

Kommunales Marketing als (Instrument der) Planung

Strategische Marketingkonzepte für Kommunen

von Mario S. Mensing, Dipl.-Betriebswirt, Geschäftsführer und Partner bei der CIMA Beratung + Management GmbH¹ und Michael Mammes, Dipl.-Ing. Raumplanung, Berater bei der CIMA Beratung + Management GmbH

Der nachfolgende Beitrag weist auf das Erfordernis hin, Kommunales Marketing als einen Prozess zu begreifen, wozu auch über den Bedeutungsinhalt grundsätzlich nachzudenken ist.

Das Wort »Krise« beschreibt einen Zeitraum, der den Höhe- und Wendepunkt einer bedenklichen Entwicklung darstellt. Dass es sich dabei um einen Wendepunkt handelt, kann jedoch oft erst erkannt werden, nachdem die Krise abgewendet wurde.

Das Marketing steckt vermutlich in der Krise. Nicht, dass es an Bedeutung eingebüßt hätte. Ganz im Gegenteil. Doch zumindest in der seiner praktizierten Übersetzung auf das kommunale Anwendungsfeld, das mit Begriffen wie **Stadtmarketing, Kommunales Marketing, Citymarketing** etc. bezeichnet wird, wird von Nachbardisziplinen häufig nur milde über die Tragweite des vermuteten Begriffsinhalts gelächelt. Nicht selten wird im Kommunalen Marketing eine bloße Beigabe zur Planung gesehen.

Ohne Markt kein Marketing

Eine zentrale Ursache für dieses Missverständnis Kommunalen Marketings liegt wohl im unterschiedlichen Begriffsverständnis der handelnden Akteure und Träger. Um es gleich auf den Punkt zu bringen: Es ist ein denkbar ungünstiger Zustand, den Begriff darauf zu reduzieren und zu glauben, Marketing sei etwas Buntes und Lautes, habe also lediglich nach außen gerichtete kommunikative Züge. Dabei wird nicht nur übersehen, dass ein Papagei unter vielen anderen Papageien kaum auffällt. Im Rauschen der fast inflationären Begriffsverwendung gerät ebenso schnell in Vergessenheit, dass der Markt dem Austausch von Leistungen dient, also nicht der Marktschreiber im Vordergrund steht, sondern die Aale, die er verkauft.

Es bietet sich an, das strategische Marketing für Kommunen in seinen Grundsätzen zu betrachten: Ein Markt

ist stets ein Ort, an dem Angebot und Nachfrage zusammentreffen, es ist »eine klar abgrenzbare Gruppe von Personen und/oder Organisationen mit Ressourcen, die diese gegen bestimmte andere Güter gegenwärtig oder in der Zukunft tauschen wollen«. ² Das Geben und Nehmen hat viele Gesichter: Investoren beispielsweise binden Kapital, beschäftigen Personal, leisten am Standort fiskalische Abgaben und erhalten im Gegenzug ein kommunal vorhandenes Leistungsangebot, etwa in Form von Produktionsflächen, Beratungsdienstleistungen oder dem Vorhandensein qualifizierten Personals. Erst, wenn zwei oder mehr Güter bzw. deren Anbieter miteinander im Wettbewerb um die Nachfrage stehen, auf der Nachfrage-seite also Information herrscht und frei gewählt werden kann, wird es für den einzelnen Anbieter notwendig, seine Wettbewerbsposition relativ zu verbessern, das heißt sich zu positionieren. Dies ist die Aufgabe des Marketings: »Kein Markt, kein Marketing«. ³

Der Marketingbegriff und seine räumliche Implikation

Abstrakt betrachtet geht es ebenso um die Planung wie um die Ausführung der Konzeption, der Preisgestaltung, der Bewerbung und schließlich der Verteilung von Produkten, Leistungen und Ideen. ⁴ Für diese Instrumentarbereiche bürgerten sich die Begriffe **Product** (Produkt-, Programm-, Sortimentspolitik), **Price** (Preis-, Kontrahierungs-, Entgelt-politik), **Placement** (Distributions-, Vertriebs-, Absatzwegopolitik) und **Promotion** (Kommunikationspolitik) ein, die auch als die »4 Ps« bezeichnet werden. Sie verdeutlichen, dass es erst eines Objektes bedarf, bevor über dieses geredet wird,

ganz gleich, ob es aktuell oder künftig zum Tausch bereitsteht.

Aus der Betriebswirtschaft stammend, gewann das Marketing in den 1980er Jahren auch in Deutschland für die Standort- und Wirtschaftspolitik der Städte und Gemeinden an Bedeutung. Dies war vor allem der einsetzenden Stagnation des Wirtschaftswachstums, der Zunahme von Arbeitslosigkeit und der sich verschlechternden Finanzlage vieler Kommunen bei sich gleichzeitig vergrößerndem Aktionsraum der Unternehmen und Bevölkerung geschuldet. Angesichts zunehmend ubiquitär vorhandener Ausstattung der Standorte mit klassischen »harten« Standortfaktoren (allen voran der Verkehrswege, ebenso der Versorgungseinrichtungen), in Zusammenhang mit sinkenden Transport- und Transaktionskosten – was die »Abstimmung mit den Füßen« erleichterte – setzte ein enormer Bedeutungsgewinn »weicher« Standortfaktoren ein. Hierzu zählen die Qualifikation von Arbeitskräften, die Wohnqualität, Kulturangebote, eine bürger- und unternehmensnahe Verwaltung und nicht zuletzt auch das Image des Standortes. Auch die Bedeutungszunahme der Freizeit spielt eine nicht geringe Rolle.

