



## Die Stadt als Marke?

Wie Kommunen sich besser darstellen können

11. Februar 2003

Copyright by  
Dipl. rer. com.  
Helga Burgstahler

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Wirtschaftsjargon</b>	<b>3</b>
2.1	Stein des Anstoßes	3
2.2	Städtische Vielfalt reduzieren	3
2.3	Sprache prägt unser Weltbild	4
2.3.1	Produkt „Stadt“ im Supermarkt der Gesellschaft	4
2.3.2	Wortetiketten für Ähnlichkeiten	6
<b>3</b>	<b>Die Stadt</b>	<b>8</b>
3.1	Kulturerzeugnis des Menschen	8
3.1.1	Archaische Spuren	8
3.1.2	Neuzeitliche Stadtkultur	8
3.2	Kommunale Wohlfahrt	9
3.2.1	Die städtischen Aufgaben	9
3.2.2	Wirtschaftspolitik	9
3.2.3	Wirtschaftsförderung	10
3.2.4	Stadtmarketing	11
<b>4</b>	<b>Marketing als Rezeptur</b>	<b>13</b>
4.1	Der Bürger wird zum Kunden	13
4.1.1	Kommunalpolitik	13
4.1.2	Das Gläserne Rathaus	14
4.2	Wirtschaftswettbewerb fordert Standortsicherung	14
4.2.1	Konkurrierende Unternehmen	14
4.2.2	Promoter der Standorte	15
4.3	Image der Stadt hat Priorität	15
4.3.1	Stadtbild vs. Markenbild	15
4.3.2	Identifikation und Image	16
4.3.3	Original Stadt	16
4.4	Wandel im Stadt- und Standortmarketing	17
<b>5</b>	<b>Kommunale Ressourcen</b>	<b>19</b>
5.1	Effektive Kommunikationskonzepte	19
5.2	Denken in Gegensätzen	19

**5.3      Fazit – Stadt ist Leben**

**23**

# 1 Zusammenfassung

Normalerweise überschwemmt uns jede Stadt mit den unterschiedlichsten Perspektiven: Vielfalt drängt sich auf engem Raum zusammen, Erlebniswelten setzen Impulse, Düfte kreuzen unsere Nase, Menschen hasten vorbei, andere sitzen promenadeschauend im Café. Es gibt kein detailliertes Bild der Stadt, überall lauern Entdeckungsräume. Städte sind Originalschauplätze des Lebens und Arbeitens.

So steckt ein Widerspruch hinter der Aussage: „Eine Stadt kann auch eine Marke sein.“ Gemeint ist eine spezielle Marketingstrategie, die Werbung inszeniert anhand der Sozialtechniken „Personifizierung“ und „Emotion“.

**Irreführende Vergleiche:** Gegen den Einsatz von Medieninstrumenten ist nichts einzuwenden, wenn Kommunen auf sich aufmerksam machen möchten, um Touristen, neue Bürger und Unternehmensansiedlungen anzulocken. Widerspruch ist einzulegen, weil Markenartikel trotz Namensgebung und Gestaltung Massengüter (Kopien) bleiben und durch gleichbleibende Qualität die Kundschaft sichern. Das Beeinflussungskonzept leistet in der Wirtschaftswerbung gute Dienste, aber ein soziales System wie die Stadt kann nicht mit einem starren Produkt verglichen werden.

**Sprache prägt Weltbild:** Bestimmt fällt nur wenigen Leuten diese Diskrepanz auf, weil wir den Werbeexperten glauben. Zudem ist eine Vermischung der Alltagssprache mit dem Wirtschafts- und Werbejargon so allgegenwärtig, dass kein Argwohn mehr aufkommt, wenn selbst Bürgermeister und Stadtaktive von „verkaufen ihres Produktes am Markt“ sprechen. Sie müssten es besser wissen: Stadt ist ein soziales System mit komplexen inneren Strukturen und äußeren Bedingungen. Weil Sprache unser Weltbild prägt, wäre ein Nachdenken über die genutzten Begriffe angesagt.

**Marketing für Stadtidee:** Vergegenwärtigt man sich die Stadtidee, so merkt man sogleich, dass jede Stadt, dieses Kulturerzeugnis der Menschen, einzigartig ist seit ihrer Gründung. Ihre Aufgabe ist die Daseinsfürsorge für die Bürger. Heutzutage unterstützen Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing organisatorisch die kommunalen Bestrebungen um Wohlfahrt und Attraktivität. Es sind neuzeitliche Instrumente, da erst in den 70er Jahren die Marketingidee als Rezeptur übernommen wurde. Der Fokus auf Zielgruppen änderte sich nacheinander: Bürger als Kunde, Unternehmer ansiedeln, Stadtimage für Touristen. Bis heute gibt es selten ein einheitliches Kommunikationskonzept aller wirtschaftsrelevanten Stellen.

