



Auswertung der bcsd-Umfrage 2022

Stadtmarketing im Profil

Aufgabe, Bedeutung und Entwicklung

bcsd

Bundesvereinigung
City- und Stadtmarketing
Deutschland e.V.

In Kooperation mit der
imakomm AKADEMIE GmbH



Vorwort	3
Einführung	4
Methodik	5
Auswertung der bcsd-Umfrage 2022 – Teil I: Ist-Zustand	6
Organisation und Struktur	6
Aufgaben des Stadtmarketings	8
Ziele des Stadtmarketings	10
Zielgruppen des Stadtmarketings	11
Akteur:innen des Stadtmarketings	12
Bilanz des Stadtmarketings	14
Auswertung der bcsd-Umfrage 2022 – Teil II: Zukunftsfragen	22
Kommunalentwicklung und Stadtmarketing	22
Innenstadt der Zukunft	25
Stadtmarketing der Zukunft	26
Fazit für ein zukunftsfestes Stadtmarketing	31
Fazit der Umfrage	32
Mehr Stadtmarketing wagen - Ist-Zustand und Zukunft des Stadtmarketings	32
Impressum	38

Ergänzende Informationen, Ergebnisse,
Grafiken und weiteres Material finden Sie -
kontinuierlich erweitert - [hier](#) oder scannen
Sie den QR-Code.





VORWORT

Liebe Mitglieder,
sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

2013 hat die Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (bcsd) zuletzt eine Umfrage unter ihren Mitgliedern durchgeführt, die die damalige Situation und die Entwicklungstendenzen des Stadtmarketings in Deutschland abbildete und dabei eine zunehmende Professionalisierung und eine Steigerung des Stellenwertes aufzeigte. Seitdem ist einige Zeit vergangen, sind neue Entwicklungen, manche davon Krisen wie die Corona-Pandemie und der russische Angriffskrieg auf die Ukraine, dazugekommen, die sich auf die Rahmenbedingungen für das Stadtmarketing auswirken. Vor diesem Hintergrund war es aus unserer Sicht an der Zeit, einen erneuten Blick auf den Zustand des Stadtmarketings zu werfen. Die neue Umfrage steht dabei in einer Linie mit der bcsd-Mitgliederumfrage von 2013/2014 und den vorangegangenen Studien, die 1995 und 2005 in Kooperation mit dem Deutschen Institut für Urbanistik durchgeführt wurden, und trägt somit auch zur Dokumentation der Entwicklung des Stadtmarketings in Deutschland in den letzten 30 Jahren bei.

Um ein noch umfassenderes Bild der Situation des Stadtmarketings zu erhalten, konnten im Unterschied zur vorherigen Umfrage dieses Mal jedoch nicht nur die inzwischen 453 ordentlichen Mitglieder der bcsd teilnehmen, sondern auch jene Stadtmarketingorganisationen, die noch nicht bcsd-Mitglied sind.

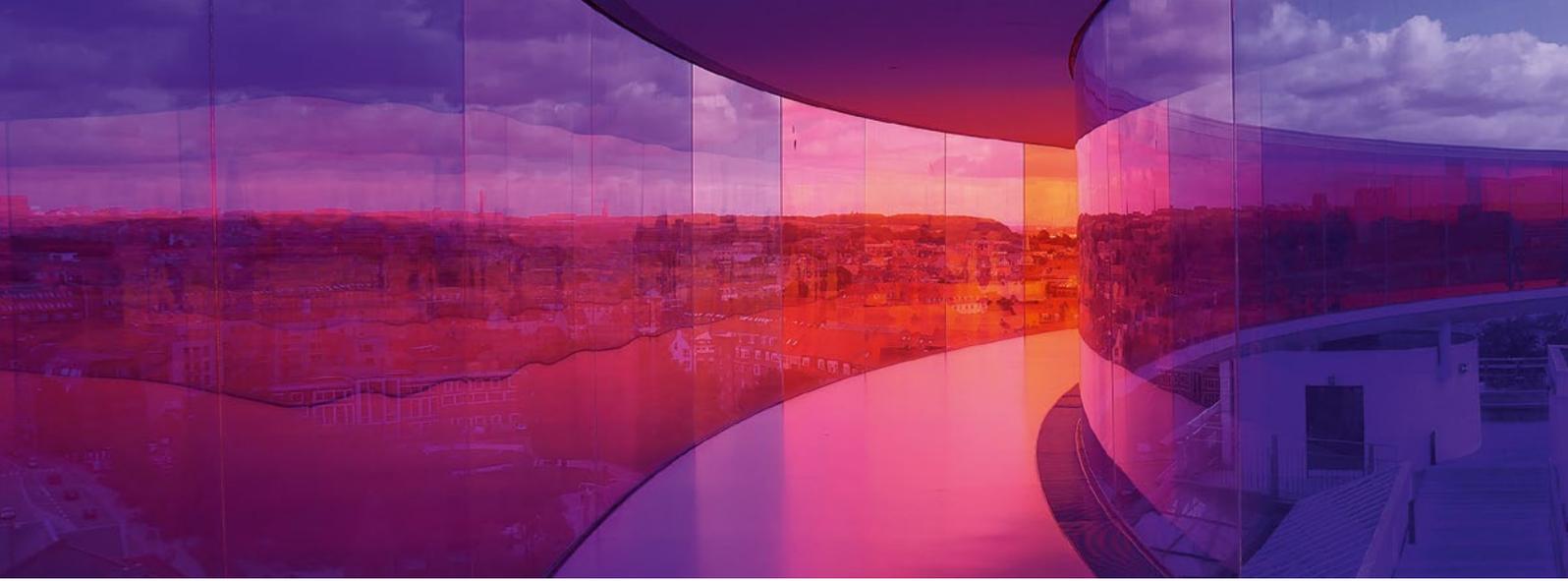
Bernadette Spinnen

Bundvorsitzende der Bundesvereinigung
City- und Stadtmarketing Deutschland e.V.

Eine weitere Neuerung ist die Einführung eines zweiten Teils der Umfrage, der in Kooperation mit der imakomm Akademie entstanden ist und die Betrachtung des Ist-Zustandes um einen Blick auf die zukünftige Entwicklung des Stadtmarketings ergänzt. Beide Teile zeigen, dass sich die Tendenz zu fortschreitender Professionalisierung und verstärkter Relevanz fortgesetzt hat. An vielen Stellen intensiviert sich die Beziehung zwischen Stadtmarketing und Stadt. Bei der Entwicklung lebenswerter Städte der Zukunft nehmen die Stadtmarketingorganisationen eine immer aktivere und zentralere Rolle ein.

Es freut mich, dass wir diese Entwicklungen durch die Verbandsarbeit und den organisierten Erfahrungsaustausch der bcsd begleiten und fördern können und dabei von unseren Mitgliedern in stetig wachsender Zahl unterstützt werden. Die Stadtmarketingorganisationen, die sich in der Bundesvereinigung organisieren, verpflichten sich, ihre Expertise bei der Organisation von Transformationsprozessen weiterzuentwickeln, den Städten als professionelle Partner zur Seite zu stehen und ihre Kommunikationsqualitäten auf allen Ebenen zur Verfügung zu stellen. Es versteht sich, dass sie dazu autorisiert und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet werden müssen.

Ich bedanke mich herzlich bei der imakomm Akademie für die gute Zusammenarbeit bei Teil II der Umfrage und ebenso herzlich bei den Umfrageteilnehmer:innen für ihr Mitwirken.



EINFÜHRUNG

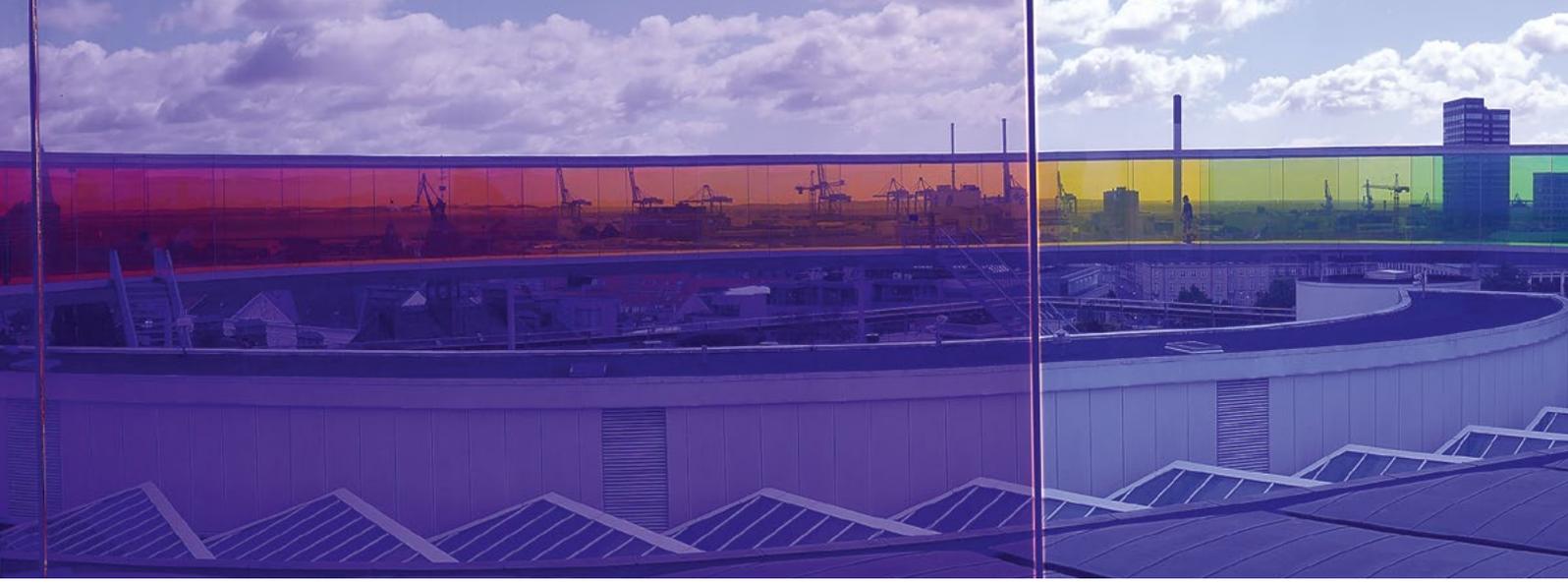
Noch in den 1980er Jahren wurde Stadtmarketing nur vereinzelt von Städten in Deutschland betrieben. Seit den 1990er Jahren entwickelte sich das Stadtmarketing dann langsam von Projekt zu Projekt weiter und wurde zunehmend institutionalisiert. Basierend auf der Philosophie der Kundenorientierung oder besser der Orientierung an den Bedürfnissen und Bedarfen der Bürger:innen ist das Stadtmarketing mittlerweile als Ansatz der zielgerechten Gestaltung und Vermarktung einer Stadt in zahlreichen Kommunen etabliert.

Es dient ihnen als Instrument der nachhaltigen Sicherung und Steigerung der Lebensqualität der Bürger:innen und der Attraktivität der Stadt im Standortwettbewerb. Dies geschieht im Rahmen eines systematischen Planungsprozesses und durch die Anwendung der Instrumente des Marketing-Mix. Das „Produkt“ Stadt ist das Ergebnis der Einstellungen und des Handelns der Menschen in der Stadt. Stadtmarketing wird deshalb idealerweise von allen Menschen mitgetragen. In einem institutionalisierten Verfahren werden die vielfältigen und häufig unterschiedlichen Interessen aus dem öffentlichen wie privaten Bereich zusammengeführt und die Kräfte gebündelt. Dies setzt die Vereinbarung von Zielvorstellungen voraus, zum Beispiel in Form eines ganzheitlichen Stadtleitbildes. Im Stadtmarketing werden Teilstrategien zusammengeführt. Diese unterscheiden sich nach Zielgruppen, Akteuren und räumlichen Schwerpunkten, beispielsweise

Verwaltungsmarketing, Standortmarketing, Tourismusmarketing oder Citymarketing.

Diese grundsätzliche Definition des Stadtmarketings ist hier bewusst den folgenden Interpretationen zur Struktur und Arbeitsweise, der Aufgabenstellung und Zielerreichung, den Erfolgs- und Hemmnisfaktoren vorangestellt und soll an dieser Stelle ein gemeinsames Verständnis der Stadtmarketingarbeit vermitteln. Dass dies auch nach etwa vierzig Jahren Stadtmarketingarbeit vor Ort und knapp dreißig Jahren bcsd-Verbandsarbeit immer noch dringend geboten ist, ist ein gleichermaßen schmerzhaftes wie auf den ersten Blick verwirrendes Ergebnis unserer Umfrage. So wird das unterschiedliche Verständnis vom Stadtmarketing als stärkstes Hemmnis für dessen Entwicklung wahrgenommen (43 Prozent trifft voll zu).

Der Blick in die aktuellen Daten stimmt jedoch auch optimistisch, zeigt er doch nicht allein die vielfältige und umfangreiche Arbeit, die das Stadtmarketing in Deutschland bereits leistet, sondern auch das große Potenzial in Bezug auf seine zukünftige Entwicklung. Die vorliegende Studie bietet mit ihrer Betrachtung der aktuellen Situation und der Tendenzen und Entwicklungen der nächsten Jahre eine Datengrundlage für die Beurteilung des bereits vorhandenen Mehrwertes des Stadtmarketings sowie seiner weiteren Potenziale.



METHODIK

Die Studie „Stadtmarketing im Profil 2022“ basiert auf zwei deutschlandweiten Online-Befragungen, die vom 22. April bis 19. Mai 2022 bzw. vom 16. Mai bis 20. Juni 2022 mit dem Umfrageprogramm Survey Monkey durchgeführt wurden. Dabei setzte die Teilnahme an einer Befragung nicht die Teilnahme an der anderen voraus.

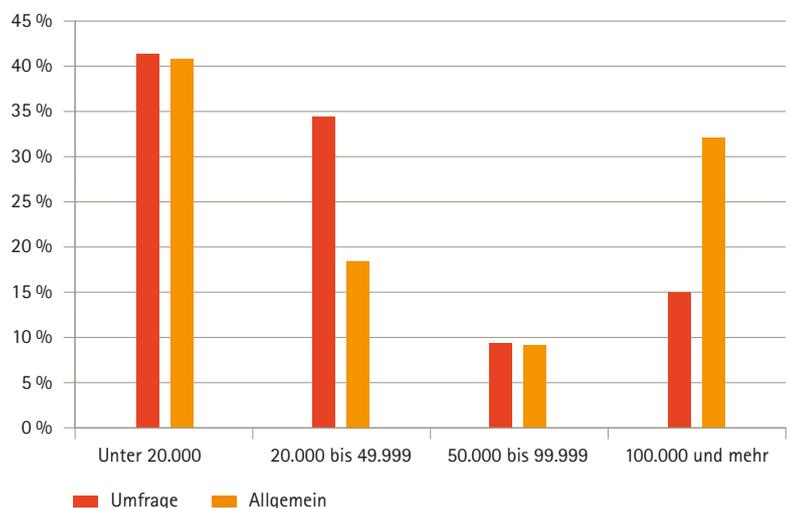
Als Fortführung der letzten Mitgliederumfrage zu Struktur, Aufgaben und Entwicklung aus dem Jahr 2013/2014 konzipiert, unterscheidet sich der erste Teil der diesjährigen Studie doch in einem entscheidenden Punkt von seiner Vorgängerin: Teilnehmen konnten dieses Mal nicht nur Mitglieder, sondern auch Vertreter:innen von Stadtmarketingorganisationen, die noch nicht der bcsd angehören. Dies stellt eine Einschränkung für die Vergleichbarkeit zu den Daten von 2013/2014 dar, hat gleichzeitig aber auch zu einer nochmals stärkeren Beteiligung beigetragen. Trotz hoher Standards, die die Datensätze für die Berücksichtigung in der Analyse erfüllen mussten, konnten für den ersten Teil der Umfrage 343 Datensätze ausgewertet werden. 2013/2014 waren es 138. Die Teilnehmerstruktur spiegelt dabei weitestgehend die Verteilung der Stadtgrößen in Deutschland wider (Zahlen von 2020, statista.com). Bei den Kommunen mit 20.000 bis 49.999 Einwohner:innen zeigt sich eine leichte Über-, bei den Großstädten eine leichte Unterrepräsentation (vgl. Abb. 1).