Das Marketing für Kommunen dient vor allem der Steigerung oder zumindest der Sicherung von Lebensqualität der eigenen Bevölkerung und dem Attraktivitätsgewinn der Stadt oder Gemeinde für die Öffentlichkeit außerhalb, für ansässige und schließlich externe Unternehmen bzw. Kapitalgeber, Touristen, Kultur- und Freizeitinteressierte, und immer mehr für hochqualifizierte Arbeitskräfte. Die stets relative Bewertung von Attraktivität ist zwar in erheblichem Maße von der Information der »Kunden« über den Markt abhängig, also auch der Kommunikation über das Gut. Diverse Imagekampagnen der Vergangenheit, die einen nicht oder kaum existenten Unterschied zwischen zwei Kommunen hinsichtlich bestimmter Merkmale prophezeiten, verdeutlichen jedoch, dass die



Positionierung eines Standortes letztlich auf Wahrheiten, also tatsächlichen Gegebenheiten beruht.

Die vom Standort erbrachte Leistung steht im Austausch zur entgegengebrachten oder erwarteten Zufriedenheit (mit all ihren positiven Folgen) bzw. mit der Verlagerung hierher oder den Besuch im Sommerurlaub. Um diese Zufriedenheit zu erreichen, ist – in Abhängigkeit von der jeweiligen Zielgruppe – ein ganzes Bündel an Leistungen erforderlich, das sich für die (potenziellen) Einwohner durch jeweils spezifische Arbeits- und Wohnungsmärkte, bauliche und landschaftliche Umfeldattraktivitäten, die Ausstattung mit sozialen Infrastrukturen (z.B. Schulen für die Kinder) oder Freizeitangebote zusammensetzen mag. Für die unternehmerische Standortentscheidung spielen wiederum andere Faktoren bzw. Faktorkombinationen eine Rolle. Diese beziehen sich vorrangig auf die Leistungserstellung und -verwertung, Agglomerationsfaktoren und die kostenreduzierende bzw. umsatzsteigernde Infrastrukturausstattung, wobei z.B. auch die Wohnqualität des Standortes insofern eine Rolle spielt, als diese das Potenzial hochqualifizierter Beschäftigter und damit die Qualität des Arbeitsmarktes für den Betrieb beeinflussen kann.

Die Tatsache, dass das Bezugsobjekt des Kommunalen Marketings nicht ein einziges Produkt oder eine Leistung ist, sondern ein Leistungsbündel, ist für den Unterschied zum Konsum-, Investitionsgüter- oder Dienstleistungsmarketing ebenso bezeichnend wie die Tatsache, dass das Ergebnis nicht aus einer Hand stammt. Die Nutzungspotenziale des Raumes, die je nach individuellem Bedarf nachgefragt werden, sind das Ergebnis der Motivation und der Handlungen unterschiedlicher Akteure auf kommunaler und regionaler Ebene, ebenso wie auch naturräumlicher, sozialer oder geschichtlicher Ereignisse. Nur ein Ausschnitt der Qualitäten und Potenziale des Raumes ist der Gestaltung durch eine Hand (z.B. das Planungsamt oder die Wirtschaftsförderung) unterworfen, was ebenso an der Eigentumsstruktur am Wohnungs- oder Gewerbeflächenmarkt abzulesen ist wie auch beispielsweise an den unterschiedlichen Leistungsträgern in einer Urlaubsdestination.

Ziele und Instrumentarbereiche des Kommunalen Marketings

Um die vorhandenen Kapazitäten der verschiedensten Leistungserbringer (v.a.

derjenigen, welche die Grunddaseinsfunktionen⁵ bedienen) und auch deren Know-how »unter einem Dach« mit einheitlichem Ziel zu koordinieren sowie über Partnerschaften zwischen Verwaltung und privater Hand Leistungen bereitzustellen, bot sich die Übertragung des Marketing auf den öffentlichen Sektor geradezu an. So wurden Ende der 1980er Jahre in Deutschland die ersten Marketingkonzepte aufgestellt, deren Anzahl seitdem rapide zunahm.

Als Aufgabe des raumbezogenen Marketings wird die optimale Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Zielgruppen ausgerichteten Aktivitäten verstanden, welche die Zielgruppen zu einer geplanten Handlung in einem definierten Raum bewegen sollen.⁶ Die Festlegung strategischer Ziele, die Definition des Marktes und die fachübergreifende Verständigung über die zu produzierenden Leistungen des Raumes, erfolgt in einem Prozess unter Beteiligung relevanter Akteure, nicht nur der Träger des Marketings. Als übergeordnete Ziele können intern die Bildung, Stützung und Stärkung der raumbezogenen Identität und – in dessen Folge – die positive Gestaltung des nach innen und nach außen transportierten Bildes – des Images – genannt werden. Beide sind von den realen Gegebenheiten abhängig.