**Effektives Kommunikationskonzept:** Sehr eindrücklich belegbar ist die Behauptung, dass „Stadt keine Marke sein kann“, wenn die unterschiedlichen Subsysteme Kommune und Wirtschaft in ihren Merkmalen analysiert werden. Die Gegenüberstellung macht deutlich, wie Strukturen, Funktionen und Handlungsziele der Akteure ihren eigenen Charakter haben. Selbst im Wirtschaftssystem müssen das Marketing-Konzept und die Markentechnik je nach Produkt und Branche sehr differenziert angewandt werden.

Kommunales Marketing bleibt ein Spezifikum, denn die Rahmenbedingungen und Einsatzmöglichkeiten unterliegen dem fortwährenden Wandel der Stadt.

## 2 Wirtschaftsjargon

Geben Bürgermeister und Stadtakteure einem Trend nach, wirtschaftliche Marketingkonzepte zur Lösung kommunaler Aufgaben unverändert zu übernehmen?

### 2.1 Stein des Anstoßes

Ein Werbefachmann verkündet: „Eine Stadt kann auch eine Marke sein.“ Selbst Ministerpräsidenten sprechen wie ein Marketingfachmann von der „Positionierung des Landes als Marke“. Keiner erhebt Einspruch, denn wir meinen verstanden zu haben. Die tägliche Werbeflut zeigt Wirkung: Beim Stichwort „Marke“ tauchen reflexhaft vor unserem inneren Auge die erfolgreichsten Markenwaren auf. Doch die Protagonisten irren, wenn sie ohne nachzudenken den Städten und Ländern ein alltägliches Werbekonzept überstülpen.

Sicherlich, wir alle können auf Anhieb unsere Lieblingsmarkenartikel nennen, also funktioniert diese Verkaufsstrategie. Denn unter den produktähnlichen Massenwaren steigert ein einzigartiger Name in seiner Warenklasse die Wiedererkennung. Seit 1874 schützt ein deutsches Gesetz solche Kennzeichnungen, wobei die Personifizierung an den archaischen Brauch anknüpft, selbst leblose Objekte mit Eigennamen zu verehren.

Im Banne der Werbeeuphorie vergessen wir die Stadtidee. Städte können niemals „Marke“ sein, denn diese Orte sind seit der ersten Besiedelung originale Lebensplätze. Sie bleiben immer sich wandelnde Unikate im Gegensatz zu massenhaft produzierten, gleichförmigen Gütern. Ungeachtet der Verwendung derselben Kommunikationsmitteln für die kommunalen Belange, führt die Gleichsetzung eines sozialen Stadtsystems mit einem Markenkonzept in die kommunikative Sackgasse. Die Stadt unterscheidet sich fundamental vom Wirtschaftssystem in den Strukturen, den Funktionen und den Handlungsrollen der Akteure.

Warum korrigieren die Rathäuser diese Rangerniedrigung der Stadt nicht? Seit die Hausdruckereien die Gestaltung städtischer Leistungs- und Standortschriften an die Werber abgeben mussten, vertrauen die Bürgermeister wohl ganz und gar auf deren Ideenreichtum und Expertise. Jeder der Partner nimmt an, dass der jeweils andere die Bedingungen des jeweiligen Lebensbereiches kennt. So unterbleiben klärende Gespräche und tiefgehende Analysen des kommunalen Systems über innere und äußere Gegebenheiten.

### 2.2 Städtische Vielfalt reduzieren

Für den Künstler Giovanni Giacometti war es unmöglich, das Ganze einer Figur zu erfassen. Er klagte: „Wenn ich nur Details analysiere, etwa die Nasenspitze, dann ist man recht verloren. Die Form löst sich auf, es gibt bloß noch Körner.“ Er formte ein Gesicht aus Auge, Nase, Mund; ein Kreis mit Lippen titelt „visage“. Letztlich reduzierte Giacometti Gesicht und Figur auf eine „Scheibe“. Das bedeutet die Dekonstruktion der überlieferten Metaphorik des Gesichts, kein naturalistisches Abbild mehr. Der Begriff wird reproduziert und nicht das was er sieht.