Um die Ergebnisse der aktuellen Studie trotz der Unterschiede in Umfang und Struktur der Teilnehmenden in Bezug zur Umfrage von 2013/2014 setzen zu können, wurden die Daten innerhalb der jeweiligen Stadtgrößen mit-

einander verglichen. Auch wenn sich das Umfragedesign weiter an der Struktur und den geschlossenen Fragen von 2013/2014 orientiert, muss als Einschränkung für den Zeitvergleich bedacht werden, dass bei der aktuellen Befragung stellenweise Antwortmöglichkeiten ergänzt wurden.

Eine große Neuerung zur vorangegangenen Umfrage ist, dass die Studie dieses Mal aus zwei Teilen besteht. Ergänzend zu der Betrachtung des Ist-Zustandes in Teil I gibt der Teil „Zukunftsfragen“ dabei einen Ausblick auf die Entwicklung des Stadtmarketings bis 2030. Für diesen Teil der Umfrage hat die bcsd mit der Imakomm Akademie, Institut für Marketing und Kommunalentwicklung, mit Sitz in Aalen und Stuttgart, zusammengearbeitet. Wie bei Teil I gab es auch bei Teil II eine überwältigende Beteiligung, sodass insgesamt 273 Datensätze ausgewertet werden konnten. Das Teilnehmerfeld ist dabei nochmals breiter aufgestellt als bei Teil I und umfasst neben den Stadtmarketingorganisationen weitere Stadtmarketing-affine Akteur:innen. Die Struktur der Kommunen und Institutionen, die am zweiten Teil der Umfrage teilgenommen haben, entspricht dabei in etwa jener aus der nationalen Imakomm-Studie „Zukunftsfeste Innenstädte“ aus dem Jahr 2021, mit der die Antworten daher verglichen werden können.

Abb. 1: Vergleich Teilnehmerstruktur zur Allgemeinverteilung der Stadtgrößen





Auswertung der bcsd-Umfrage 2022 Teil I: Ist-Zustand

ORGANISATION UND STRUKTUR

»Grundsätzlich spielt die Rechtsform für erfolgreiche Stadtmarketingarbeit eine untergeordnete Rolle. Allerdings ist im Gegensatz zur Erhebung von 2013/2014 in allen Stadtgrößen eine deutliche Verschiebung hin zu kommunalen Rechtsformen zu beobachten.«

Dass die teilnehmenden Stadtmarketingakteur:innen die Frage nach ihrer aktuellen Rechtsform am häufigsten mit der Zugehörigkeit zur Stadtverwaltung, der Organisation in einer GmbH und dem Auftreten als eingetragener Verein beantwortet haben, scheint zunächst wenig überraschend. Interessant wird es jedoch, wenn man die Ergebnisse nach Stadtgröße differenziert (vgl. Abb. 2) und noch interessanter, wenn man sie mit jenen aus 2013/2014 vergleicht. Bei Ersterem zeigt sich im Vergleich der Organisationsformen Stadtverwaltung und

GmbH ein entgegengesetztes Bild: Mit steigender Einwohnerzahl gewinnt die GmbH an Bedeutung, während der Anteil der Stadtverwaltung abnimmt. Dass die Einbindung in die Stadtverwaltung mit 46 Prozent die insgesamt am häufigsten genannte Rechtsform ist, ließe sich demnach damit erklären, dass Städte mit weniger als 20.000 Einwohner:innen unter den Teilnehmer:innen der Umfrage besonders stark vertreten waren. Der Vergleich zu 2013/2014 allerdings zeigt, dass die Zugehörigkeit zur Stadtverwaltung über alle Stadtgrößen hinweg an Bedeutung gewonnen hat, während der Anteil der GmbHs in allen Kategorien, auch bei den Großstädten, teils deutlich zurückgegangen ist.

Bei der genannten Zahl der Mitarbeitenden wirkt sich der hohe Anteil an kleinen Städten unter den Befragten aus (vgl. Abb. 3). Insgesamt gaben 67,1 Prozent an, dass ihre Stadtmarketingorganisationen mit fünf oder weni-

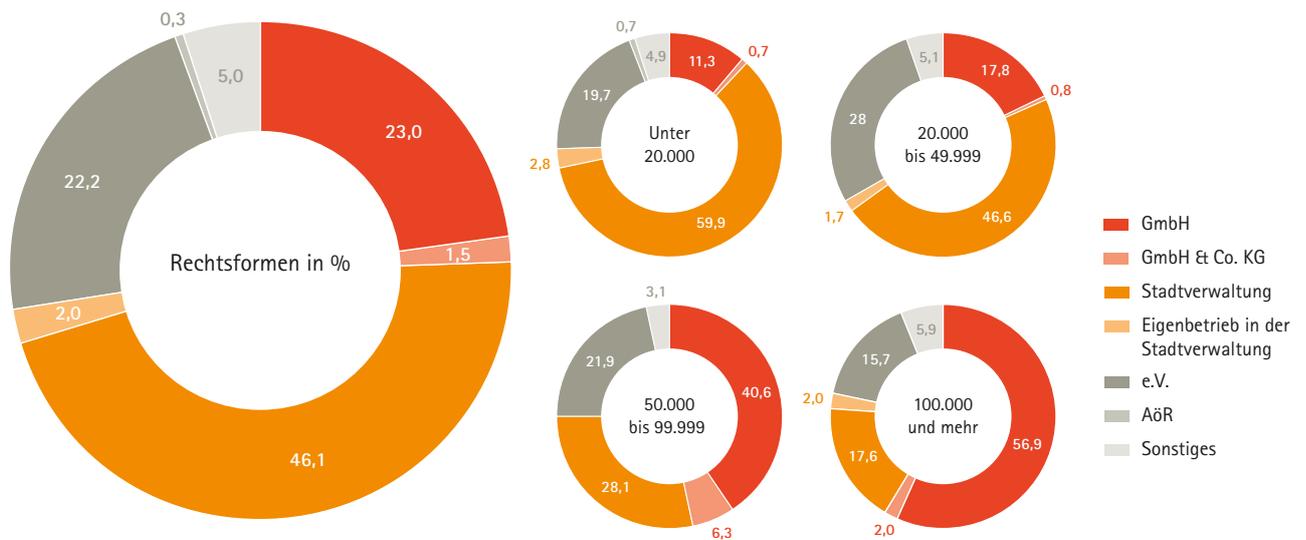


Abb. 2: Verteilung der Rechtsformen bei den befragten Stadtmarketingorganisationen unter Berücksichtigung der Stadtgrößen

ger Vollzeitstellen operieren müssen. Schaut man sich aber die Verteilung nach Stadtgrößen an, zeigt sich wenig überraschend, dass vor allem bei den Kommunen mit weniger als 50.000 Einwohner:innen diese Größenkategorie überwiegt. Auch wenn Mittel- und Großstädte tendenziell über mehr Personal verfügen, müssen Ersterer ebenfalls mehrheitlich mit weniger als elf Vollzeitstellen auskommen, während dieser Wert bei Städten mit mehr als 100.000 Einwohner:innen bei immerhin noch 37,2 Prozent liegt.

67,6 Prozent aller teilnehmenden Stadtmarketingorganisationen wird aktuell gar nicht ausgebildet. Bei Städten und Gemeinden mit weniger als 50.000 Einwohner:innen liegt dieser Wert mit jeweils über 70 Prozent noch höher, aber auch in der Hälfte der großstädtischen Stadtmarketingorganisationen wird nicht ausgebildet. Lediglich die Städte zwischen 50.000 und 99.999 Einwohner:innen bilden mehrheitlich aus, wobei 40,6 Prozent von ihnen Platz für ein bis zwei Auszubildende bieten.

Eine ähnliche Tendenz mit jedoch noch geringeren Unterschieden zwischen den Stadtgrößen zeigt sich bei der Zahl der Auszubildenden. In

»Der gefühlt akute Fachkräftemangel im Stadtmarketing bildet sich in der aktuellen Umfrage nicht signifikant ab.«

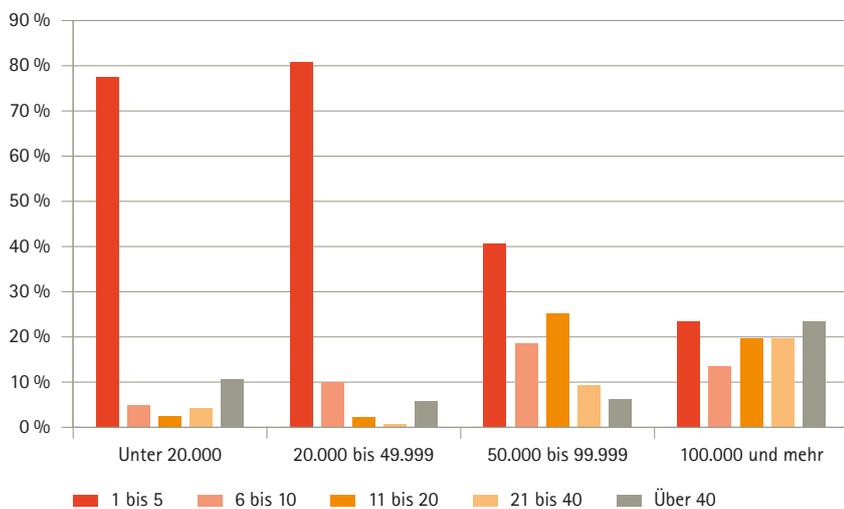


Abb. 3: Vollzeitstellen nach Stadtgröße

AUFGABEN DES STADTMARKETINGS

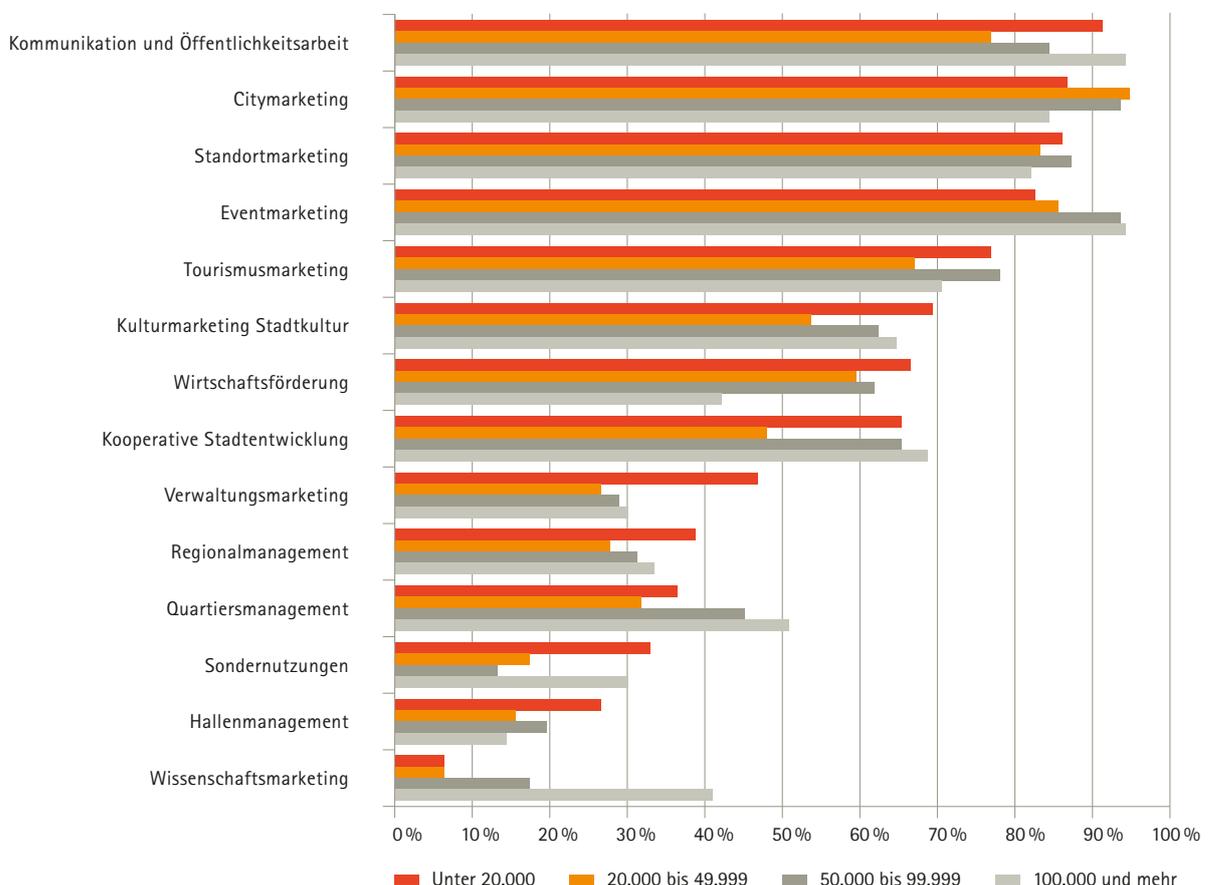
»Je größer die Stadt desto spezialisierter ist die Arbeitsweise des Stadtmarketings. Jedoch gilt insgesamt über alle Stadtgrößen hinweg, dass Stadtmarketing ein Querschnittsthema ist und bleibt.«

Bemerkenswert: Ob Stadtmarketing nun in einer Klein- oder Großstadt ausgeübt wird, seine Aufgabenbereiche unterscheiden sich doch kaum voneinander (vgl. Abb. 4). Jene Abweichungen, die es gibt, lassen sich überwiegend mit den Gegebenheiten vor Ort erklären. So ist beispielsweise Wissenschaftsmarketing in den Großstädten, in denen mehr wissenschaftliche Einrichtungen und Forschungsinstitutionen angesiedelt sind als in den kleineren Städten, von größerer Bedeutung als in den anderen Größenkategorien. In Städten mit weniger als 20.000 Einwohner:innen spielt hingegen das Verwaltungsmarketing, also die Übernahme von kommunalen Aufgaben, eine größere

Rolle. In diesem Bereich ebenso wie beim Hallenmanagement, den Sondernutzungen, der kooperativen Stadtentwicklung und dem Kulturmarketing tritt das Stadtmarketing in den Kleinstädten zudem in einem stärkeren Maße federführend auf als jenes in den größeren Städten. Im Vergleich zu den anderen Größenkategorien übernimmt das Stadtmarketing in Städten mit 50.000 bis 99.999 Einwohner:innen mehr Federführung in Bezug auf die Themen Wirtschaftsförderung, Standortmarketing, Tourismusmarketing und Citymarketing, wobei Letzteres bei allen Stadtgrößen mehrheitlich in Händen des Stadtmarketings liegt.