Um die Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen interner und externer Zielgruppen entsprechend zu beeinflussen, greift das Marketing auf ein Bündel von Maßnahmen zurück. »Diese Maßnahmen erfolgen im Rahmen einer ganzheitlichen Marketingkonzeption, die auf der einen Seite darauf abzielt, geplante Interaktions- und Transaktionsrelationen mit aktuellen und potenziellen Zielgruppen zu generieren sowie auf der anderen Seite in ihrer Gesamtheit sowohl eine marktorientierte Steuerungsfunktion erfüllt als auch einen intermediären Integrationsanspruch beinhaltet.«⁷ Durch diese Ausrichtung an Zielgruppen unterscheidet sich das Marketing vom zentralen öffentlichen Auftrag, wonach die Kommune in ihrer Gesamtheit nicht einzelnen Gruppen vorbehalten ist, sondern das Wohl der Allgemeinheit zum Ziel haben muss. Dabei besteht durchaus eine Wechselseitigkeit, die neben Synergien auch Spannungen mit sich bringen kann. Dies zeigen z.B. die Bemühungen der Stadt Hamburg zur Inszenierung

einer Beteiligung der kreativen Klasse bei der Gentrifizierung im Gängeviertel, deren Vertreter (v.a. aus der Kunstszene) sich teilweise medienwirksam durch das veröffentlichte NionHH-Manifest (Not in our name, Marke Hamburg) dagegen zur Wehr setzten. So kollidierten die Ansprüche einzelner Mitglieder dieser in sich wiederum inhomogenen »creativclass« mit der politisch gewünschten Steigerung des Wohnwertes und damit der Boden- und Mietpreise.

Die pluralistische, heterogene Stadt mit ihren verschiedenen Interessensgruppen aus Bürgerschaft, Unternehmen und Gästen stellt das Marketing vor die Aufgabe, aus den gegensätzlichen und nur teilweise zutage liegenden Erfordernissen Dringlichkeiten zu erkennen und zwischen den Verantwortlichen in Politik und Verwaltung einerseits sowie weiteren zentralen Leistungsträgern andererseits einen Konsens über Ziele und Wege der Zielerreichung herbeizuführen. Kommunales Marketing ist demnach mehr als eine »Werbung für die Stadt« oder die »Information der Bürger« über längst gefällte Entscheidungen zur Herbeiführung eines Images.⁸ Bereits durch eine umfassende Beteiligung am Bereitstellungsprozess verschiedenster Leistungsbündel kann unter Umständen weitaus mehr erreicht werden, als durch bloßes Imagemarketing. Zugleich birgt die Beteiligung neben ihrem identitätsstiftenden Charakter (s. Abb. 1) ein hohes kreatives und auch finanzielles Potenzial, ebenso wie sie dazu beitragen kann unnötige Doppelarbeiten zu vermeiden.

Das Kommunale Marketing beschreibt einerseits einen Bereich öffentlich-privater Partnerschaften, in dem in kooperativen Prozessen und nach einheitlichen Zielen auf die Bereitstellung von Leistungen hinzuwirken ist, sowie andererseits einen rein öffentlichen Bereich, das Verwaltungsmarketing. Aufgabe davon ist vorrangig das Erkennen von Bedarfen an kommunalen Leistungen und vor allem die interne Querschnittsaufgabe der Koordination verschiedener Ämter/Dezernate/kommunaler Gesellschaften. Das Kommunale Marketing verbindet all diese Marketing-Aktivitäten (in) der Stadt⁹, wobei eine zunehmende Bedeutung einer regionalen Ausrichtung festzuhalten ist.

Da es sich bei der Stadt oder Gemeinde nicht um ein Produkt im klassischen Sinne handelt und auch die Frage,

Raumbezogene Identität

Zum Verständnis der Identitätsentstehung ist das Konzept der raumbezogenen Identität nach P. Weichhart (1990) aufschlussreich. Diese ist das Ergebnis psychosozialer Prozesse, kognitiv-emotionale Denkweisen, die den Menschen in seiner Sozialisation begleiten. Für das Verständnis sind zunächst die drei Grundprozesse des Identifizierens von Relevanz, wie sie durch C. F. Graumann (1983) definiert wurden:

- Identifikation von („identifying the environment“)
Wiedererkennen eines Gegenstandes anhand dessen Unverwechselbarkeit
- Identifiziert werden („being identified“)
Bewusstsein von Individuen, selbst Objekt eines Identifikationsprozesses anderer zu sein (Identität ist stets auch das Ergebnis der eigenen Rolle)
- Identifizieren mit („identifying with one`s environment“)
Raum als Teil der individuellen Identität

