlerweile wurde das Team um 2 Teilzeitmitarbeiterinnen erweitert, die unter anderem Projekte wie den St. Johanner Wochenmarkt, das Nightshopping im Rahmen der „Lang & Klang“ Nacht, den St. Johanner Einkaufsgutschein und den Weihnachtsmarkt abwickeln und die Website „Treffpunkt St. Johann“ aktuell halten. „Die Bevölkerung aus der Region soll sich in St. Johann wohlfühlen und Qualität geboten bekommen, egal ob beim Einkauf, beim Bummeln oder im Rahmen eines tollen Events. Auch der Gast in St. Johann genießt es, sich dort aufzuhalten,



wo die Einheimischen zu finden sind. Dafür leistet das Ortsmarketing einen wichtigen Beitrag.“, meint Bürgermeister Mag. Stefan Seiwald.

Unter dem Arbeitstitel „St. Johann 2020 - am Puls des Lebens“ initiierte das Ortsmarketing 2010 den strategischen Standortentwicklungsprozess in St. Johann in Tirol. Mit dem Ziel, die vorhandenen Stärken der Gemeinde in den nächsten Jahren mit zielorientierten Strategien und konkreten Projekten auszubauen, wurde ein Leitfaden für die zukünftige Ortsentwicklung erarbeitet.

In Kooperation mit der Standortagentur Tirol wurden aus dieser Vision 2012 die wichtigsten Handlungsfelder definiert. Mit der Gründung des neuen Wirtschaftsausschusses durch Bürgermeister Stefan Seiwald wurde Anfang dieses Jahres nun auch das politische Entscheidungsgremium geschaffen, welches die systematische Umsetzung der Projekte, die der Vision St. Johann 2020 entspringen, ermöglicht. Als Sachbearbeiterin des Ausschusses ist Ortsmarketing Geschäftsführerin Marije Moors mit der Koordination und Umsetzung der Projekte beauftragt.

Das erste Projekt des Wirtschaftsausschusses „Masterplan Ortskern dient der Entwicklung und Umsetzung eines strategischen Gestaltungskonzepts für das St. Johanner Ortszentrum und wurde im Rahmen der Zukunftsarbeit „St. Johann 2020 – am Puls des Lebens“ als Leuchtturmprojekt definiert. Durch gestalterische und infrastrukturelle Maßnahmen soll der Ortskern an Attraktivität gewinnen, die Aufenthaltsqualität gesteigert und neue Impulse zur Ortskern-Belebung geschaffen werden. In einem vom Land Tirol unterstützten Ideenwettbewerb, erarbeiteten vier renommierte Stadtplaner-Teams im Sommer 2013 einen Masterplan für den Ortskern von St. Johann in Tirol. In einer Jurysitzung Ende September wurde das Team AAPS einstimmig als Sieger gekürt. Bis Jahresende wird mit dem Siegerteam ein Zeitplan für die Umsetzung der einzelnen Projekte erstellt. Die ersten Maßnahmen sollen bereits 2014 umgesetzt werden. „Durch die Ressourcen von Seiten des Ortsmarketing wurde die Vorarbeit und die reibungslose Umsetzung der Maßnahmen im Rahmen des Projektes ermöglicht.“, äußert sich der Obmann des Wirtschaftsausschusses Hubert Almberger.

### **Mehr als nur Eventmarketing**

Orts- und Stadtmarketing ist in vielen Gemeinden aus den Kaufmannschaften entstanden und beschränkte sich oft auf Handels- und Eventmarketing. In St. Johann wurde rechtzeitig erkannt, dass Ortsmarketing ein breiteres Spektrum abdecken soll, um die Attraktivität des Standortes nachhaltig zu verbessern. Es geht um Identität; um Aufenthaltsqualität und Lebensqualität. Sowohl für Einwohner als auch für Umlandbewohner und Gäste. Der Handel und die lokale Wirtschaft spielen hierbei natürlich eine große Rolle, aber ein Standort ist ein komplexer Organismus mit einer eigenen Identität. Es soll die Aufgabe vom Orts- und Stadtmarketing sein, die Entwicklung dieser Identität zu stärken.

Ortsmarketing ist ein ständiger Prozess, in dessen Mittelpunkt die Identität des Standortes steht.

## 8. Anhang

Über die AutorInnen:

**Mag. Christian Schaffner**  
*Geschäftsführer von Team Schaffner*

Detailinformationen erhalten Sie bei Team Schaffner

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

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

Tel.: +43 (0)676 / 3372090



Team Schaffner ist ein Beratungsunternehmen mit einem Schwerpunkt auf Stadtmarketingfragen, Personenzählungen und Standortbeurteilung. Neben dem Firmensitz in Wien sorgen Projektteams in Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Oberösterreich, Sachsen-Anhalt, Salzburg, der Steiermark, Thüringen und Tirol für die reibungslose Abwicklung von Projekten.

Team Schaffner führt Marktforschungen, Programmierstätigkeiten sowie grafische Leistungen aus und bietet die komplette Projektabwicklung als umfassende Serviceleistung.



**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.

**Marije Moors MSc**  
*Geschäftsführerin der Ortsmarketing St. Johann in Tirol GmbH*

Detailinformationen erhalten Sie beim Ortsmarketing St. Johann in Tirol

Internet: [www.treffpunkt-stjohann.at](http://www.treffpunkt-stjohann.at)

Email: [office@ortsmarketing-stjohann.at](mailto:office@ortsmarketing-stjohann.at)

Tel.: +43 (0)5352 / 90321





**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.