Ebenfalls gering fallen die Unterschiede zwischen den Stadtgrößen aus, wenn es um die Frage geht, welche Aufgaben das Stadtmarketing im Vergleich zur heutigen Situation übernehmen sollte. Schaut man sich den im vorherigen Absatz beschriebenen Ist-Zustand an, überrascht es wenig, dass sich die Stadtmarketingakteur:innen in Städten mit

Abb. 4: Aufgaben des Stadtmarketings: Beteiligung in Prozent



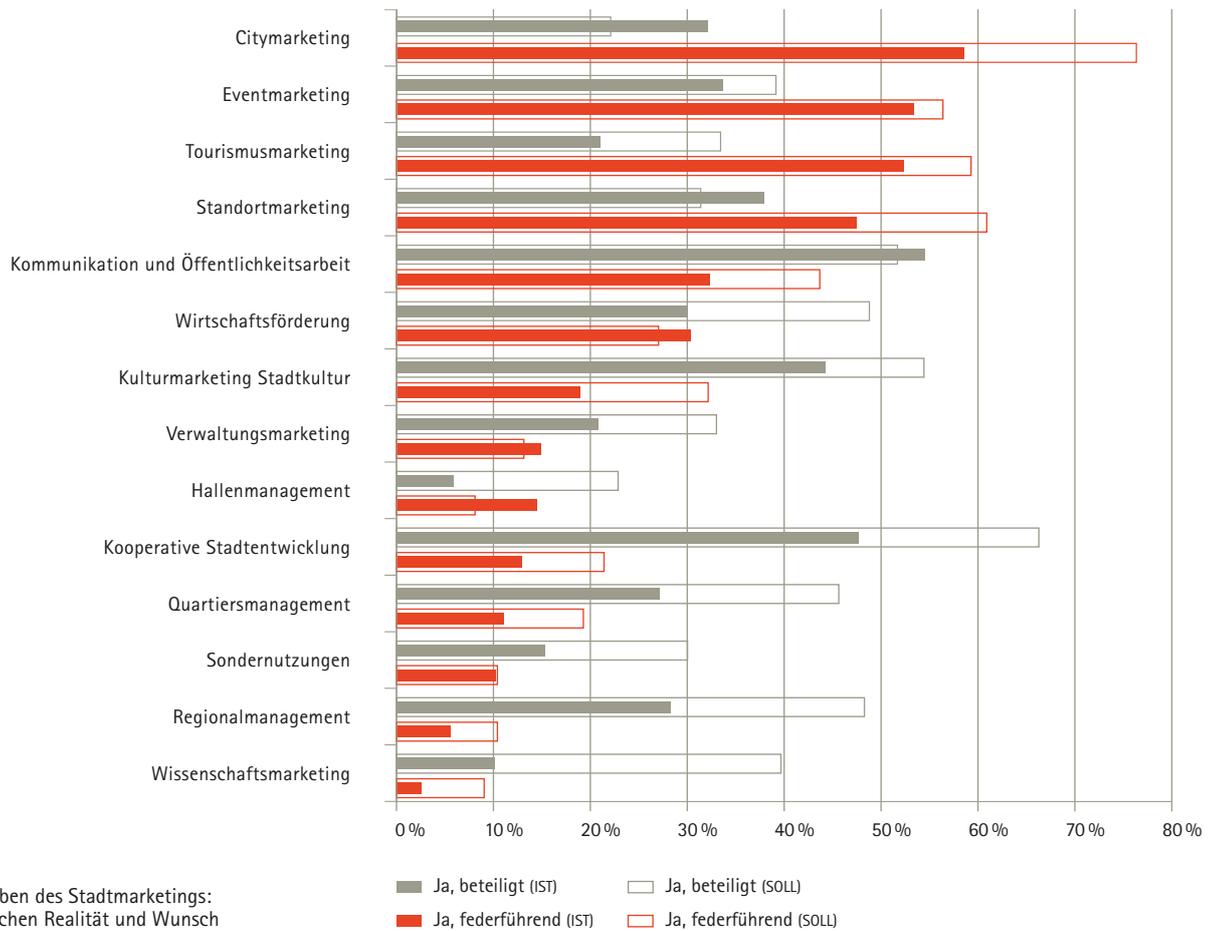


Abb. 5: Aufgaben des Stadtmarketings: Vergleich zwischen Realität und Wunsch

mehr als 49.999 Einwohner:innen im Bereich Wissenschaftsmarketing mehr Federführung wünschen als jene in kleineren Städten, während diese umgekehrt die Führungsrolle beim Kulturmarketing im größeren Maße einfordern. Insgesamt aber wünschen sich die Teilnehmenden aller Größenkategorien mehr Federführung in den meisten Aufgabenbereichen, wenn auch bei manchen Themen wie Kommunikation und

Öffentlichkeitsarbeit, kooperative Stadtentwicklung sowie Quartiersmanagement die reine Beteiligung einer führenden Rolle weiterhin vorgezogen wird (vgl. Abb. 5). Lediglich in Bezug auf Wirtschaftsförderung, Verwaltungsmarketing und Hallenmanagement soll Stadtmarketing weniger Verantwortung übernehmen, als es das bisher tut.

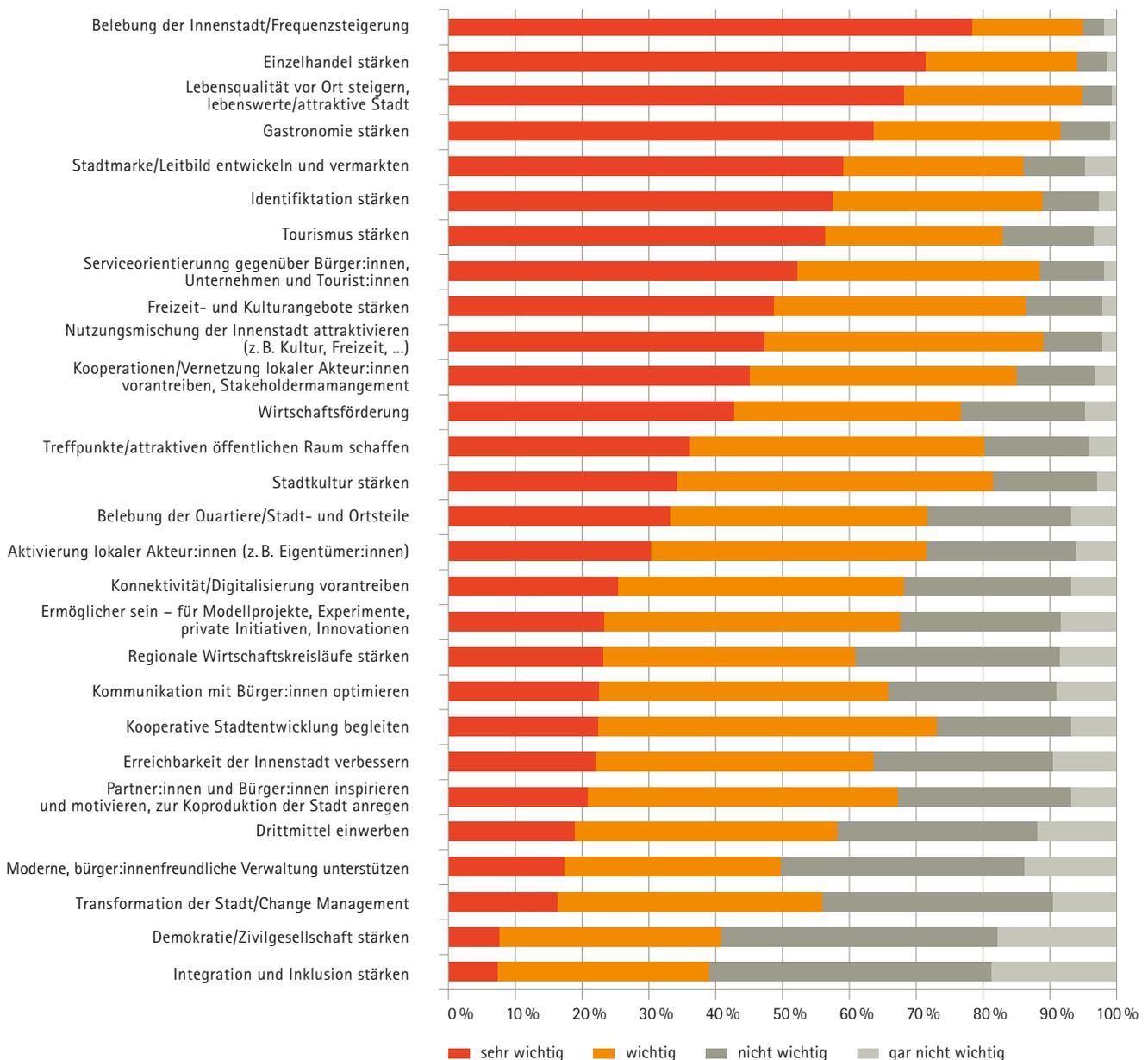
»Aus dem Verständnis eines ganzheitlichen Stadtmarketings heraus wünschen sich die Organisationen vor Ort eine stärkere Entscheidungskompetenz und größere Beteiligung in nahezu allen relevanten Aufgabenbereichen für die Entwicklung der Stadt der Zukunft.«

ZIELE DES STADTMARKETINGS

Mit den aktuellen und angestrebten Aufgaben des Stadtmarketings korrespondieren seine Ziele. Wenig überrascht es daher, dass die Belebung der Innenstadt, die Stärkung des Einzelhandels, die Steigerung der Lebensqualität vor Ort, die Stärkung der Gastronomie sowie die Entwicklung und Vermarktung des Stadtbildes von den Befragten als die wichtigsten Ziele benannt wurden (vgl. Abb. 6). Dabei gibt es zwischen den Stadtgrößen kaum auffällige Unterschiede.

Einer, der auffällt: Während die Stärkung des lokalen Einzelhandels in allen Größenklassen mehrheitlich als sehr wichtig eingestuft wird, scheint der Veränderungsdruck in den Städten mit einer Einwohnerzahl zwischen 50.000 und 99.999 am ausgeprägtesten zu sein. Hier liegt der Wert mit 87,5 Prozent über dem Gesamtergebnis von 71,5 Prozent und deutlich über den Einzelergebnissen der Kleinstädte (64,5 Prozent) und der Großstädte (62 Prozent).

Abb. 6: Welche Bedeutung haben die folgenden Ziele?



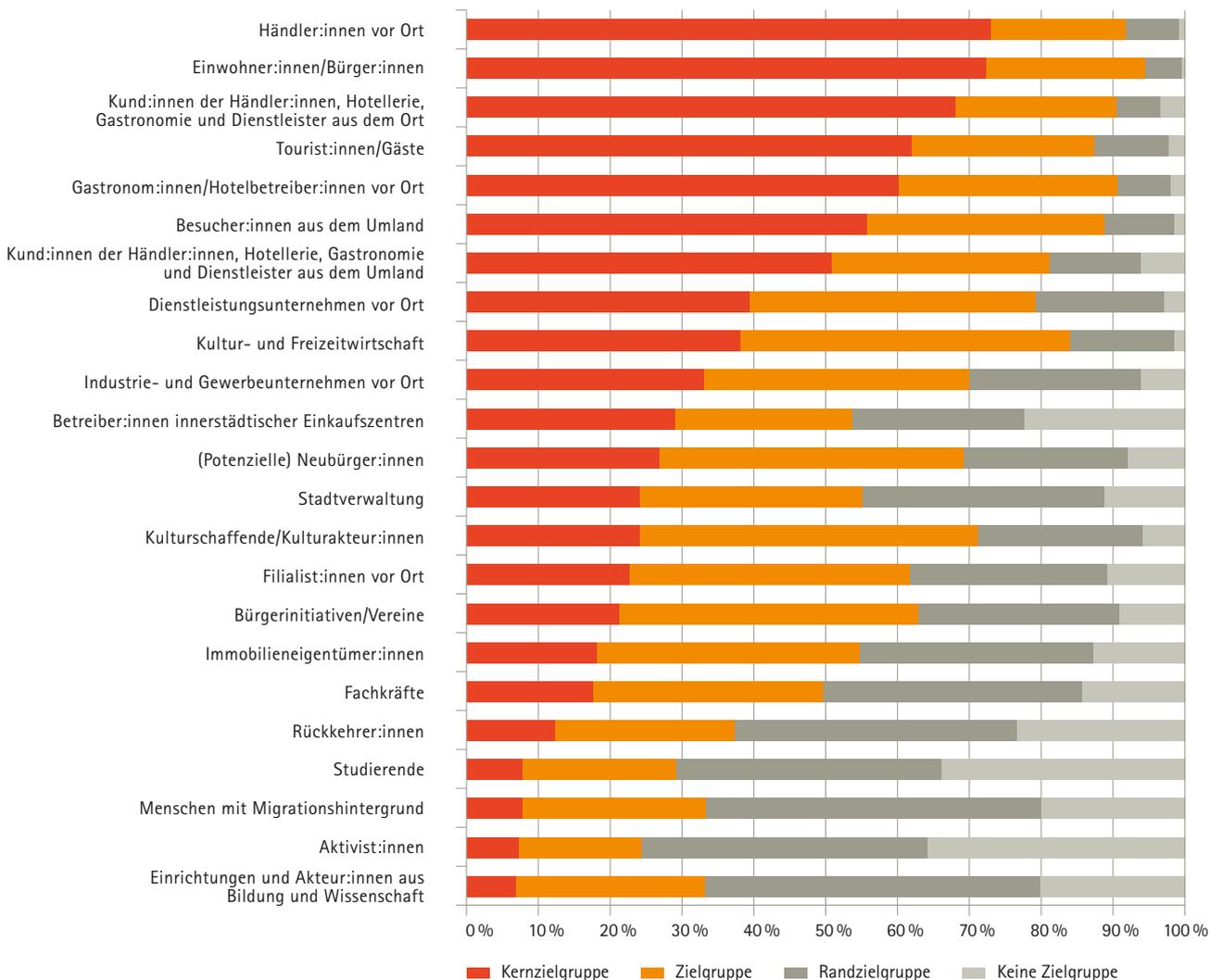
Mehr Unterschiede zwischen den Stadtgrößen zeigen sich, schaut man auf die in ihrer Wichtigkeit geringer eingestuften Ziele. Die Unterstützung einer modernen, bürgerfreundlichen Verwaltung etwa, gewinnt an Bedeutung je kleiner die Stadt ist und ist in Kommunen mit weniger als 20.000 Einwohner:innen für eine Mehrheit der Stadtmarketingorganisationen ein wichtiges Ziel. Dies korrespondiert mit der Rolle, die das Verwaltungsmarketing als Aufgabe in Kleinstädten spielt. Bei der Transformation der Stadt ergibt sich ein umgekehrtes Bild: Für die Kleinstädte zu 52,6 Prozent kein wichtiges Ziel, wird es in den anderen Größenkategorien mehrheitlich als wichtig benannt.

»Das übergeordnete Ziel des Stadtmarketings – eine Stadt mit hoher Lebensqualität für die Bürger:innen zu schaffen – drückt sich in der Vielzahl der mit Priorität belegten Unterziele eindrucksvoll aus.«

Erstaunlicher ist, dass trotz der Bedeutung, die Themen wie Lebensqualität, kooperative Stadtentwicklung und Kommunikation als Ziele und Aufgaben haben, die Stärkung von Demokratie und Zivilgesellschaft sowie von Integration und Inklusion über alle Stadtgrößen hinweg nicht zu den wichtigen Zielen des Stadtmarketings gehören.

ZIELGRUPPEN DES STADTMARKETINGS

Abb. 7: An welche Zielgruppen richtet sich das Stadtmarketing?