Diese Prozesse des Identifizierens eines Individuums sind die Grundlage für das Entstehen der raumbezogenen Identität. Der Raum an sich hat keine Identität, sondern diese wird ihm zugeschrieben. Der Raum wird als erdräumliche Einheit und Territorium, oder als individuelle kognitive Repräsentation verstanden, als Aspekt sozialer Identität (integrale Komponente eines Wir-Konzeptes) sowie als Komponente der Selbstkonzeption eines Individuums (Aspekt personaler Identität). Die Verknüpfung von Ich- oder Wir-Identitäten mit einem definierten räumlichen Ausschnitt im Rahmen der „identification with“, hat eine Folgewirkung von zentraler Bedeutung: Sie führt zu einer Art Loyalität des Menschen oder einer Gruppe gegenüber dem jeweiligen Raumobjekt. Man fühlt sich in gewisser Weise hierfür verantwortlich.

Image

Ein Image ist eine subjektive Einschätzung, die eine Person oder eine Gruppe von einem Objekt (z.B. dem Raum) oder einer Institution hat. Im deutschsprachigen Raum ist ausschließlich das immaterielle Erscheinungsbild gemeint. Bezogen auf einen definierten Raum ist zwischen dem Eigenimage (Bild der eigenen Einwohner) und dem Fremdimage (Bild Außenstehender) zu unterscheiden. Nach J.-A. Meyer (1999) umfasst das Image die Gesamtheit an Vorstellungen, Erwartungen und Anmutungserlebnissen, die subjektiv mit einem Meinungsgegenstand verbunden sind. Es entsteht durch die (selektive) Aufnahme von vorliegenden Informationen und Reizen, die wiederum vom eigenen Informationsstand, persönlichen Anschauungen und Erfahrungen, der räumlichen Distanz zur Gegenstand und der psychischen Bindung bzw. der Identifikation der Person mit diesem abhängt.

Das Image besitzt bei jeder Person sehr unterschiedliche Komponenten („Imagekomponenten“), d.h. Eigenschaften oder einer Vermutung von deren Existenz (z.B. die Assoziation: Lebens- und Wohnqualität).

Verschiedene Imagekomponenten bestimmen das Gesamtimage, wobei jeweils eine Einstellung (positiv, neutral, negativ) zu einer Komponente in Form einer persönlichen Bedeutungszuschreibung und Bewertung besteht.

Der Imageträger (Raum bzw. Name eines Raumes) kann somit von Person zu Person unterschiedliche Images haben. Für das Kommunale Marketing von Interesse sind deshalb kollektive Images, d.h. gemeinsame Vorstellungen, Einstellungen, Kenntnisse, Erfahrungen, Mutmaßungen, Wünsche und Gefühle, die dem Objekt entgegengebracht werden. Aufgrund geringer persönlicher Erfahrungen mit einem Raum können vor allem externe Anspruchsgruppen über Imagekampagnen beeinflusst werden.

Quelle: CIMA; in Anlehnung an Weichhart, P. (1990); Graumann, C.F. (1983); Meyer, J.-A. (1999); Urban, F. (1999)

Abb.1: Zentrale Begriffsdefinitionen

wie das Produkt zum Kunden kommt (Distributionspolitik) nicht relevant ist, lassen sich für das raumbezogene Marketing aus den vier Ps folgende Instrumentarbereiche ableiten:

- Standortpolitik (dies beinhaltet auch die Verkehrsinfrastruktur),
- Leistungskernpolitik,
- Kommunikationspolitik.

Einzelne Autoren sehen auch hinsichtlich der Preisgestaltung zentraler Potenzialfelder nur geringe Möglichkeiten zur Positionierung gegenüber Wettbewerbsstandorten, da die Preispolitik eine, wenn überhaupt, nur geringe Bedeutung einnimmt oder keine hinreichenden Handlungsspielräume eröffnet. Verschiedene Unternehmensbefragungen, auch der Verfasser, bekräftigen dies.

Planung und Umsetzung über Strategische Marketingkonzepte

Im Rahmen der räumlichen Planung sind die Säulen des Kommunalen Marketings als »weiche« Instrumente zu verstehen. Anders als formelle Planungsinstrumente sind sie nicht gesetzlich vorgeschrieben, beruhen nicht auf determinierten Verfahrensschritten und -inhalten und entfalten keine Verbindlichkeit gegenüber den Adressaten. Andererseits ist der Zweck des Kommunalen Marketings nicht auf die bloße Angebotsplanung begrenzt, sondern es dient der Erreichung von Zielzuständen.

Das strategische Marketing kennzeichnet eine – im Gegensatz zum operativen Marketing – langfristig orientierte, gesamthafte Marketingkonzeption. Diese stellt den »Fahrplan« dar, um sich auf

dem Markt durchzusetzen. Bezogen auf das kommunale Anwendungsfeld handelt es sich um einen umfassenden theoretischen Entwurf, der die Festlegung der Marketingziele, des Handlungsrahmens (Strategien) sowie die mittel- und langfristig ausgerichtete Festlegung des Instrumenteneinsatzes (operative Handlungen) beinhaltet. Je nach Schwerpunktsetzung kann das Konzept auch unter anderen Begriffen (z.B. Masterplan Wirtschaft) aufgestellt werden. Das Marketingkonzept stellt zugleich das übergeordnete Konzept zur Kommunikation unter den Beteiligten auf dem Weg zum Zielzustand dar und muss damit eine hohe Praxistauglichkeit aufweisen.