Sicherlich fällt es einem Bürgermeister genauso schwer, „seine“ Stadt allumfassend als Lebensschauplatz zu beschreiben. Da Städte keinen Stillstand kennen, setzt sich ihr feinkörniges Bild aus vielen aktuellen und historisch medialen Beschreibungen und menschlichen Erfahrungen zusammen. Die Räume, die uns Menschen prägen, präsentieren uns die Stadtvertreter reduziert in wenigen „Highlights“: Veranstaltungen, historische oder moderne Architektur oder die vorhandene Infrastruktur.

Eine Kommunikation mit Doppelcharakter. Die verdichtete Botschaft soll vordergründig auswärtige Menschen und Firmen anreizen, sich in der Stadt niederzulassen oder zumindest kaufkräftig aufzutreten. Im Hinterkopf steckt das kommunale Ziel, den ökonomischen Wohlstand zu erhöhen, damit der Ort im Wandel erhalten bleibt und politische Macht zuwächst.

Getragen werden diese Gedanken von der zunehmenden Verquickung von Politik, Staat, Wirtschaft und Privat auf allen Ebenen. Gab es früher auch sprachliche Abgrenzungen zwischen diesen gesellschaftlichen Bereichen, so kommt heute selten Argwohn auf, wenn die Stadtoberen ihre Stadt als „Marke“ diesen Zielgruppen „verkaufen“ wollen. In Analogie zur Hervorhebungsstrategie eines Markenartikels in einer wettbewerbsorientierten Wirtschaft verwandelt sich die Stadt zum starren wirtschaftlichen „Gut“, das „vermarktet“ werden soll.

Wir reduzieren die Stadt auf wenige Merkmale und machen sie sodann mittels übernommenen Instrumente der Ökonomie wie normale Wirtschaftsgüter handhabbar. Naturwissenschaftler machen uns das vor. Sie zerlegen, wenn es zu komplex wird, einfach ein System in immer kleinere Stücke, bis die Stücke so klein sind, dass zumindest eines davon verständlich wird.

Der Kybernetiker Heinz von Foerster weist mahndend darauf hin, dass bei komplexen Systemen wie Gesellschaft, Kultur und Städten bei Anwendung derselben Weise dann nicht mehr behauptet werden könne, dass es sich noch um das System handle, das man ursprünglich untersuchen wollte. Deshalb dürfe die tatsächliche Komplexität eines sozialen Systems nicht aus dem Auge gelassen werden.

Die Chancen des kommunalen Systems, das als komplex, dynamisch, vernetzt und intransparent zu beschreiben ist, liegen in der Kenntnis von Zusammenhängen und Gegensätzen. Ein lineares Denken statt in Wirkungsnetzen, ein Tunnelblick für einzelne Teilaspekte statt einer Gesamtschau, ein Blick nur für das vielleicht Verbindende zwischen einem Wirtschaftsgut und dem sozialen System „Stadt“, dies wäre eine einseitige, oberflächliche Betrachtung.

## 2.3 Sprache prägt unser Weltbild

### 2.3.1 Produkt „Stadt“ im Supermarkt der Gesellschaft

Der Tausch von Rechten oder Informationen für eine Gegenleistung ist so alt wie die Menschheit: Esau verkaufte sein Privileg der Erstgeburt für ein Linsengericht an seinen Bruder Jakob, die Brüder von Joseph verkauften ihn an ägyptische Kaufleute und Judas verriet den Aufenthaltsort von Jesus für 30 Silberlinge

Damit könnte die Klage als Wortklauberei gelten, dass heutzutage die betriebswirtschaftlichen Begriffe auf alles und jedes angewandt werden, dass sie zu Redensarten im Alltag werden, ohne über deren Wortbedeutungen nachzudenken.

So spricht jedermann davon, die Stadt müsse ein „Angebot“ entwickeln, das attraktiv, einzigartig und marktfähig ist. Die Stadt gilt als „Produkt“, das strategisch „am Markt“ und „für den Markt“ mit professionellem Marketing entwickelt und „verkauft“ werden muss. Verkörperten Städte historisch das Freiheitsideal, so werden sie heute pragmatisch zur „Ware“ degradiert im Wettbewerb um Touristen und Unternehmen.

Zu fragen ist, welche Bedeutungen diese Begriffe haben und ob sie die kommunale Situation zutreffend beschreiben?