Die Einordnung der Zielgruppen des Stadtmarketings deckt sich in weiten Teilen mit dessen Zielen, sodass sich der Einzelhandel vor Ort, Einwohner:innen und Bürger:innen, die Hotellerie, Gastronomie und Dienstleister vor Ort sowie Tourist:innen von außerhalb unter den Kernzielgruppen wiederfinden (vgl. Abb. 7). Unterschiede zwischen den Stadtgrößen lassen sich damit erklären, wie präsent die jeweilige Zielgruppe vor Ort ist: Betreiber:innen innerstädtischer Einkaufszentren sind nur bei Städten mit weniger als 20.000 Einwohner:innen mehrheitlich keine Zielgruppe, während

Dienstleistungsunternehmen vor Ort in Mittel- und Großstädten eine geringere Rolle spielen als in den kleineren Kommunen. Studierende sowie Akteur:innen aus Bildung und Wissenschaft, im Gesamtranking keine wichtigen Zielgruppen, sind für die Mehrheit der großstädtischen Stadtmarketingorganisationen als solche sehr wohl von Bedeutung. Angesichts von neuen, meinungsstarken sozialen Bewegungen, wie beispielsweise Fridays for future, ist es überraschend, dass Aktivist:innen bisher eine kaum benannte Zielgruppe vom Stadtmarketing darstellen.

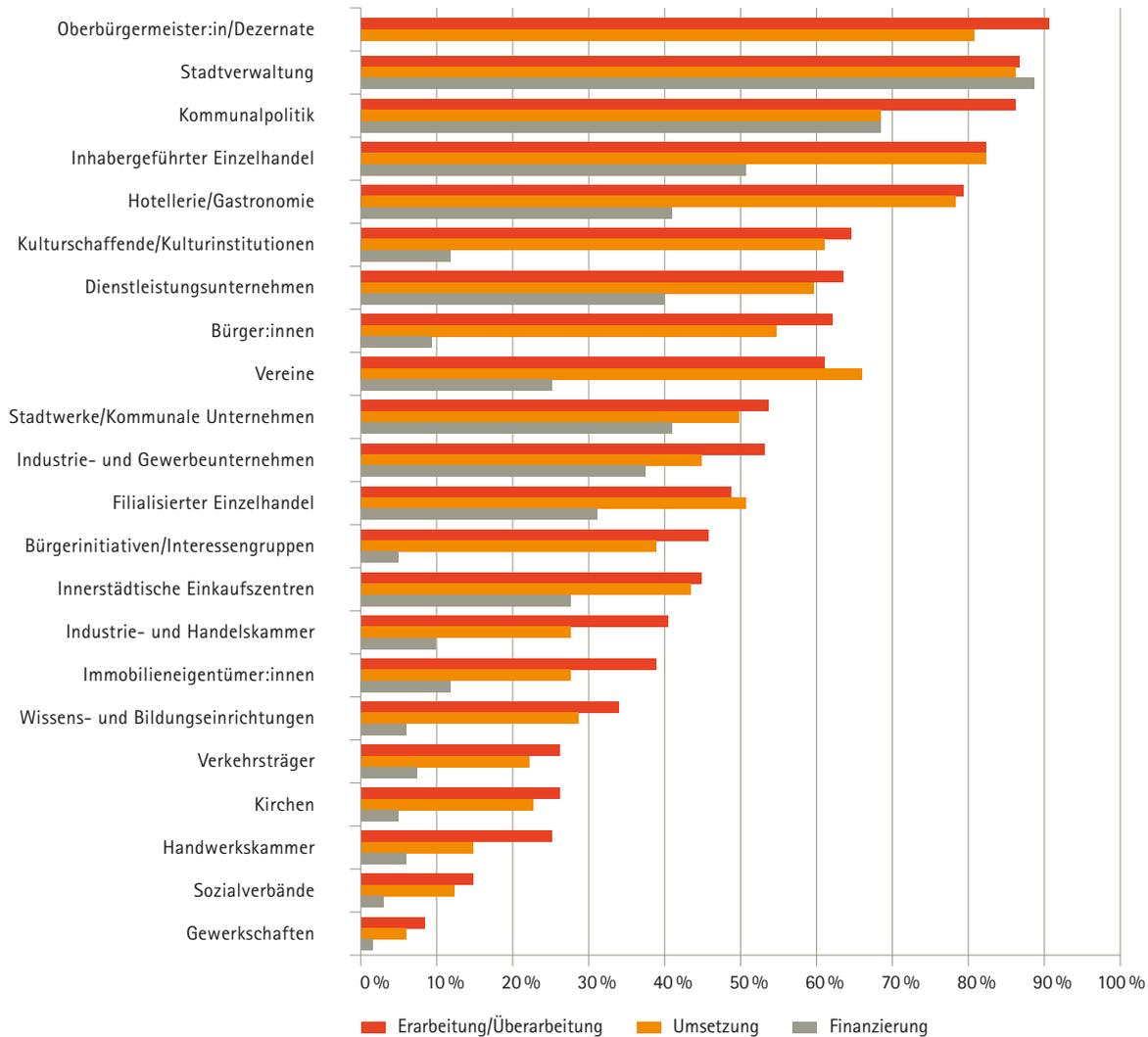
AKTEUR:INNEN DES STADTMARKETINGS

»Kommunale Akteur:innen, von Oberbürgermeister:innen über die Kommunalpolitik bis hin zur Verwaltung, sind über alle Stadtgrößen hinweg von besonderer und im Vergleich zu 2013/2014 nochmals gesteigener Relevanz für die Stadtmarketingprozesse.«

So umfangreich und vielfältig die Aufgaben und Ziele im Stadtmarketing sind, so zahlreich und unterschiedlich sind auch die

Akteur:innen, die sich in die Stadtmarketingprozesse einbringen. Wie auch bei der Entwicklung der Organisationsstrukturen im Stadtmarketing zeigt sich hier die große Bedeutung der Städte und ihrer Organe, die in weiten Teilen seit 2013/2014 nochmals zugenommen hat. Eine Entwicklung, die in Städten mit 50.000 bis 99.999 Einwohner:innen am deutlichsten ausfällt: Gab 2013/2014 die Hälfte der Befragten an, die Kommunalpolitik sei bei der Er- und Überarbeitung von Konzepten voll eingebunden, sind es nun 71,9 Prozent

Abb. 8: Welche Akteur:innen sind in die verschiedenen Phasen von Stadtmarketingkonzepten bzw. Stadtmarketingaktivitäten eingebunden?



(vgl. Abb. 8). Bei Oberbürgermeister:innen und Dezernaten hat sich dieser Wert von 63 auf 84,4, in Bezug auf die Stadtverwaltung sogar von 35,7 auf 78,1 Prozent gesteigert. Insgesamt sind Stadtverwaltungen aktuell bei über 85 Prozent der Befragten in die Erarbeitung und Überarbeitung, die Umsetzung und die Finanzierung von Stadtmarketingkonzepten und -aktivitäten eingebunden. Die Kommunalpolitik ist in einem ähnlich hohen Maße beteiligt. Die in dieser Phase wichtigsten Akteur:innen sind jedoch die Oberbürgermeister:innen und Dezernate.

Daneben sind der inhabergeführte Einzelhandel, Hotellerie und Gastronomie, Dienstleistungsunternehmen sowie die Bürger:innen, Kulturschaffende und Vereine weitere für die Stadtmarketingprozesse relevante Akteursgruppen, wobei die drei zuletzt genannten in einem geringeren Maße zur Finanzierung beitragen. Sozialverbände und Gewerkschaften sind oder werden am wenigsten beteiligt. Interessant ist, dass auch die Beteiligung von Immobilieneigentümer:innen aktuell insgesamt vergleichsweise gering ausfällt, während die Aktivierung lokaler Akteur:innen einschließlich Eigentümer:innen ein wichtiges Ziel für das Stadtmarketing ist.

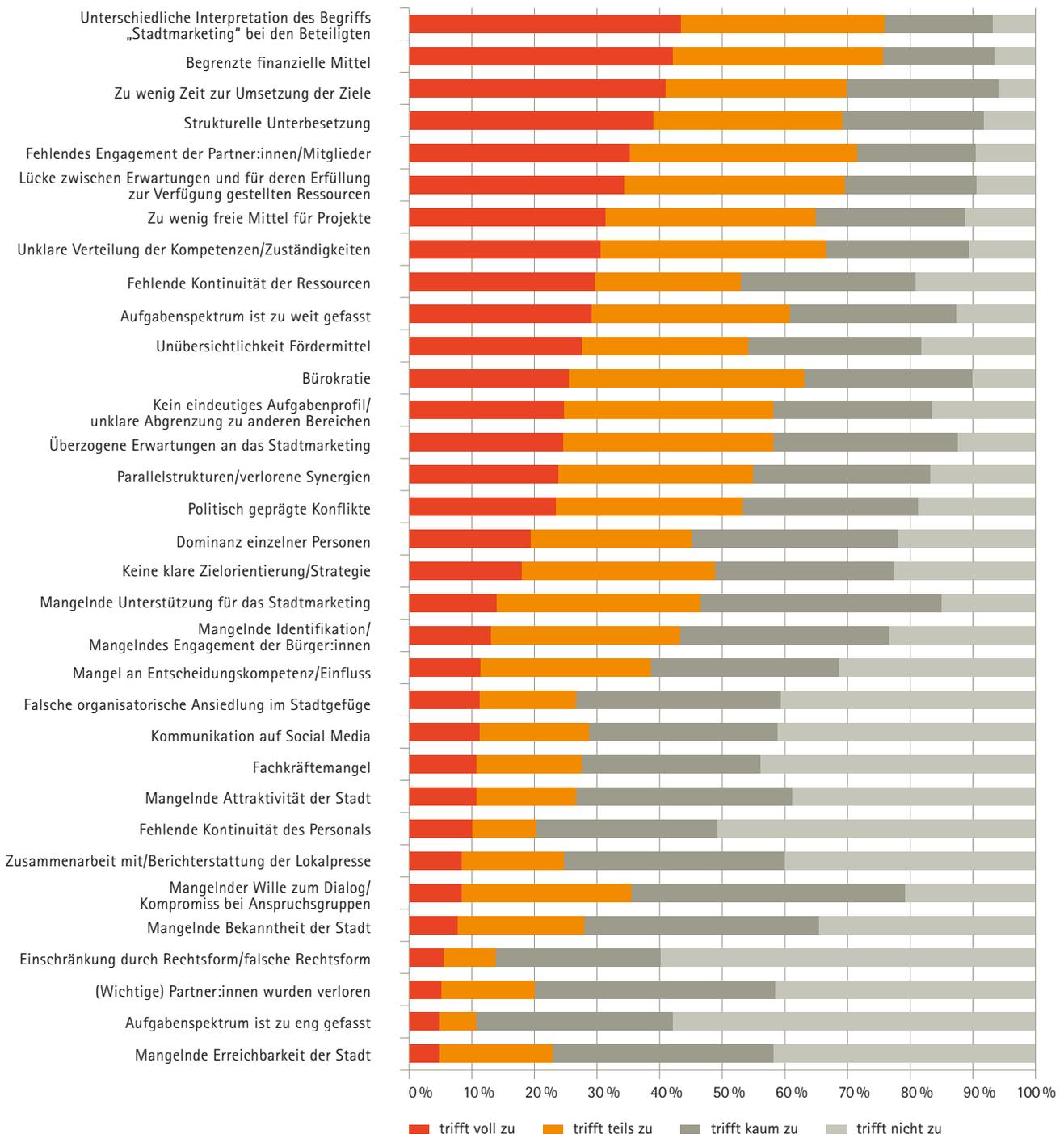
BILANZ DES STADTMARKETINGS

PROBLEME

Die drängendsten und die geringsten Probleme für das Stadtmarketing sind sich in allen Stadtgrößen relativ ähnlich. Zu den größten Problemen gehören dabei die unterschiedliche Interpretation des Begriffs „Stadtmarke-

ting“, begrenzte finanzielle Mittel und der geringe Zeitrahmen, der für die Umsetzung von konzeptionellen Zielen zur Verfügung steht (vgl. Abb. 9). Wenig zu schaffen machen den Stadtmarketingorganisationen Einschränkungen durch die gewählte Rechtsform, der Verlust wichtiger Partner:innen oder ein zu eng

Abb. 9: Mit welchen Problemen hat Ihre Stadtmarketingorganisation zu kämpfen?





gefasstes Aufgabenspektrum. Dass das Aufgabenspektrum zu weit gefasst ist, ist hingegen nur in den Großstädten mehrheitlich kein Problem. Insgesamt scheinen hier einige Problemlagen weniger stark ausgeprägt zu sein als in den kleineren Städten, so auch die Uneindeutigkeit des Aufgabenprofils und Abgrenzung zu anderen Fachbereichen, die fehlende Kontinuität von Ressourcen und die überzogenen Erwartungen an das Stadtmarketing. Wobei sich mit Letzterem auch 49 Prozent der großstädtischen Stadtmarketingakteur:innen konfrontiert sehen. Eine Mehrheit der Befragten in Städten mit 20.000 bis 49.999 Einwohner:innen findet zudem, dass ihre Stadtmarketingarbeit zu wenig unterstützt wird. Auch eine klare Zielorientierung und Strategie fehlen in den Kommunen mit einer Einwohnerzahl unter 50.000 mehrheitlich.

Welche Probleme als am größten wahrgenommen werden, hat sich seit 2013/2014 kaum verändert. Auffällig ist jedoch: Die meisten Problemlagen scheinen sich weiter verschärft zu haben. Eine Ausnahme bildet die begrenzte Verfügbarkeit finanzieller Mittel, die zwar weiterhin über alle Stadtgrößen hinweg eines der

größten Probleme für Stadtmarketingorganisationen darstellt, aber in ihrer Intensität in allen Größenkategorien, abgesehen von Kommunen mit 50.000 bis 99.999 Einwohner:innen, abgenommen hat.

»Wenig überraschend wird nach wie vor ein Mangel an Ressourcen wie etwa in Bezug auf Budget, Personal und Zeit als drängendstes Problem genannt. Erstaunlich ist hingegen, dass das unterschiedliche Verständnis vom Stadtmarketing vor Ort im Vergleich zu 2013/2014 nochmals als Problematik zugenommen hat und inzwischen sogar als Top-Hemmnis ausgewiesen wird.«

	Größte Probleme	Kleinste Probleme
Unter 20.000	<ul style="list-style-type: none"> _ Unterschiedliche Interpretation des Begriffs Stadtmarketing bei den Beteiligten _ Begrenzte finanzielle Mittel _ Fehlendes Engagement von Partnern/Mitgliedern _ Strukturelle Unterbesetzung _ Lücke zwischen Erwartungen und den zur Verfügung gestellten Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> _ Aufgabenspektrum ist zu eng gefasst _ Einschränkung durch Rechtsform/ falsche Rechtsform _ Mangelnde Erreichbarkeit der Stadt _ Zusammenarbeit mit/Berichterstattung der Lokalpresse _ (Wichtige) Partner:innen wurden verloren
20.000 bis 49.999	<ul style="list-style-type: none"> _ Unterschiedliche Interpretation des Begriffs Stadtmarketing bei den Beteiligten _ Begrenzte finanzielle Mittel _ Fehlendes Engagement von Partnern/Mitgliedern _ Strukturelle Unterbesetzung _ Lücke zwischen Erwartungen und den zur Verfügung gestellten Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> _ Aufgabenspektrum ist zu eng gefasst _ Mangelnde Erreichbarkeit der Stadt _ Mangelnde Attraktivität der Stadt _ Einschränkung durch Rechtsform/ falsche Rechtsform _ Fehlende Kontinuität beim Personal
50.000 bis 99.999	<ul style="list-style-type: none"> _ Unterschiedliche Interpretation des Begriffs Stadtmarketing bei den Beteiligten _ Unklare Verteilung der Kompetenzen/ Zuständigkeiten _ Zu wenig Zeit für Umsetzung der Ziele _ Zu wenig Mittel für Projekte _ Strukturelle Unterbesetzung _ Begrenzte finanzielle Mittel 	<ul style="list-style-type: none"> _ Aufgabenspektrum ist zu eng gefasst _ Einschränkung durch Rechtsform/ falsche Rechtsform _ wMangelnde Bekanntheit in der Stadt _ (Wichtige) Partner:innen wurden verloren _ Mangelnde Attraktivität der Stadt
100.000 und mehr	<ul style="list-style-type: none"> _ Begrenzte finanzielle Mittel _ Strukturelle Unterbesetzung _ Lücke zwischen Erwartungen und den zur Verfügung gestellten Ressourcen _ Unterschiedliche Interpretation des Begriffs Stadtmarketing bei den Beteiligten _ Bürokratie 	<ul style="list-style-type: none"> _ Einschränkung durch Rechtsform/ falsche Rechtsform _ (Wichtige) Partner:innen wurden verloren _ Aufgabenspektrum zu eng _ Fehlende Kontinuität beim Personal _ Mangelnder Wille zum Dialog/Kompromiss bei Anspruchsgruppen

ERFOLGE

Korrespondierend damit, dass die begrenzte Verfügbarkeit finanzieller Mittel als eines der Hauptprobleme für das Stadtmarketing genannt wird, ist die Ausstattung mit finanziellen Ressourcen auch einer der größten Erfolgsfaktoren. Dazu gehören zudem die personellen Ressourcen, die Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung sowie die eigene Fachkom-

petenz. An dieser Stelle zeigt sich aber auch erneut die Bedeutung der Bürgermeister:innen für das Stadtmarketing: Ihre Unterstützung wurde von 78,6 Prozent der Befragten als wichtiger Erfolgsfaktor genannt (vgl. Abb. 10). Bei den Erfolgsfaktoren sowohl in Bezug auf Ressourcen als auch auf Qualitäten zeigen sich wenig Unterschiede zwischen den Stadtgrößen.