Die Konzeption umfasst eine systematische Abfolge von Arbeitsschritten, die der Abbildung 3 entnommen werden können. Grundsätzlich besteht ein pro-

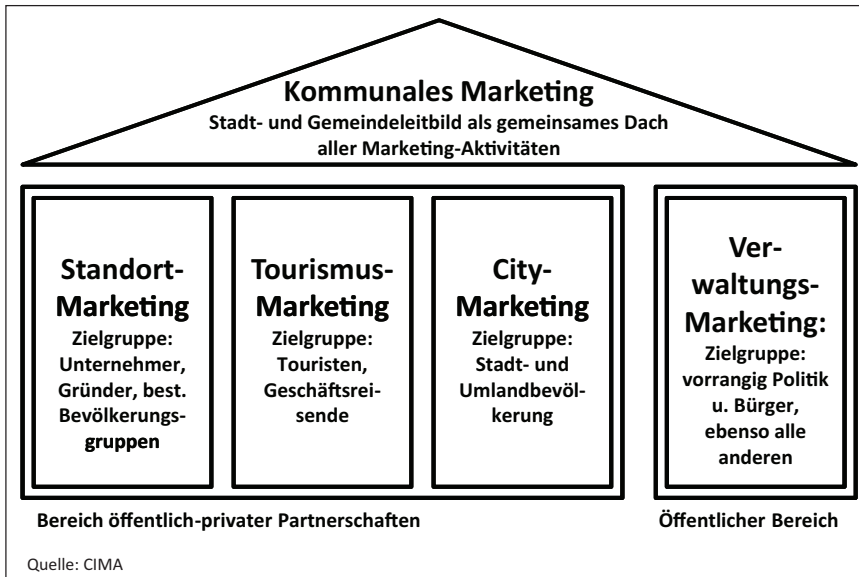


Abb. 2: Kommunales Marketing als Dach aller Marketing-Aktivitäten

fessionelles Marketingkonzept aus den Komponenten: Analyse, Zielsetzung, Strategie, Maßnahmen und Erfolgskontrolle.¹⁰

Die Bestandteile stellen keinen linearen Ablauf dar; der kooperative, partizipative Prozess ist vielmehr durch zahlreiche Rückkopplungen geprägt. Hierin unterscheidet sich das Kommunale Marketing nicht vom Konsum-, Investitionsgüter- oder Dienstleistungsmarketing. Im Folgenden wird dieser Prozess, unter Rückgriff auf das Beispiel der Erstellung des Masterplans Wirtschaft & Beschäftigung für die Stadt Einbeck¹¹, näher dargestellt.

Die **Sensibilisierungsphase** beschreibt den Ausgangspunkt für die Aufstellung eines Marketingkonzeptes. Typischerweise handelt es sich um einen Zustand vor Ort, der als verbesserungswürdig oder potenzialträchtig erscheint. Dies kann auf sinkenden Beschäftigtenzahlen beruhen, auf einem Bevölkerungsrückgang, einer schwindenden Wirtschaftskraft oder auch auf der Ansiedlung eines Global Players. Zugleich besteht der Wille, sich im Sinne der Positionierung gegenüber anderen Standorten am Markt durchzusetzen. Praktiziertes Marketing setzt Akteure und einen organisatorischen Träger voraus, der diese Durchsetzbarkeit gewährleistet, rechtlich und politisch legitimiert ist und Akzeptanz bei den zentralen Gruppen (v.a. den Leistungserbringern) genießt, diese also auch in den Prozess einzubinden vermag. Die Initiatoren des Marketings sind nicht immer auch die späteren Träger desselben. Auch die Konzeption einer als geeignet erscheinenden Organisations-

form kann Gegenstand des Marketingprozesses sein, falls bislang keine Institutionalisierung besteht oder sich aufgrund der im Prozess formulierten Aufgabenfelder ein solches Erfordernis abzeichnet.

Im Rahmen des Prozesses zur Erstellung des »Masterplans Wirtschaft & Beschäftigung für Einbeck«, einer süd-niedersächsischen Stadt mit rund 26.000 Einwohnern, wurde infolge des Aufstellungsentscheides eine Lenkungsgruppe gebildet. Dieser gehörten der Bürgermeister, die kommunale Marketinggesellschaft (GmbH), die Wirtschaftsförderung, das Planungsamt, die örtliche Bürgerinitiative sowie der größte Arbeitgeber der Stadt an. Der Lenkungsgruppe kam im Zuge des Marketingprozesses eine koordinierende und zugleich vorselektive Aufgabe zu. Der Prozess selbst wurde extern moderiert.