Begriff	Bedeutungen
Ware	Wir denken bei „Ware“ nicht nur an Konsumgüter, sondern mit negativem Beigeschmack an die Fehlerware und das Diebesgut als heiße Ware. Die Betriebe richten sich an der Befriedigung der Nachfrage von Gütern aus, die öffentlichen Haushalte leiten ihre Ziele und Aufgabenstellung an den Bedürfnissen der privaten Haushalte ab. Der Staat bietet dafür Staatsleistungen, die kollektiv genutzt oder beansprucht werden.
Markt	Oft konkurrieren diese öffentlichen Güter mit den privaten Leistungen wie auf dem Bildungs- und Gesundheitsmarkt. Einen eingeschränkten „Markt“ bilden die sirenenhaft angepriesenen Standorte nach dem Motto „Wer ist der Schönste im Land“, denen Menschen und Unternehmen als Nachfrager gegenüberstehen
Marke	Dass „Marke“ als Erkennungszeichen dient, zeigt der Witz, indem ein Verdurstender röchelt: Dies ist nicht meine Marke! Ist das nicht eine „Marke“ von Mensch? Denn salopp gesprochen kann „Marke“ auch die Beschreibung eines Menschen sein, der sich ungewöhnlich benimmt.  Markentechnik ist kein Nonplusultrakonzept für alle Kommunikationsaufgaben. Im Kampf um die selektive Wahrnehmung der Kunden prägt sich ein Markenname ein, erweckt Neugier, verspricht gleichbleibende Güter der Ware und bietet einen emotionalen Wert – eine Umsatzstrategie zur Sicherung von Kundschaft.  Oberflächlich betrachtet suchen Städte ähnlich eine „sichere“ Bürgerschaft und Einnahmen, wollen bekannt sein für örtliche Besonderheiten, werben um Herz und Verstand. Doch auf dem politischen Parkett gelten andere Regeln, andere Wahrnehmungen, andere Kommunikationsaufgaben, denen das enge Korsett der „Markentechnik“ nicht gerecht wird.
verkaufen	In erster Bedeutung wird jemand etwas gegen Bezahlung einer bestimmten Summe als Eigentum überlassen. Das kann ein Konsum- oder Investitionsgut sein, aber auch Sklaven, Sportler, Mädchen.  Umgangssprachlich weist das Wort „verkaufen“ auch auf einen erfolgreichen Transfer einer Idee oder Botschaft, auf ein wirkungsvolles Auftreten hin. Man erhofft sich bei jemanden auf das gewünschte Interesse zu stoßen, den gewünschten Beifall zu finden. Die Publikumswirksamkeit steht im Vordergrund, wenn jemand stark aufbauscht oder weiß wie man sich verhält, um beim Publikum positiv aufgenommen zu werden. Das möchte aber nicht für „dumm verkauft“ werden.  Weniger schmeichelhaft für den Kommunikator wird es, wenn er jemanden übervorteilen, prellen und hintergehen will. Bedeutet „verkaufen“ Denunzierung, sprechen wir sogar von Judasverrat.

Kommunikationsstörungen sind vorprogrammiert: Die inneren Polaritäten als Grundlage des Systems Stadt und deren äußere Bedingungen unterscheiden sich grundlegend von einem Wirtschaftsgut und dessen Bedingungen. Wenn ein massenhaft verkaufter Markenartikel „sich identifiziert und kommuniziert“, geschieht das unter der Prämisse der Gewinnerzielung und nach ganz anderen Regeln.

### 2.3.2 Wortetiketten für Ähnlichkeiten

Die Bedeutung von Wörtern basiert nicht nur auf dem Kontext der Erfahrungen, Worte und Zeichen drücken eine Idee aus, eine bestimmte Vorstellung der mental gespeicherten Erlebnisse, die ganz persönlich und kollektiv sein können. In der alltäglichen Kommunikationspraxis wird die Interpretation eines Begriffes schwierig, wenn eine sprachliche Äußerung und die kommunikative Handlung nicht in einem konkreten sozialen Prozess gesehen wird.

So hat Sprache einen wesentlichen Anteil an der Gestaltung unseres Weltbildes. Sie determiniert unsere Wahrnehmung, d.h. durch den Filter der Sprache sehen und denken wir. Wird eine Fachsprache zu vergesellschaftlicht, dann kann es leicht zum Missverstehen führen.

#### Wirtschaftsjargon

Das Wort „verkaufen“ im kommunalen Geschehen für die Präsentation einer Stadt muss die Assoziation mit dem wirtschaftlich-rechtlichen Vorgang einer Eigentumsübertragung überlagern. Der Bürgermeister verkauft keine Stadtanteile, höchstens Grundstücke. Er will die Zielgruppen mittels manipulativer Kommunikation von den Annehmlichkeiten in seiner Stadt informieren bzw. überzeugen – immer in Konkurrenz zu den anderen Städte im weltweiten Werben um Touristen und Unternehmensansiedlungen.