Abb. 10: Was sind allgemeingültige Erfolgsfaktoren für das Stadtmarketing bezogen auf die Ressourcen (oben) und bezogen auf die Qualitäten (unten)?

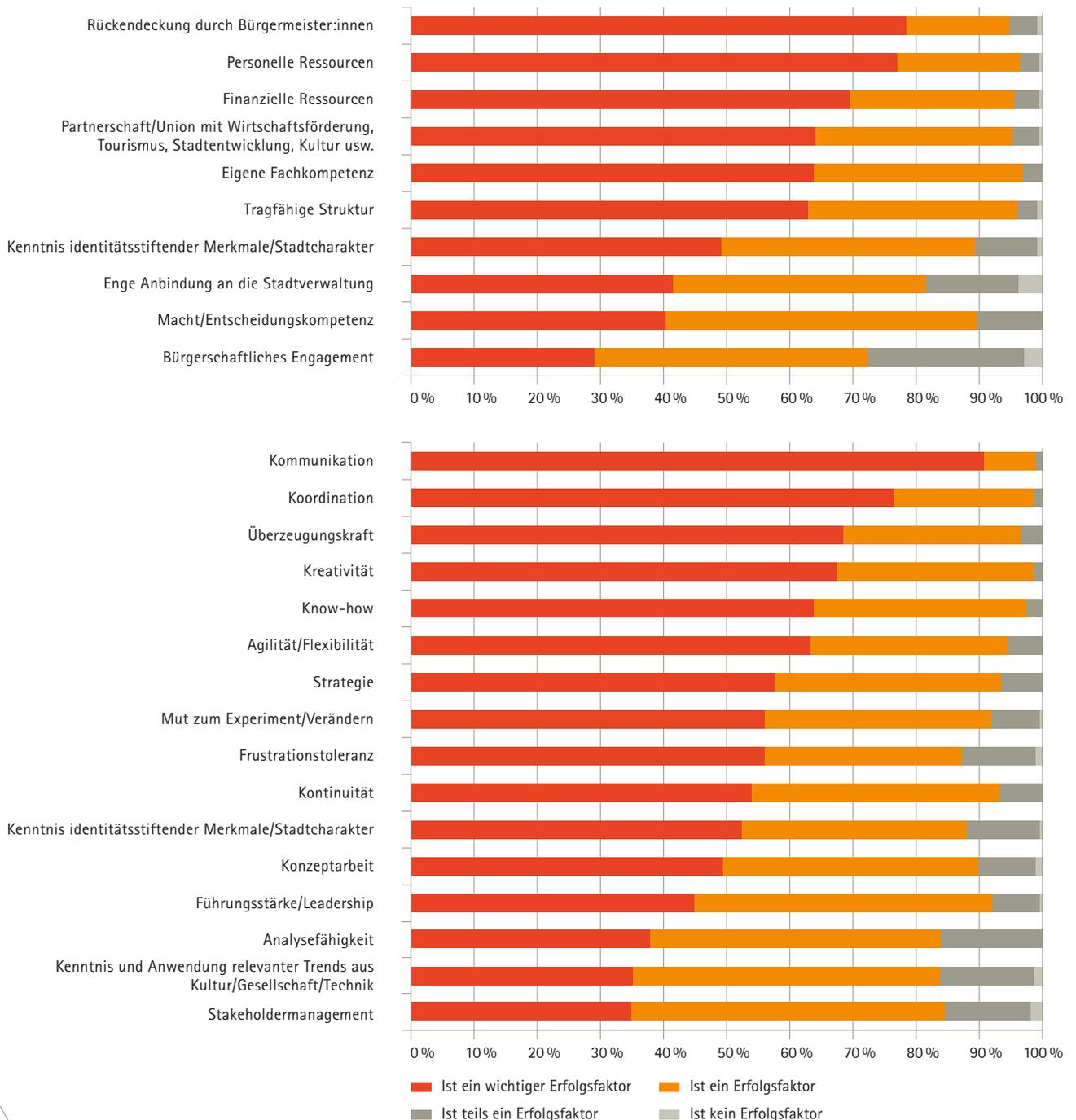
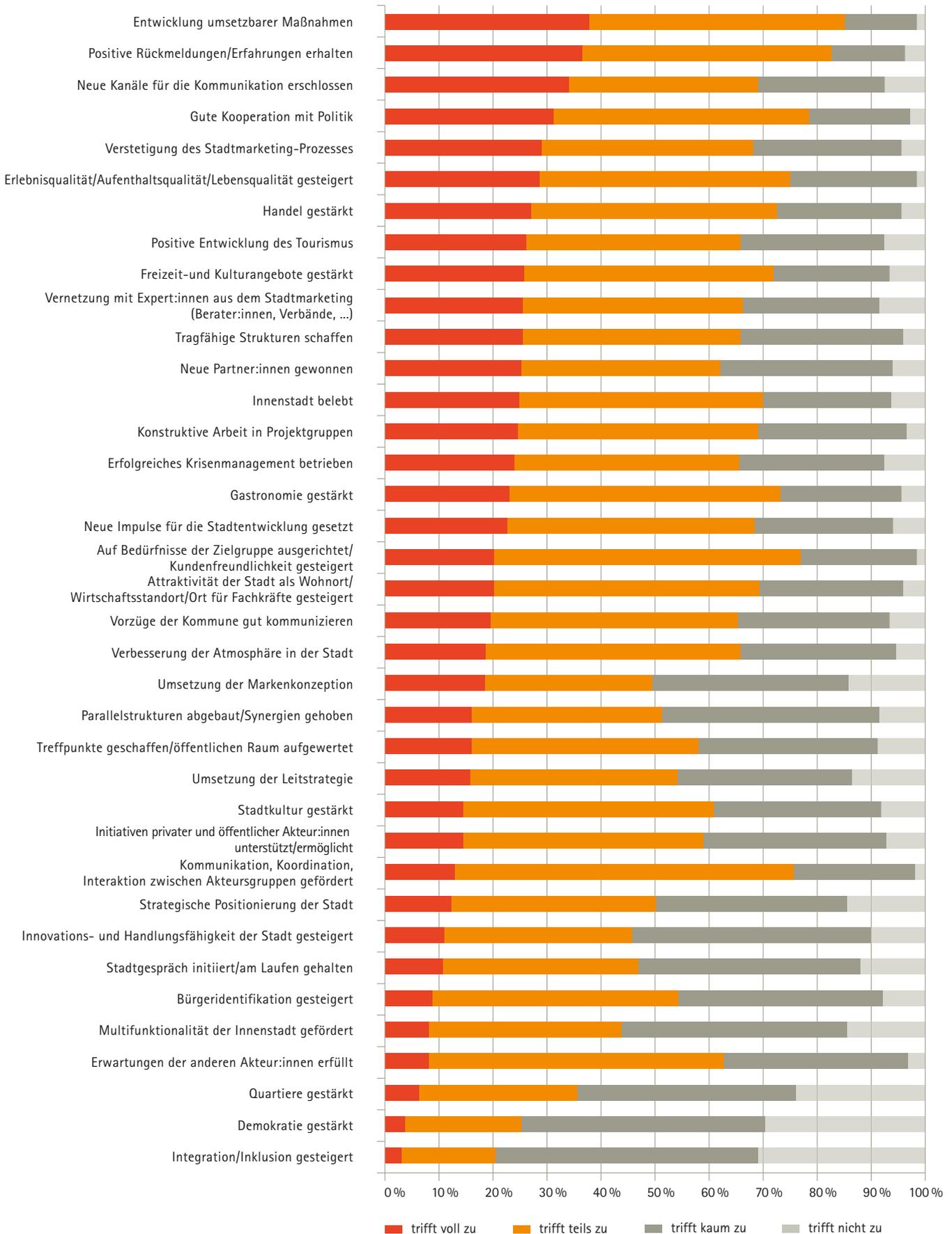


Abb. 11: Wie schätzen Sie den Erfolg Ihrer Stadtmarketingorganisation ein?



Dort, wo sich Unterschiede zeigen, bewerten sich die Stadtmarketingorganisationen in Mittel- und Großstädten in der Regel als erfolgreicher als jene in den kleineren Kommunen. Dies ist beispielsweise bei der Schaffung tragfähiger Strukturen, der Verstetigung des Stadtmarketingprozesses und der Umsetzung der Markenkonzeption der Fall. Bei der Verbesserung der Atmosphäre in der Stadt, der Belebung der Innenstadt und der Stärkung von Quartieren sind es die Mittelstädte, die ihren Erfolg am höchsten einstufen. Eine Ausnahme zeigt sich bei dem Thema, das insgesamt am wenigsten als Erfolg gesehen wird: Der Steigerung von Inklusion und Integration. Dieser Punkt wird am meisten von Teilnehmer:innen aus Kommunen mit weniger als 20.000 Einwohner:innen als Erfolg gewertet, wobei auch hier dieser Wert bei nur 28,6 Prozent liegt (vgl. Abb. 11).

In allen Stadtgrößen nimmt eine deutliche Mehrheit der Befragten eine Zunahme des Stellenwertes und der Bedeutung des Stadtmarketings wahr (vgl. Abb. 13). Dabei wird allerdings auch das Bild, das durch die vorangegangenen Ergebnisse, wie etwa bei der Einschätzung des Erfolgs, entstanden ist, weiter bestätigt: Die Stadtmarketingorganisationen in Mittel- und

»Kommunale Akteur:innen, von Oberbürgermeister:innen über die Kommunalpolitik bis hin zur Verwaltung, sind über alle Stadtgrößen hinweg von besonderer und im Vergleich zu 2013/2014 nochmals gesteigener Relevanz für die Stadtmarketingprozesse.«

Großstädten schätzen ihren Stellenwert nochmals höher ein als jene in kleineren Städten. 80,6 Prozent der Befragten aus mittleren Städten und drei Viertel aus Großstädten gaben ihren Stellenwert als eher hoch oder hoch an, verglichen mit 67 Prozent in Kommunen mit 20.000 bis 49.999 Einwohner:innen und 64,7 Prozent in Gemeinden mit weniger als 20.000 Einwohner:innen. Immerhin 7,6 Prozent der Stadtmarketingakteur:innen bescheinigen ihren Organisationen einen geringeren Stellenwert als noch vor 9 Jahren, aber nur 4,2 Prozent schätzen diesen als gering ein (vgl. Abb. 12). Demgegenüber geben jedoch mehr als zwei Drittel der Befragten an, dass der Stellenwert des Stadtmarketings in ihrer Stadt seit 2013 (der letzten Befragung hierzu) gestiegen sei – ein Ergebnis, das angesichts der aktuell breit geführten Diskussion um die Zukunft und Zukunftsfähigkeit der Innenstädte nicht verwundert.

»Neben einer angemessenen Ausstattung mit Budget und Personal wird als wichtiger Erfolgsfaktor für einen erfolgreichen Stadtmarketingprozess – gerade als freiwillige kommunale Aufgabe – die verlässliche Rückendeckung der Bürgermeister:innen benannt.«

Abb. 12: Wie schätzen Sie den Stellenwert des Stadtmarketings in Ihrer Stadt ein?

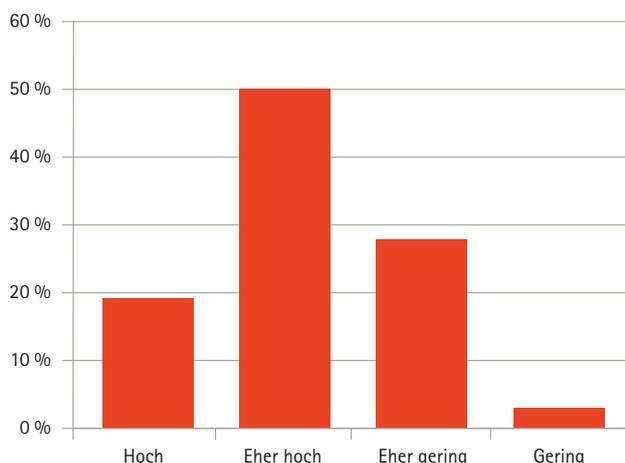
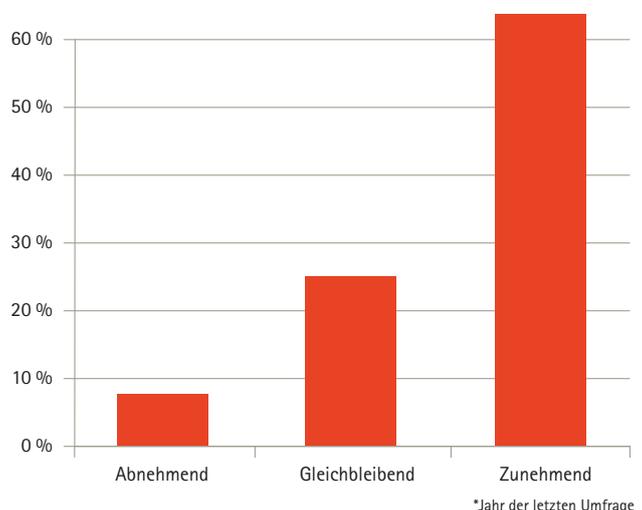


Abb. 13: Wie schätzen Sie die Entwicklung des Stellenwerts des Stadtmarketings seit 2013* in Ihrer Stadt ein?



»Um einen erfolgreichen Stadtmarketingprozess dauerhaft zu führen, bedarf es vieler wichtiger Qualitätsansprüche und -faktoren. Darüber sind sich die Stadtmarketing-affinen Teilnehmer:innen genauso einig wie darüber, dass die Kernkompetenz im Stadtmarketing nach wie vor aus der Fähigkeit zur guten Kommunikation, zur gewinnbringenden Koordination und zur Schaffung überzeugender Konzepte und Strategien besteht.«



Das Poster kann hier heruntergeladen werden:





HAUS DES WISSENS

HOTEL

Kulturmarketing/
Stadtkultur

KOMMUNALE
DIENSTLEISTUNGEN

Event-
Marketing

Welcome

TOURISMUS
MARKETING

Kommunikation

Graphic Recording
by Miss Vizzz

I ♥ Schwarmstadt

Ideen
für
Schwarmstadt

deinre
Gewürze

WUNDER-
TÜTE



Auswertung der bcsd-Umfrage 2022 Teil II: Zukunftsfragen

KOMMUNALENTWICKLUNG UND STADTMARKETING

DIE TOP-THEMEN DER KOMMUNAL- ENTWICKLUNG BIS 2030



Aus Sicht der Stadtmarketing-affinen Akteur:innen wird die Stabilisierung und Entwicklung der Innenstädte zentrale Zukunftsaufgabe auch der Kommunalentwicklung insgesamt (vgl. Abb. 14).