In der nun folgenden **Analysephase** wurden im gewählten Beispiel die Stärken und Schwächen sowie die Entwicklungschancen und Risiken des Standortes herausgearbeitet. Zum Prozess-Start erfolgte eine umfangreiche Wirtschaftsstrukturanalyse der Stadt auf Basis von Statistiken sowie eine Standortanalyse durch Primärerhebungen, die Auswertung bereits erstellter Programme und



Abb. 3: Prozess des Kommunalen Marketings

Leitlinien sowie Informationsgespräche mit der Lenkungsgruppe und Vertretern sämtlicher am Standort vertretener Branchen. Aus einer solchen umfassenden Beteiligung der lokalen Wirtschaft sind zentrale Erkenntnisse beispielsweise über die Marktchancen einzelner Branchen, über die Qualität des Arbeitsmarktes und auch Hinweise auf das etwaige Erfordernis von Qualifizierungsmaßnahmen zu gewinnen, woraus schließlich auch Ansätze für Clusterstrategien entwickelt werden können.

Da es dem Kommunalen Marketing darum geht, die Wettbewerbsposition der Stadt oder Gemeinde gegenüber Konkurrenzstandorten zu verbessern, werden im Rahmen der Stärken/Schwächen-Analyse relevante Standorte ausgewählt, die hinsichtlich der Ausstattung ihrer Potenzialfelder mit dem Bezugsobjekt verglichen werden. Eine zentrale Rolle kommt folgenden Faktoren zu:

- endogene Potenziale (materielle und immaterielle Ressourcen),
- Absatzpotenziale (Marktchancen der Branchen einer Region),
- betriebliche Humanpotenziale (z.B. die Qualifikation der Beschäftigten),
- Synergiepotenziale (Wettbewerbsvorteile aus dem Zusammenwirken von Unternehmen),
- Imagepotenziale,
- statistische Potenziale (z.B. Gesetze, Steuern, Subventionen).

Bei der Auswahl geeigneter Vergleichsstandorte ist danach zu fragen, welche Kommunen hinsichtlich ihrer Leistungen Substitutionscharakter zu den Leistungsangeboten des eigenen Ortes aufweisen. Hierbei ist zu beachten, dass auf Nachfragerseite zunehmend auch ergänzende regionale Leistungen in standortbezogene Entscheidungen mit einbezogen werden.

Ziel ist es, weitestgehend objektive Informationen über den Standort zu gewinnen und hieraus ein Stärken-Schwächen-Profil zu erstellen. Dieses dient in erster Linie dazu, dass alle (späteren) Entscheidungsträger die gleiche Informationsgrundlage haben und im günstigsten Falle ebenso die Bevölkerung über die Stärken und Schwächen informiert ist, wodurch eine stärkere Identifikation mit dem Standort erzielt werden kann. Im Praxisbeispiel wurden die Analyseergebnisse bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt auch auf einer eigens eingerichteten Projekthomepage öffentlich

zugänglich gemacht und der Marketingprozess von Beginn an über das Stadtmarketing sowie die örtliche Presse kommuniziert.

Neben der Stärken/Schwächen-Analyse erfolgt eine Bewertung relevanter Teilmärkte (Nachfrageseite) und deren voraussichtlicher Entwicklungen im Rahmen der Chancen/Risiken-Analyse. Hierzu werden ökonomische, sozio-kulturelle, gesetzlich-politische, technologische und ökologische Rahmenbedingungen (Megatrends) herangezogen. Die Interpretation der Entwicklungschancen und Risiken dient zugleich der Vorauswahl relevanter Zielgruppen.

Aus der Zusammenführung von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken in Form einer SWOT-Analyse wurden im Beispiel der Stadt Einbeck von der Lenkungsgruppe künftige Handlungsfelder definiert und Experten aus denjenigen Wirtschaftsbereichen ausgewählt, die nach der Definition jener Zukunftsbereiche über Expertenrunden als fester Bestandteil in den Prozess der Maßnahmenplanung mit einbezogen werden sollten. Das erstellte Profil der Stadt war öffentlich einsehbar (Projekt-homepage) und konnte überdies kommentiert werden. Zeitgleich zur Erarbeitung der grundsätzlichen Ausrichtung des Stadtmarketings wurde in Einbeck eine Organisations- und Aufgabenanalyse durchgeführt, die sich der Frage der optimalen Aufgabenwahrnehmung widmete.

Es folgt der Prozess der **Leitbild- und Zielentwicklung**. Das Leitbild ist insofern von besonderer Bedeutung, als es eine Orientierungs- und Koordinationsfunktion unterschiedlicher Interessenlagen und zugleich eine Gewichtung der Aufgabenfelder darstellt.¹² Entsprechend sollte der Prozess umfassend, vor allem innerhalb der eigenen Bevölkerung, kommuniziert werden. Das Leitbild sollte in Inhalt und Ausmaß, hinsichtlich des Bezugsobjektes und des Bezugszeitraumes bestimmbar sein, einen herausfordernden, aber ebenso realisierbaren Charakter haben (»realistische Utopie«). Da das Kommunale Marketing seiner koordinierenden Funktion nur nachkommen kann, wenn eine Verständigung über gemeinsame Ziele erfolgt ist, müssen alle künftigen Entscheidungen und Aktivitäten der Partner mit diesem Leitbild vereinbar sein.

Auf dieser Basis und auf Grundlage der Standort- und Marktanalyse wurde im

Beispiel der Stadt Einbeck durch die Lenkungsgruppe die Zielformulierung vorgenommen. Da besonderer Wert auf die (multimediale) Beteiligung sowohl der Experten als auch der breiten Öffentlichkeit gelegt wurde, hatte dieser Prozess einen stark partizipativen Charakter. Das Zielsystem, das nach Möglichkeit hierarchisch in Ober- und Unterziele zu unterteilen ist, beschreibt interne sowie externe Ziele.

Die Zielformulierung geht einher mit der Zielgruppensegmentierung. Hierzu sind generelle Zielgruppen sowie zentrale Mittler (Meinungsführer, Branchenvertreter etc.) zu differenzieren. Die Gruppen gilt es anhand natürlicher Unterschiede ihrer Bedürfnisse und Interessen, ihres Verhaltens oder auch der Wege der Erreichbarkeit weiter zu differenzieren, um eine Auswahl einzelner Zielgruppen oder Teile davon herbeizuführen. In Einbeck erfolgte eine erste Selektion interner Anspruchsgruppen bereits über die Auswahl relevanter Wirtschaftsgruppen und deren Vertreter, die über Expertenrunden eingebunden wurden. Hier wurden Zielgruppen zu Akteuren. Zur Auswahl der (weiteren) relevanten Zielgruppen erfolgt eine Marktsegmentierung. Dazu werden Zielpersonen mit möglichst homogenem Verhalten zusammengefasst. Kriterien können Anspruchsprofile (jedes Individuum hat hiervon mehrere) oder z.B. der räumliche Bezug sein. Die Auswahl ist intern (!) nach Prioritätenlisten entsprechend der Ober- und Unterziele zu ordnen. Idealerweise werden solche Zielgruppen gewählt, deren Wünsche mit dem Profil der Kommune korrespondieren, was einen anderen Weg nicht ausschließt. Die Pflege bestehender »Kunden« sollte stets Vorrang vor Neuansiedlungen haben.

In der nun folgenden **Umsetzungsphase** werden im Rahmen von Arbeitsgruppen auf Basis der Analyseergebnisse örtlich angepasste Maßnahmen sowie Wege der Organisation und Durchführung erarbeitet. Die Maßnahmen sollten die o.g. Instrumentarbereiche abdecken (Marketing-Mix) und einem mittel- bis langfristigen Handlungsrahmen (Marketingstrategien) folgen. Diese Strategien sind an den Bedarfs-, den Wettbewerbsbedingungen und den vorhandenen Ressourcen orientiert. Im Standortmarketing z.B. stehen regelmäßig die Bestandsentwicklungsstrategie sowie die Ansiedlungs- und Vermarktungsstrategie an vorderer Stelle.



In Einbeck wurde über den möglichen Zielerreichungsgrad, die Zielkonformität und vor allem die erforderliche Organisation sowie die Kosten nicht nur im Rahmen der Lenkungsgruppe und der einzelnen Expertenrunden diskutiert. Ebenso wurden Projektskizzen für eine breite öffentliche Diskussion aufbereitet, die auf der Projekthomepage bewertet und kommentiert werden konnten.

Die Auswahl einzelner Maßnahmen sowie die Prioritätenreihung sollten durch den Träger (z.B. die Lenkungsgruppe) erfolgen, bevor in der Politik über die Durchführung entschieden wird. So wird eine übersektorale Koordination gewährleistet, und der Erfolg ist nicht durch die stets ungleich starken Einzelinteressen gefährdet. Ein professioneller Moderator als neutraler Koordinator und vor allem als Antriebsmotor im

laufenden Prozess kann die Konsensfindung erheblich erleichtern. Im Marketingkonzept sollten die Zuständigkeiten für die Umsetzung einzelner Maßnahmen klar geregelt sein. Zentral sind hierbei die lokalen Akteure, wobei ein Initiativkreis und ein Kommunalberater koordinierend tätig sein können. Angesichts des Realisierungsanspruchs sollten Investoren und Kooperationspartner gesucht werden. Nicht selten bestehen sogar Individualinteressen an einer Umsetzung, was die Finanzierung erleichtert. Die Umsetzung der Maßnahmen sollte nach innen und außen nachvollziehbar begründet und kommuniziert werden.

Ein strategisches Kommunales Marketing ist ein fortwährender Prozess, der eine ständige **Erfolgskontrolle** sowie die erforderliche Anpassung beinhaltet. Auch für ein solches Controlling bzw. das Marketing-Audit sollten ebenso geeignete Indikatoren, Werte für den Soll-Ist-Vergleich, Toleranzgrößen und Bandbreiten im Marketingkonzept aufgeführt, wie auch die Zuständigkeiten für diese Aufgaben geregelt sein.