Auffallend: Bisher in kommunalen Leitbildern meist als „Querschnittsthemen“ definierte Herausforderungen wie Klimaresilienz und Digitalisierung werden aus Sicht der Befragten zentrale Entwicklungsschwerpunkte werden – also Querschnitts- und Schwerpunktthema.

Zudem zeigt sich: Die künftige Kommunalentwicklung muss mehr denn je das Paradigma der Nachhaltigkeit verfolgen und die in der Praxis dann doch nicht selten faktisch bestehende Betonung eines Themas ablegen: Ökologie (hier: „Klima“), Ökonomie (hier: Wirtschaftsförderung) und Soziales (hier: bei Wohnen/

Abb. 14: Die Top-Themen und Akteur:innen der Kommunalentwicklung bis 2030

Wohnraumschaffung wird oftmals Wohnraum für sämtliche Einkommensgruppen benannt müssen aus Sicht der Befragten gleichermaßen und gleichbedeutend verfolgt werden, erfahren alle drei Aspekte fast identische Zahlen bei den Nennungen.

DIE WICHTIGSTEN AKTEUR:INNEN BEI DER KOMMUNALENTWICKLUNG IN DEN KOMMENDEN JAHREN

Zentrale Akteur:innen – also nicht allein Zielgruppen sondern auch Handelnde – sind laut Befragten die Bürger:innen. Dies erstaunt bei der Frage nach der künftigen Kommunalentwicklung zunächst kaum. Allerdings wird Unternehmen und der Stadtverwaltung gleichermaßen eine hohe Bedeutung für die künftige Kommunalentwicklung als Akteur:innen beigemessen. Blickt man auf viele Stadtentwicklungsprozesse, zählen gerade Wirtschaftsvertreter:innen aber zu jenen Akteursgruppen, die sich eher unterdurchschnittlich häufig bei solchen partizipativen Prozessen beteiligen. Damit ist eine weitere Herausforderung bei der künftigen Kommunalentwicklung – neben herausfordernden Themen – benannt: Die noch stärkere Mobilisierung und Begeisterung von Unternehmer:innen für Prozesse der Kommunalentwicklung insgesamt.

STADTMARKETING ALS GESTALTERIN DER KOMMUNALENTWICKLUNG INSGESAMT

Von wegen „Stadtmarketing muss vor allem die Stärken unserer Kommune kommunizieren“. Imageprägende Kommunikation ist ohne Zweifel eine Aufgabe von Stadtmarketing. Doch mit der Bedeutungsverschiebung von Themen in der Kommunalentwicklung, verschieben sich auch künftige Aufgaben eines Stadtmarke-

tings. Dieses wird immer stärker auch zu einem „Stadtentwicklungsmanagement“.

»Bürger:innen, Wirtschaft, Verwaltung und das Stadtmarketing sind die Zukunftsallianz der Kommunalentwicklung.«

Pointiert formuliert ändert sich die Rolle des Stadtmarketings in der Kommunalentwicklung u. a. wie folgt (vgl. Abb. 15):

- Stadtmarketing und Stadtplanung müssen sich verbrüdern – beide müssen gemeinsame Lösungen für die Etablierung einer „zukunftsfesten Innenstadt“ und von nachhaltiger Mobilität umsetzen.
- Stadtmarketing muss in allen Aufgabenbereichen Nachhaltigkeitsthemen als Querschnittsanforderung anerkennen – von CO₂-armen Events über ressourcenschonende Werbematerialien bis hin zu tatsächlich neuen Strategien bei der Innenstadterreichbarkeit.
- Die Digitalisierung bleibt Herausforderung – es scheint sich eine Einbettung von digitalen Maßnahmen in das gesamte digitale Servicekonzept abzuzeichnen, einzelne Ansätze wie beispielsweise Online-Marktplätze scheinen hingegen an Bedeutung zu verlieren.
- Aufgaben eines Stadtmarketings und Wirtschaftsförderertätigkeiten werden immer weniger zu trennen sein – Stadtmarketing ist ohne Lösung des Themas Fachkräftemangel (Beispiele: Servicekräfte in der Gastronomie, neue Nutzungen für innerstädtische Leerstände in Form von Räumlichkeiten für Start-ups) beispielsweise nicht mehr denkbar. Im Sinne einer effizienten Bearbeitung der Themen und um Überlastung von Per-

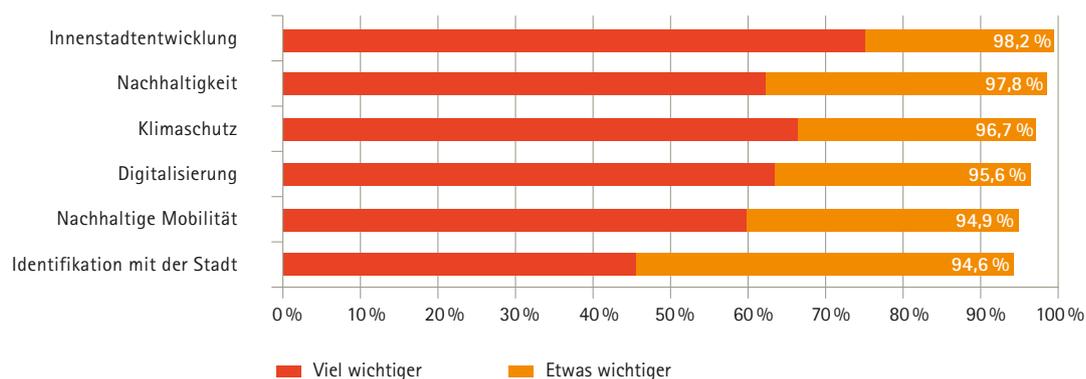


Abb. 15: Einfluss des Stadtmarketing auf die Top-Entwicklungen



sonen bei immer weiter steigenden fachlichen Anforderungen zu vermeiden, ist im täglichen Doing dann aber eine klare Trennung (Aufgaben-/Stellenbeschreibung) sehr wohl notwendig. Es bedarf also einer klaren Definition und Abgrenzung von Aufgabenbeschreibungen in Bereichen wie Citymarketing, Standortmarketing usw.

Es scheint zu gelten: Stadtmarketing und auch Stadtentwicklung insgesamt bewegt sich künftig mehr denn je zwischen den Polen „Bewährtes fortführen“, „neue Visionen definieren und umsetzen“ sowie „kontinuierliche Weiterentwicklung von Inhalten und Strukturen“.

Nach Größenklassen der Standorte zeigt sich, dass die Themen Klimaschutz, Nachhaltigkeit und nachhaltige Mobilität von Großstädten in der Kommunalentwicklung bis 2030 tendenziell stärker Berücksichtigung finden werden als in kleineren Städten. Unabhängig von der Größenkategorie dominiert das Thema Innenstadt die künftige Kommunalentwicklungsstrategie insgesamt. Gleichwohl gehen vor allem größere Mittelstädte (50.000 bis 99.999 Einwohner:innen) davon aus, dass dieses Thema vom jeweiligen Stadtmarketing noch wesentlich stärker berücksichtigt werden muss.

»Multifunktionalität als Paradigma klingt logisch und damit gut, konsensfähig und einfach. Das ist es aber keineswegs. Denn nötig sind sowohl viel Dialog hin zu einer Innenstadt-Gemeinschaft als auch Instrumente zur Durchsetzung dieser Nutzungsmischung, weil mit Multifunktionalität in einer Innenstadt stets auch Nutzungskonflikte zwischen Events und Ruhe, Handwerk und Wohnen, Gastronomie und konsumfreien Raum geschaffen werden. Diese Nutzungskonflikte proaktiv und konzeptionell auszuhandeln wird als eine Hauptaufgabe des Stadtmarketings gesehen.«

INNENSTADT DER ZUKUNFT

DIE STRATEGIE ZUR INNENSTADTENTWICKLUNG

Im Zeitablauf seit den 1980er Jahren verfolgte Stadtmarketing unterschiedliche grundsätzliche Ausrichtungen bzw. Schwerpunkte (Strategien) insbesondere zur Stärkung von Innenstädten: Von Fokus auf Kommunikation und/oder Betonung von Events als wesentlichem Inhalt über eine Hinzunahme von Themen wie Leerstandsmanagement und digitalem Stadtmarketing. In den kommenden Jahren scheint sich gemäß Befragungsergebnissen die Strategie weiter zu diversifizieren (vgl. Abb. 16):

- Wesentlich mehr Betonung wird künftig die Schaffung von Aufenthaltsqualität erhalten.
- Zudem sollen so genannte „third places“, also Begegnungsräume in der Innenstadt, viel stärker ein zentraler Baustein werden.
- Die Fokussierung auf ein, zwei wesentliche, frequenzbringende Nutzungen (Handel, Gastronomie) scheint ebenso passé. Die Strategie „Schaffung von Multifunktionalität“ (= viele Besuchsgründe/Nutzungen/Funktionen parallel) wird erheblich wichtiger werden. In diesem Zusammenhang wird die aktive Steuerung von Nutzungen im Sinne eines Leerstands- bzw. Nutzungsmanagement laut Befragten ebenso viel wichtiger werden.

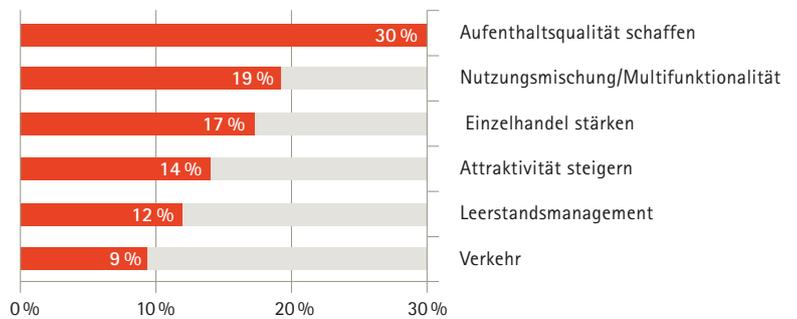
– Eine Konzentration von Maßnahmen auf eine eventuell kleiner werdende 1a-Lage wird folgerichtig mehrheitlich nicht für richtig angesehen. Im Gegenteil: „Innenstadt“ muss räumlich sogar größer gedacht werden, um unterschiedliche Nutzungen tatsächlich schaffen und mit einbeziehen zu können.

Übrigens: Wohnraumnutzung als eine auszubauenende Nutzung wird eher verhalten bewertet.

Aufenthaltsqualität und Nutzungsmischung sind laut Befragten die zentralen Ansätze zur Belebung. Wichtige Erkenntnis aber auch: Entgegen mancher düsteren Prognose ist aus Sicht von Stadtmarketing-affinen Akteur:innen der Einzelhandel sehr wohl auch künftig ein wichtiges Element einer belebten Innenstadt. Ihn gilt es zu stabilisieren und zu stärken.

Abb. 16: Die zentralen Belebungsansätze bis 2030

Was muss Ihre Innenstadt bzw. Ihr Zentrum vor allem lösen, um auch 2030 noch belebt und gut frequentiert zu sein?



WICHTIGER WERDENDE NUTZUNGEN UND FLÄCHEN DER ZUKUNFT

Beim Ausbau der Innenstadt hin zu einem multifunktionalen Lebensraum sehen die Befragten insbesondere bei folgenden Nutzungen künftig eine Bedeutungszunahme und damit die Notwendigkeit, hierfür auch Räume/Flächen zu schaffen.

- _ Gastronomie
- _ Freizeiteinrichtungen und Freizeitflächen
- _ Veranstaltungen/Events
- _ Touristische Angebote
- _ Kultureinrichtungen
- _ Gesundheitsdienstleistungen
- _ Nahversorgung

Die nationale imakomm-Studie „Zukunfts-feste Innenstädte“ aus dem Jahr 2021 hatte festgestellt, dass Klein- und Mittelstädte von einem nicht unerheblichen Verlust an gastronomischer Nutzung ausgehen. Dies wird nun von den Befragten nicht bestätigt. Differenziert nach Standortgröße zeigt sich nämlich, dass alle Befragten gleichermaßen mit einem Bedeutungsgewinn der Gastronomie bis 2030 rechnen. Erstaunlich: So gehen insbesondere Klein- und kleine Mittelstädte (93–94 Prozent) von einem Bedeutungsgewinn der Gastronomie aus. Bei größeren Mittel- sowie bei Großstädten (also alle Kommunen ab 50.000 Einwohner:innen) beträgt dieser Wert 89–90 Prozent.

STADTMARKETING DER ZUKUNFT

STADTMARKETING IN DER WAHRNEHMUNG: „NICE-TO-HAVE“ ODER WICHTIGES STADTENTWICKLUNGSMITTEL?

»Die Herausforderung, die dem Prozess hin zu einem zukunfts-festen Stadtmarketing innewohnt: „all-actors/all-sectors-Ansatz“ bei der Beteiligung, und den- noch schlank, ergebnisorientiert und zuspitzend vorangehen.«

Ob es nun das berühmte Pfeifen-im-Wald ist oder tatsächlich so kommen wird, bleibt unklar. Die Stadtmarketing-affinen Akteur:innen gehen jedenfalls klar davon aus, dass die Wichtigkeit und der Stellenwert eines ganzheitlichen Stadtmarketings als Aufgabe – unabhängig von deren Institutionalisierung – künftig bei allen Stakeholdern noch zunehmen wird. Spannend: Dies wird von einer überwältigenden Mehrheit der Befragten so eingeschätzt,

gleich, ob es sich dabei um Gemeinden oder Großstädte handelt, oder ob ein strukturiertes Stadtmarketing überhaupt schon besteht.

Nicht allein die kommunalen Verwaltungsspitzen sowie auch die Kommunalpolitik werden künftig die Bedeutung eines Stadtmarketings anerkennen. Insbesondere die Immobilienwirtschaft werde den Stellenwert eines Stadtmarketings künftig noch viel stärker anerkennen.

ZUKUNFTSFÄHIGES STADTMARKETING: ELEMENTE, DIE ZWINGEND AUSGEBAUT WERDEN MÜSSEN

Angesichts der umfassenden Aufgaben, die ein Stadtmarketing bereits beinhaltet, und angesichts der Zunahme an Aufgaben allein schon aufgrund der Transformation der Innenstadt, müssen auch die Arbeitsweise und Ansätze eines Stadtmarketings (= Elemente) weiterentwickelt werden. Folgende zentralen Elemente – quasi im Sinne von Transformationskompetenz – gilt es insbesondere auszubauen:

acht von zehn Befragten sehen die Notwendigkeit, über Anreize/Verpflichtungssysteme hier stärker in den Immobilienmarkt eingreifen zu können. Gleiches dürfte auch für die so genannte „Trittbrettfahrerproblematik“ bei Events usw. gelten.

- _ Auf-/Ausbau von Anreiz- und Verpflichtungssystemen: Um Zukunftsaufgaben wie die Etablierung einer multifunktionalen Innenstadt und dabei auch ein Nutzungsmanagement bewältigen zu können, reicht ein Dialogansatz allein nicht mehr aus. Mehr als

- _ Mehr Professionalität in Form von hauptamtlichen Personen. Allein ehrenamtlich scheinen die Aufgaben auch in kleinen Kommunen nicht (mehr) stemmbar. Hierzu gehört aus Sicht der Befragten im Übrigen auch eine Erhöhung des Budgets – im Vergleich zu 2022 scheint eine Budgeterhöhung um rund 50 Prozent geboten.