Fazit

Bei der Durchsicht von Marketingkonzeptionen fällt auf, dass die Trennlinien zwischen Zielen, Strategien und Maßnahmen in der Praxis oft fließend sind. In vielen Fällen zeichnet sich hier eine nicht hinreichende Übereinkunft der beteiligten Akteure über ein Leitbild und konkrete Maßnahmen ab, was die praktische Umsetzung letzterer erschwert, sobald der Erstellungsprozess der Marketingkonzeption abgeschlossen ist. Dennoch ist zu beachten, dass Kommunales Marketing, vor allem dann, wenn es strategisch betrieben wird, prozessorientiert ist. Es sollte stets die Möglichkeiten zur Fortentwicklung des Konzeptes offenhalten. In Einbeck gelangten von 17 formulierten Schlüsselprojekten (bislang) fünf Projekte in den Realisierungsprozess. Zudem konnte zwischen den Trägern und Akteuren eine Sensibilisierung über die Notwendigkeit einer Marken Anpassung für die Stadt herbeigeführt werden.

In diesem Beitrag wurde auf die Notwendigkeit hingewiesen, im kommunalen Anwendungsfeld neu über das Marketing nachzudenken. Dies ist nicht allein dem Erfordernis geschuldet, sich angesichts zunehmender Standortkonkurrenz besser aufzustellen. Da das Kommunale Marketing eine Querschnittsauf-

gabe darstellt, ist es umso wichtiger, ein einheitliches Verständnis hierüber herbeizuführen und zu verdeutlichen, dass es sich um einen Prozess handelt, der nicht auf die Kommunikationspolitik bzw. ein Imagemarketing reduziert werden darf. Im Sinne des anfänglichen Beispiels: Der Papagei fällt in der Gruppe nur dann auf, wenn er es (unter Anleitung) als einziger gelernt hat zu sprechen. Dennoch bleibt zu betonen, dass das Marketing trotz seiner Möglichkeiten nicht in kommunale Entscheidungsebenen eingreifen und damit zu einem Politikersatz werden sollte.

Vertragsrecht für Kommunen – bundesweit



Hillermeier/Bloech
Kommunales Vertragsrecht
Handbuch für die Vertragsgestaltung und Sammlung von Vertragsmustern mit Erläuterungen

Mit Vertragsmustern auf CD-ROM

Hillermeier/Bloech
Kommunales Vertragsrecht
Handbuch für die Vertragsgestaltung und Sammlung von Vertragsmustern mit Erläuterungen

Loseblattwerk plus CD-ROM,
ca. 1.940 Seiten, € 184,-
Grundwerkspreis ohne Abonnement: € 229,-
ISBN 978-3-556-02900-8

Zu beziehen über Ihre Buchhandlung oder direkt beim Verlag.

 **Carl Link Kommunalverlag**
eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Wolters Kluwer Deutschland GmbH • Postfach 2352
56513 Neuwied • Telefon 02631 801 2222 • Telefax 02631 801 2223
www.wolterskluwer.de • info@wolterskluwer.de

- 1 www.cima.de.
- 2 Kotler (1978); zit. in: Manschwetus (1995): Regionalmarketing, S. 51.
- 3 Manschwetus (1995), Regionalmarketing, S. 61.
- 4 Vgl. hierzu die Marketing-Definition der American Marketing Association, 1985.
- 5 Die Grunddaseinsfunktionen sind in der Sozialgeografie grundlegende menschliche Bedürfnisse, die sich in konkreten Ansprüchen an den jeweiligen Lebensraum äußern. Siehe hierzu auch Werlen (2008), Sozialgeographie. Eine Einführung.
- 6 Vgl. Meffert/Ebert (2003), Marke Westfalen. Schriftenreihe der Stiftung Westfalen-Initiative, Bd. 5.
- 7 Strittmatter (2002), Regionenmarketing in der Europäischen Union – Determinanten einer strategischen Marketingkonzeption für die »Vier Motoren für Europa« (Baden-Württemberg, Katalonien, Lombardei, Rhône-Alpes). Dissertation an der Universität Freiburg i. Br., S. 28.
- 8 Siehe hierzu auch Grabow/Hollbach-Grömig, Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, Band 25 der FfU-Beiträge zur Stadtforschung (1998); Remy (2006), Die Imagefalle: Identitätsmarketing für Städte und Regionen im Zeichen der soziodemografischen Zeitenwende.
- 9 Siehe auch Mensing/Rahn, Einführung in das Stadtmarketing, in: Zerres/Zerres (Hrsg.) (2000), Kooperatives Stadtmarketing. Konzepte, Strategien und Instrumente zur Erhöhung der Attraktivität einer Stadt, S. 21–38.
- 10 Siehe auch Pelz (2004), Strategisches und Operatives Marketing. Ein Leitfaden zur Erstellung eines professionellen Marketing-Plans.
- 11 CIMA Beratung + Management GmbH (2012), Masterplan Wirtschaft & Beschäftigung für Einbeck.
- 12 Siehe hierzu auch Balderjahn (2000), Standortmarketing.

<Ar-264.1202-00009>