– Fokussierung auf die „Willigen“: Das ist spannend – die Standorte sind sich einig, dass Akteur:innen wie Bürger:innen und damit auch Dialogprozesse und deren Management wichtiger werden. Gleichzeitig betonen die Befragten in großer Mehrheit aber, sich bei der Umsetzung speziell der Transformation der Innenstadt auf jene Personen, die tatsächlich auch mit umsetzen wollen, zu konzentrieren. Das würde bedeuten: Einerseits sollte ein Stadtmarketing wiederkehrend Dialogangebote für alle machen, andererseits aber ganz bewusst dann auch in die Umsetzung gehen und einem weiteren „Zerreden“ entgegenwirken bzw. auf den „Minimal-Konsens-suchenden-Projektansatz“ verzichten.

Interpretiert man weitere Ergebnisse, werden wichtige Erkenntnisse zudem offensichtlich:

»Eine weitere Herausforderung wird darin bestehen, Akteur:innen umsetzungswillig und umsetzungsfähig zu machen. Ansonsten muss ein personell und finanziell üblicherweise spärlich ausgestattetes Stadtmarketing schlichtweg scheitern.«

– Ein Stadtmarketing bedarf mehr Geschwindigkeit – schnellere Entscheidungen müssen möglich sein. Dies klingt lapidar, ist es aber keineswegs. Man denke allein schon an den Befund, dass die Zahl der zu berücksichtigenden Akteur:innen in einem Stadtmarketing zunehmen wird. Zudem muss die Organisationsform des Stadtmarketings geeignet sein, diese Geschwindigkeit auch zuzulassen.

– Die Befragten sehen auch die Notwendigkeit, mehr Lernfähigkeit sicherzustellen, das heißt, die Befragten betonen, dass das Stadtmarketing sich selbst sowohl inhaltlich als auch strukturell viel öfter, eigentlich permanent selbst hinterfragen und weiterentwickeln muss. Der Satz „das hat sich bewährt“ kann künftig also ein gefährlicher sein.



DIE STADTMARKETING-ORGANISATION ZUKUNFTSFEST MACHEN

Das ist erstaunlich: In der Praxis wird oftmals in der Schaffung einer Stadtmarketing-GmbH ein Ansatz für mehr „Power“ im Stadtmarketing gesehen – schließlich sei eine GmbH

eine „wirtschaftsorientierte Rechtsform“. Die deutschlandweite Befragung im Rahmen von „Stadtmarketing im Profil“ bestätigt dies nicht (Hinweis: geantwortet haben 19 Prozent beste-

Abb. 17: Organisationformen des Stadtmarketings

Organisationsform aktuell		Idealerweise erfolgt eine Umstrukturierung hin zu ...		
		1	2	3
Verein, der von Stadt und privaten Mitgliedern finanziert wird	57	Verein	Eigenes Amt	GmbH: 100-prozentige Tochter der Stadt
Integriert in einem Amt	54	Stabsstelle	Eigenes Amt	Verein
Keine eigene Organisationsform	44	Integration in ein anderes Amt	Stabsstelle	Eigenes Amt
Stabsstelle	43	Eigenes Amt	GmbH: 100-prozentige Tochter der Stadt	GmbH: öffentliche und private Gesellschafter
GmbH: 100-prozentige Tochter der Stadt	32	GmbH: 100-prozentige Tochter der Stadt	GmbH: öffentliche und private Gesellschafter	Stabsstelle
GmbH: öffentliche und private Gesellschafter	20	GmbH: öffentliche und private Gesellschafter	GmbH: 100-prozentige Tochter der Stadt	Verein
Eigenes Amt	19	GmbH: 100-prozentige Tochter der Stadt	Stabsstelle	Eigenes Amt

hende GmbH-Lösungen). Umstrukturierungen werden als wichtiger Ansatz für ein zukunfts-festes Stadtmarketing gesehen (ca. 66 Prozent aller Befragten, vgl. Abb. 17). Gleichwohl scheinen Ansätze vor allem in mehr Agilität innerhalb bestehender Strukturen zu liegen, in der Schaffung einer eigenen verwaltungsinter-nen Stadtmarketingeinheit (statt beispielsweise Sachbereich in einem Amt) sowie in einer Ver-besserung der Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung bzw. innerhalb von Vereinslösun-gen, GmbHs usw.

Die Vereinslösung (57 Nennungen) und die Ämterlösung (73 Nennungen), dabei insbeson-dere Stadtmarketing als Teil eines Amtes (54 Nennungen) sind die häufigsten Organisations-formen. Tendenziell scheint zu gelten: Beste-hende Stadtmarketingstrukturen wünschen sich „mehr Beinfreiheit“. In einem Amt integrierte Stadtmarketingstrukturen sähen Vorteile in einer Neukonfiguration des Stadtmarketings als Stabsstelle oder eigenes Amt. Stadtmarketing als (eigene) Ämterlösung wiederum präferierten eine Ausgliederung aus dem Verwaltungsappa-rat in eine GmbH. Bestehende Stadtmarketing-GmbHs sehen kaum die Notwendigkeit einer Rekommunalisierung bzw. die Überführung di-rekt in den Verwaltungsapparat.

Gleichwohl zeigt sich: Erhebliche Tendenzen hin zu einem Rechtsformwechsel bestehen nicht.

DER INSTRUMENTENKASTEN EINES ZUKUNFTSFESTEN STADTMARKETINGS

Digitales Stadtmarketing ist aus Sicht der Be-fragten aktuell zwar wichtig, bedarf aber eines erheblichen Ausbaus. Dabei gilt: Social Media-Auftritte und -Kampagnen sind und bleiben auch künftig das zentrale digitale Instrument des Stadtmarketings (vgl. Abb. 18). Gleichzeitig wer-den Open-Data-Strategien bis 2030 aus Sicht der Befragten rasant an Bedeutung gewinnen. Dabei handelt es sich also um Strategien, wie digitale Daten (zum Beispiel zum Verkehrsaufkommen usw.) von jeder:m Bürger:in genutzt aber auch weiterverarbeitet werden können. Zusammen mit professionellen Online-Informationsplatt-formen entsteht ein „Dreigestirn“ des digitalen Stadtmarketings.

Hingegen gewinnen Online-Marktplätze nur wenig an Bedeutung – sie können den Marke-

»Das Stadtmarketing rückt näher an die Kommune ran (Amt, Stabsstelle, Eigenbetrieb, GmbH).«

Parallel hierzu scheint es auch nicht die absolut präferierte Rechtsform (GmbH, Stabsstelle oder Ähnliches) zu geben. Die Befragungsergebnisse zeigen aber auch: Vereinsstrukturen bzw. auf Ehrenamt beruhende Stadtmarketing-Struktu-ren sind tatsächlich in Schwierigkeiten, geraten an Grenzen – daher besteht oftmals der Wunsch nach einem stärkeren Engagement der Kommu-nen im bestehenden Verein oder aber eine Über-führung der ehrenamtlich geprägten Strukturen in eine Ämter- oder GmbH-Lösung. Auffällige Abweichungen zwischen den Größen der Kom-munen bestehen nicht. Gleichwohl scheint ten-denziell zu gelten:

- _ Eine GmbH-Lösung wird eher von größeren Kommunen (ab 20.000 Einwohner:innen) thematisiert.
- _ Kommunen mit weniger als 20.000 Einwoh-ner:innen tendieren eher zu einer Struktu-risierung in einem eigenen Amt oder in einem Verein.
- _ Kaum erstaunlich: Sämtliche Nennungen zum Thema „Erstmalig ein Stadtmarketing etablieren“ stammen aus der Größenkatego-rie 20.000 Einwohner:innen und kleiner.

»Digitale Stadtmarketing-Instrumente – ein Mix aus High-end und Basics. Die Bedeutung von Marktplätzen mit Shopfunktion scheint in den vergangenen Jahren überschätzt, jene von Digital-Analogen-Erlebnisraum eher unterschätzt worden zu sein.«

tingmix bereichern, sind aber – anders als nicht selten kommuniziert – nur eines von vielen möglichen Instrumenten. Auffallend: Haben digitale (Stadt-)Gutscheine mit Beginn der Co-rona-Pandemie in vielen Kommunen eine gro-ße Entwicklung erlebt, so werden diese künftig als Kaufkraftbindungsinstrument ein wichtiger Baustein eines digitalen Marketingmixes sein, jedoch nicht das dominierende Stadtmarketing-instrument bleiben/werden.



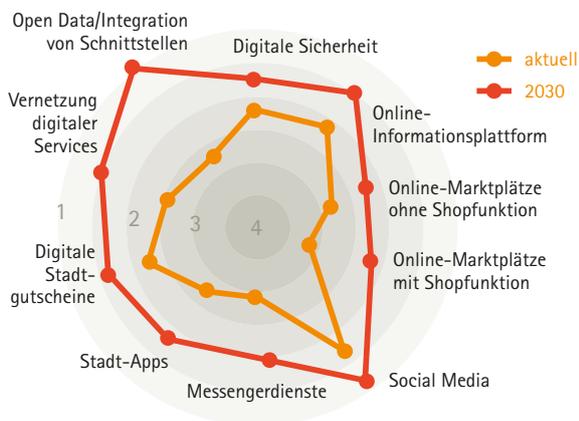
Interessant ist eine differenzierte Betrachtung zum Thema Open Data:

– Aktuell besteht ein sichtbares Gefälle der Bedeutung von Open Data zwischen Großstädten (über 100.000 Einwohner:innen) und kleineren Kommunen (unter 20.000 Einwohner:innen). Open Data ist nur bei Großstädten derzeit wirklich ein Thema.

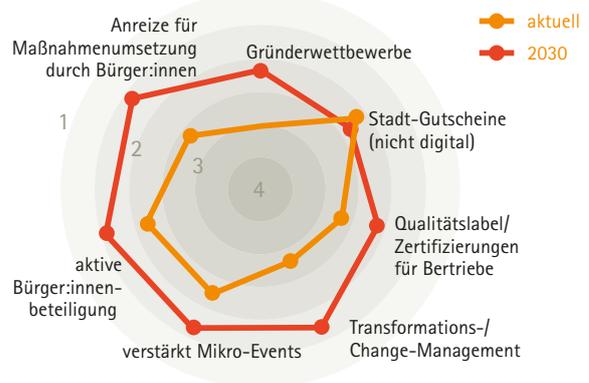
– Alle Kommunen messen dem Thema Open Data mittelfristig eine erheblich zunehmende Bedeutung bei – mindestens drei von vier Befragten je Größenkategorie gehen von einer teilweise erheblichen Bedeutungszunahme aus.

– Die Schere zwischen Großstädten einerseits und Mittel- und Kleinstädten andererseits bei diesem Thema wird mittelfristig kleiner werden – kleinere Kommunen holen auf, auch wenn quasi alle Großstädte dieses Thema bis 2030 tatsächlich auf der Agenda stehen haben.

Abb. 18: Digitale Instrumente des Stadtmarketing



Sonstige Instrumente des Stadtmarketing



1 von hoher Bedeutung, 2 von Bedeutung, 3 von eher weniger Bedeutung, 4 von keiner/geringer Bedeutung

**STÄDTEBAULICHE ANSÄTZE IM
STADTMARKETING**

Städtebauliche Fördermittel sind und bleiben das wichtigste Instrument auch aus Sicht des Stadtmarketings. Dabei dürften von den Befragten sowohl investive als auch nicht-investive (Marketing-)Maßnahmen subsumiert worden sein. Zudem werden aus Sicht der Befragten Zwischennutzungen in Zukunft ein zentraler Ansatz werden, eingebunden in ein ganzes Quartiersmanagement. Es zeichnet sich zudem folgender Trend ab: Städtebauliche Ins-

trumente, die vom Stadtmarketing (mit) angewandt werden, zielen auf flexiblere Nutzungsmodelle (Zwischennutzungen organisieren, Reallabore etablieren, usw.) ab.

**SONSTIGE INSTRUMENTE EINES
ZUKUNFTSFESTEN STADTMARKETINGS**

Analoge Stadtgutscheine werden bis 2030 wohl an Bedeutung verlieren. Hingegen sehen die Befragten eine aktive Bürgerbeteiligung bei der Umsetzung von Maßnahmen als künftig wichtigstes Instrument an.

FAZIT FÜR EIN ZUKUNFTSFESTES STADTMARKETING

Darin ist sich die Mehrzahl der Befragten (54–55 Prozent) einig: In Zukunft wird ein Stadtmarketing noch mehr Personengruppen und deren Interessen koordinieren müssen (vgl. Abb. 19). Knapp acht von zehn Standorten gehen sogar davon aus, dass die Koordination der zunehmenden Ansprüche auch anspruchsvoller werden wird. Die Zusammenarbeit wird herausfordernd werden. Folgerichtig definiert die große Mehrzahl der Befragten unter „zukunftsfestes Stadtmarketing“ weniger bestimmte Inhalte, sondern betont, dass ein solches Stadtmarketing

»Das „WIE“ wird entscheidend. Das Stadtmarketing der Zukunft ist ein agiles, professionell aufgestelltes Beteiligungsmanagement, das Impulse setzt, Ziele gemeinsam erarbeitet und konzeptioniert sowie den Umsetzungsprozess koordiniert.«

ein Dialog- und Umsetzungsmanagement sein müsse. Deutlich wird aber auch: Ein solches Stadtmarketing muss auch entsprechend mit personellen und finanziellen Ressourcen und auch Handlungsspielräumen ausgestattet sein.

Abb. 19: Das zukunftsbeste Stadtmarketing



»Wer eine kooperative Stadtentwicklung ehrlich betreiben möchte, muss deutlich mehr Akteur:innen mit unterschiedlichen Interessen einbinden.«



Fazit der Umfrage

MEHR STADTMARKETING WAGEN - IST-ZUSTAND UND ZUKUNFT DES STADTMARKETINGS

»Die Komplexität der anstehenden Veränderungen aufzuschließen, gelingt dem Stadtmarketing am besten mit dem überzeugenden Nachweis der eigenen Qualitäten, die sich durch die drei Kompetenzen Kommunikation, Koordination und Konzeptarbeit am eindrucksvollsten aufzeigen lassen.«

Die Implementierung von Stadtmarketingorganisationen in das Leistungsportfolio der Städte war bei deren Gründung eine zeitgemäße Antwort auf aktuelle Problemlagen der Städte und so ist es immer noch. Städte und die Anforderungen an ihre Lebensqualität verändern sich durch den gesellschaftlichen Wandel stetig.

Doch aktuell verstärkt die Gleichzeitigkeit von sich überlagernden Krisen (Auswirkungen der Corona-Pandemie, Energiekrise, Angriffskrieg Russlands) und strukturellen Megatrends (Nachhaltigkeit, Konnektivität, Klimaschutz, Urbanisierung) diesen Veränderungsdruck auf unsere Stadtgesellschaften enorm. So muss das Stadtmarketing Antworten finden, die sowohl durch Professionalität und stetige Agilität des Handelns als auch von strategischer Konzeptionierung und Qualität der Kommunikation geprägt sind und so eine neue soziale, ökologische und wirtschaftliche Ausrichtung unserer Innenstädte und Zentren ermöglichen. Dass die Stadtmarketingorganisationen dafür bereit sind, zeigen die Teilnehmer:innen dieser Umfrage durch die Benennung und Bestätigung ihrer Kernkompetenzen deutlich auf, wenn

beispielsweise nach den Erfolgsfaktoren des Stadtmarketings in Bezug auf die eigenen Qualitäten gefragt wird. Hier werden alle 16 abgefragten Eigenschaften für Erfolg vor Ort mit teilweise deutlich über 80 Prozent als Erfolgsfaktoren benannt und dem Stadtmarketing zugeordnet. Von Kreativität, Agilität über Experimentierfreude bis zum seriösen Umgang mit Trends aus Kultur, Gesellschaft und Technik werden alle diese Begabungen als (wichtige) Erfolgsfaktoren beschrieben.

In der Schnittmenge dieser vielfältigen Funktionen kristallisieren und bestätigen sich die Kompetenzen zu den wichtigsten Fähigkeiten und Qualitäten, die die Stadtmarketingorganisationen vor Ort einbringen können und müssen. Die Komplexität der anstehenden Veränderungen aufzuschließen, gelingt dem Stadtmarketing am besten mit dem überzeugenden Nachweis der eigenen Qualitäten, die sich durch die drei Kompetenzen Kommunikation (ist ein bzw. ein wichtiger Erfolgsfaktor, sagten 99 Prozent der Befragten), Koordination (ist ein bzw. ein wichtiger Erfolgsfaktor, sagten 98 Prozent der Befragten) und Konzeptarbeit (ist ein bzw. ein wichtiger Erfolgsfaktor, sagten 90 Prozent der Befragten) am eindrucksvollsten aufzeigen lassen. Es sind genau diese Fähigkeiten, die angesichts der oben beschriebenen Entwicklungen und Transformationen besonders gefordert sind und in den Städten nachgefragt und zur Anwendung kommen müssen.

Es ist wenig verwunderlich, dass das Stadtmarketing für eine erfolgreiche Arbeit neben den geeigneten Talenten vor allem auch personelle und finanzielle Ressourcen benötigt. Wie wichtig aber auch die Quelle Macht für den Erfolg eines Stadtentwicklungsprozesses ist, zeigt der Top-Faktor „Rückendeckung des Bürgermeisters“ (79 Prozent ist ein wichtiger Erfolgsfaktor) sowie das Kriterium einer „tragfähigen Struktur“, die mit 95 Prozent genauso zu Top-Antworten gehört, wenn man die beiden Antwortkategorien „ist ein Erfolgsfaktor“ und „ist ein wichtiger Erfolgsfaktor“ zusammenzählt. Es bedarf also des Dreiklangs von ausreichenden Ressourcen aus Finanzen, Personal und Macht (Rückhalt und Entscheidungskompetenz). Sie bilden die Schnittmenge bei den hier abgefragten zehn Quellen und werden mit mindestens über 70 Prozent als (wichtige) Er-

folgsfaktoren aufgeführt, um einen Stadtmarketingprozess positiv zu gestalten. Des Weiteren muss das Verständnis vor Ort vorhanden sein, dass die Entwicklung der lebenswerten Stadt immer eine Gemeinschaftsaufgabe darstellt. Es heißt, der Grad der Verbundenheit und Identifikation der Bürger:innen mit ihrer Stadt lässt sich am aktiven Eintrag in die Stadtgesellschaft ableiten.

Mit diesen Voraussetzungen und Erkenntnissen für die Handlungsgrundlagen der Stadtmarketingarbeit erklärt sich auch der hohe Stellenwert, den das Stadtmarketing vor Ort erlangt hat, denn in den zurückliegenden Krisenjahren konnten die Stadtmarketingorganisationen unter Beweis stellen, wie schnell, effizient und lösungsorientiert sie im Verbund ihres Netzwerkes aus allen städtischen Akteur:innen den Auswirkungen der Krisen entgegenwirken konnten. So schätzen die Stadtmarketingverantwortlichen den Stellenwert ihrer Organisationen in und für die Stadt mit knapp 70 Prozent als (eher) hoch ein.

»Es muss das Verständnis vor Ort vorhanden sein, dass die Entwicklung der lebenswerten Stadt immer eine Gemeinschaftsaufgabe darstellt. Der Grad der Verbundenheit und Identifikation der Bürger:innen mit ihrer Stadt lässt sich am aktiven Eintrag in die Stadtgesellschaft ableiten.«

Als freiwillige kommunale Aufgabe sind die Stadtmarketingorganisationen extrem abhängig von der finanziellen Situation der jeweiligen Stadt. Das zur Verfügung gestellte kommunale Budget entscheidet über die Anzahl der Vollzeitstellen und meist auch über das Portfolio der zu erledigenden Aufgaben. So sind in Städten unter 100.000 Einwohnern überwiegend „nur“ eine bis fünf Vollzeitstellen im Stadtmarketing angestellt. Erst bei den Großstädten zeichnet sich ein deutlich differenzierteres Bild bei den Vollzeitstellen ab. Hier sind immerhin 23 Prozent der Stadtmarketingorganisationen mit mehr als 40 Vollzeitstellen ausgestattet.



Zu beachten ist dabei, dass es in jeder Stadt parallele Strukturen gibt, die Aufgaben übernehmen, die nach dem theoretischen Verständnis des Stadtmarketings auch hier verankert sein sollten, aber durch die gewachsenen Strukturen vor Ort oftmals anders organisiert sind. In diesen Fällen ist es besonders wichtig, auf eine enge Verzahnung der Einheiten, Abteilungen und Aufgaben zu achten, sodass eine progressive Grundstimmung für die kooperative Stadtentwicklung entsteht.

»Allgemein lässt sich für die Arbeit in den Aufgabenfeldern des ganzheitlichen Stadtmarketings festhalten: Je enger die verantwortlichen Einheiten zusammenarbeiten und koordiniert aufeinander abgestimmt sind, desto höher steht der Entwicklungsgrad von urbaner Lebensqualität zu erwarten.«

In welcher Rechtsform die Stadtmarketingeinheit organisiert ist, spielt dabei für die Stadtmarketingverantwortlichen eine untergeordnete Rolle. Allerdings ist im Gegensatz zur Erhebung von 2013/14 in allen Stadtgrößen eine deutliche Verschiebung weg von privatrechtlichen hin zu kommunalen Organisati-

onseinheiten zu beobachten. Die größere Nähe zur kommunalen Politik und Verwaltung bildet einen Trend ab, der sich in den verschiedenen Abschnitten der aktuellen Befragung nachweisen lässt. Allgemein lässt sich für die Arbeit in den Aufgabenfeldern des ganzheitlichen Stadtmarketings festhalten: Je enger die verantwortlichen Einheiten zusammenarbeiten und koordiniert aufeinander abgestimmt sind, desto höher steht der Entwicklungsgrad von urbaner Lebensqualität zu erwarten.

Damit ist eine der deutlichsten Besonderheiten des Stadtmarketings angesprochen. Es verortet sich im Querschnitt zu den meist vertikal und hierarchisch ausgerichteten kommunalen Teildisziplinen, wie Stadtplanung, Wirtschaftsförderung, Tourismus und Kulturförderung. Schaut man sich die zahlreichen Aufgabenfelder des Stadtmarketings an und priorisiert die mit über 60 Prozent am häufigsten genannten, wird diese Tatsache untermauert: So folgen neben der Top-Aufgabe, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, mit City-, Standort-, Event-, Tourismus- und Kulturmarketing Aufgaben, die ebenfalls entscheidend sind für den Level der jeweiligen städtischen Attraktivität.



Zu den vielen Aufgabenbereichen, die sich beim Stadtmarketing versammeln, gehören auch Personen und Akteur:innen, die sich für ihre jeweilige Anspruchsgruppe und idealerweise für die Gesamtattraktivität der Stadt einsetzen und das Netzwerk des Stadtmarketings abbilden. Das Spektrum reicht von den kommunalen Akteur:innen über die Vertreter der verschiedenen Wirtschaftsbranchen, über organisierte Einheiten wie Kammern und Verbände und soziale Gruppen bis hin zu den Bürger:innen im Allgemeinen. Und auch hier wird die Nähe zu den kommunalen Vertreter:innen deutlich, denn ohne die Rückendeckung, das Mitmachen und die zur Verfügungstellung von Ressourcen durch die Bürgermeister:innen, die Politiker:innen und die Stadtverwaltung geht nichts im Stadtmarketing. Auch wenn sich von den privaten Akteur:innen alle Gruppen stärker ideell als finanziell einbringen, bilden die inhabergeführten Einzelhändler:innen die wichtigste Unterstützerguppe.

Abgeschlagen was Einfluss, Tatkraft und Ressourcen angeht, sind alle sozialen Akteur:innen. Hier wird sich das Stadtmarketing weiter entwickeln müssen und neue Akteur:innen für die

»Die Immobilieneigentümer:innen sind längst noch nicht so stark eingebunden, wie es angesichts der Herausforderungen gerade in den Innenstädten nötig wäre. Sie liegen bei ihrem Engagement noch im unteren Mittelfeld bei der Intensität ihres Mitwirkens, obwohl sie zur Erreichung der Top-Ziele als (sehr) wichtig angegeben werden.«

Gemeinschaftsaufgabe Stadtmarketing aktivieren müssen. Dies gilt auch für die Gruppe der Immobilieneigentümer:innen, denn diese sind längst noch nicht so stark eingebunden, wie es angesichts der Herausforderungen gerade in den Innenstädten nötig wäre. Sie liegen bei ihrem Engagement noch im unteren Mittelfeld bei der Intensität ihres Mitwirkens und schneiden beim Einbringen von Ressourcen nochmals schlechter ab und das, obwohl mit jeweils über 90 Prozent die Top-Ziele des Stadtmarketings mit Innenstadtbelebung, Einzelhandel stärken, Lebensqualität erhöhen und Gastronomie stärken, als (sehr) wichtig von den Stadtmarketingvertreter:innen angegeben werden. Alles Ziele, die unmittelbar auch die Interessen von Immobilieneigentümer:innen betreffen.



»Jede Stadt und jede Stadtmarketingorganisation ist einzigartig und erfordert eine strategische und ganzheitliche Sicht auf die Entwicklungspotenziale einer Stadt.«

Jede Stadt und jede Stadtmarketingorganisation ist einzigartig und erfordert eine strategische und ganzheitliche Sicht auf die Entwicklungspotenziale einer Stadt. Die Zielsetzung der multifunktionalen und attraktiven Innenstadt, die Aushandlungsprozesse zwischen den einzelnen Akteur:innen und Funktionen (z.B. Wohnen und Lärm, Eigentümerinteressen und Gemeinwohl, Aufenthaltsqualität und Konsumzwang) sind den Stadtmarketingakteur:innen zwar eher gemein und auch bei der Organisationsstruktur, der Rechtsform oder den zu bearbeitenden Aufgabenfeldern und Zielsetzungen gibt es zwar Land auf und Land ab auffällige Gemeinsamkeiten aber eben keine Blaupause, die eine nachhaltige Gewöhnung an das Stadtmarketing forciert. Kurz: die Aufgabe Stadtmarketing ist komplex und wird von den unterschiedlichsten Akteur:innen aus unterschiedlichsten Perspektiven und mit unterschiedlichsten Hintergründen betrachtet.

Dies erklärt auch, dass nach etwa vierzig Jahren Stadtmarketingarbeit vor Ort und knapp dreißig Jahren bcsd-Verbandsarbeit immer noch das unterschiedliche Verständnis vom Stadtmarketing als stärkstes Hemmnis für dessen Entwicklung wahrgenommen wird, denn 43 Prozent der Befragten unterstützen die Aussage mit der Antwort „trifft voll zu“. Nimmt man die Antwortgruppe „trifft teils zu“ hinzu, sind es sogar 76 Prozent. Aber auch weitere Hemmnisse, wie die kombiniert mit ca. 70 Prozent der aufgerufenen Antwortmöglichkeiten „Zu wenig Zeit zur Umsetzung der Ziele“, „Strukturelle Unterbesetzung“ oder die „Lücke zwischen Erwartungen und den zur Verfügung gestellten Ressourcen“, zeigen deutlich auf, woran es den Stadtmarketingvertreter:innen mangelt.

Zusammenfassend ergibt sich bei der Befragung der Stadtmarketingorganisationen zu ihrem Ist-Zustand ein authentisches Bild: Aktuell dominieren die bestehenden, kurzfristigen Herausforderungen das Handeln vor Ort. Und dies in dem gestärkten Bewusstsein, dass große Transformationen längst im Gang sind, die neue Antworten, neue Arbeitsweisen und neue Ressourcen benötigen. Vielfach wird bereits an den Zukunftsthemen und Querschnittsthemen



Innenstadtentwicklung, Klimaschutz, Nachhaltigkeit und Konnektivität mit Nachdruck gearbeitet und vor allem fast ausnahmslos anerkannt, dass diese zukünftig noch wichtiger werden und die kooperative Stadtentwicklung daran strategisch ausgerichtet werden muss. Hierzu zählen auch Elemente wie die Schaffung und Weiterentwicklung von Aufenthaltsqualität, Third Places und einer Multifunktionalität, die sich noch stärker an den Bedürfnissen der Bürger:innen ausrichtet und unterschiedliche Nutzungen mit unterschiedlichen Sogwirkungen in der Innenstadt etabliert.

»Dabei sind Bürger:innen und Akteur:innen aus allen Anspruchsgruppen und aus allen Wirtschafts- und Sozialbereichen noch stärker und effektiv in die anstehenden Gestaltungsprozesse einzubinden, um gleichzeitig effizient, transparent und ergebnisorientiert zu bleiben.«

»Aktuell dominieren die bestehenden, kurzfristigen Herausforderungen das Handeln vor Ort. Und dies in dem gestärkten Bewusstsein, dass große Transformationen längst im Gang sind, die neue Antworten, neue Arbeitsweisen und neue Ressourcen benötigen.«

Dies beschreibt gleichermaßen die Herausforderungen wie die Notwendigkeiten für die Städte und damit für das Stadtmarketing, das sich noch stärker zum Stadtentwicklungsmanagement weiterentwickeln muss und wird. Welche Disziplin könnte dies besser als das Stadtmarketing, bedarf es doch inhaltlicher, kommunikativer und methodischer Kompetenzen, um Entwicklungen, die stets an den Motiven der Bürger:innen ausgerichtet sind, zu managen und die den Ausgleich zwischen „Bewährtes fortführen“, „Bestehendes weiterentwickeln“ und „Innovationen forcieren“ schaffen. Das hierfür auch ein drastisch erhöhtes Budget zur Verfügung stehen muss, äußern die Stadtmarketingverantwortlichen mit der logischen Konsequenz nach einer Budgetsteigerung von 50 Prozent auf dem Weg zum Jahr 2030.

IMPRESSUM

Herausgeber:
Bundesvereinigung City- und
Stadtmarketing Deutschland e.V.
Tieckstraße 38, 10115 Berlin
www.bcsd.de

Redaktion:
bcsd: Jürgen Block, Lioba Jung, Hannah Nölle,
Annemarie Renker, Frank Simon
imakomm: Dr. Peter Markert, Annika Dressler

Bilder:
bcsd, iStock (Orbon Alija: Titel, Nicolas Hansen: S. 6,
Marco D. Brockmann: S. 34–35, Eldad Carin: S. 36),
Veruschka Bohn (S. 20–21), Philipp Böhme (S. 24, 31)

Layout & Satz:
DreiDreizehn, Berlin
www.313.de

Urheberrechte:
Die in dieser Broschüre veröffentlichten Inhalte und Werke
sind urheberrechtlich geschützt. Jede vom deutschen
Urheberrecht nicht zugelassene Verwertung bedarf der
vorherigen schriftlichen Zustimmung des Herausgebers.

© bcsd, November 2022



www.bcsd.de

bcsd

Bundesvereinigung City- und
Stadtmarketing Deutschland e.V.

Tieckstraße 38, 10115 Berlin

Tel.: 030 / 28 04 26 71

Fax: 030 / 28 04 26 73

E-Mail: office@bcsd.de