Unsere Wörter sind nicht nur Etiketten, die an Gegenständen angeheftet sind. Zwar kann betriebswirtschaftliches Denken bei starren Verwaltungsstrukturen als alternatives Denkschema segensreich wirken, doch lassen sich die betriebswirtschaftlichen Maßstäbe nicht ohne weiteres auf die Realitäten des kommunalen Systems übertragen. Immer wieder wird allzu sorglos und naiv aus dem ideologischen Reservoir der marktorientierten Unternehmensführung geschöpft.

Als Wirtschaftssubjekte, beeinflussen wir mit unserem verinnerlichten Marken- und Marketingbewusstsein mehr und mehr alle anderen Subsysteme der Gesellschaft, ohne zu bedenken, dass sich jedes System nach seiner eigenen Gesetzmäßigkeit reagiert, in eigener Sprache und Begriffen diskutiert.

#### Ähnlichkeiten

Die Gesellschaft ist ein politisches, kulturelles und wirtschaftliches Beziehungsnetz. So weisen die sozialen Systeme Wirtschaft und Staat/Kommune, beides Subsysteme des Gesellschaftssystems, natürlich viele Ähnlichkeiten und Verflechtungen in Strukturen und Funktionen auf, denn sie werden von derselben gesellschaftlichen Umwelt „gehalten“.

Eng verquickt sind Staat und Wirtschaft über Zahlungsvorgänge, die auf marktlichen Transaktionen und anderen Rechtsgründen beruhen und in einer Steuerschuld münden. Im Gegensatz zum Wirtschaftskreislauf, wo Zahlungen konkrete Gegenleistungen auslösen, löst das Steueropfer keine Gegenleistung für eine besondere Leistung aus. Doch ohne die Einnahmen von Steuern und Abgaben könnten Kommunen ihre Daseinsfürsorge nicht erfüllen. Die Stadt entwickeln so eine spezifische innere Dynamik, kreative Ausdifferenzierung und führt zu besonderen Handlungsweisen der Akteure.

Dabei wird wenig beachtet, dass zwar die Menschen in ihrer Körperlichkeit in allen Systemen wirken, aber ihre Meinung, ihre Vorstellung, ihr Denken und Verhalten sich nach speziellen Rollen richtet: Der Bürger verhält sich bei der politischen Wahl anders als bei der Konsumwahl, Politiker agieren als Väter, Fußgänger oder Kirchenbesucher, Unternehmer schaffen Arbeitsplätze und mähen den Rasen zu Hause. Zahlreiche mehr oder weniger geglückten Rollentrennungen münden in Kommunikationskonflikte.

## 3 Die Stadt

### 3.1 Kulturerzeugnis des Menschen

#### 3.1.1 Archaische Spuren

Wohl gut „verkauft“ hat jemand dem arabischen Kaufmann im 12. Jahrhundert die Stadt Askalon, dass er schwärmte: *„Eine Stadt, an die man sein Herz hängt, eine Stadt mit festen Mauern und mächtigen Bauten, in der die Menschen gern wohnten.“* Askalon, ein strategischer Seehafen am Mittelmeer, wurde um 3500 v. Chr. gegründet und im 13. Jahrhundert endgültig zerstört.

Archäologen fanden religiöse Symbole wie das „Zeichen der Tanit“, was auf einen ausgedehnten Handel schließen lässt. Ein englischer Kreuzritter ritzte seine Wappen auf eine Marmortafel über die arabischen Schriftzeichen: Zeichen der Herkunft, was im Französischen „marquer“: bezeichnen, stempeln, brandmarken und im Englischen „to mark“: markieren, Spuren hinterlassen heißt. Die heutigen Ausgrabungen liefern detaillierte Informationen über ein halbes Dutzend vergangener Kulturen in dieser antiken Handelsmetropole – zwanzig Meter Zivilisation.

Die Stadt als Kulturerzeugnis des Menschen ist ein Synonym für politische Macht, Handel und Verkehr, soziale Struktur und hohe Einwohnerdichte. Politik und Stadt sind im Griechischen „polis“ eng verwandt, was Burg bzw. Siedlung um die Burg bedeutet. Politik besorgte die öffentlichen Geschäfte der Stadtgemeinschaft, die sich am geographisch und klimatisch günstigen Ort ansiedelte.

Aristoteles (384 – 322 v. Chr.) definierte den Stadtmenschen: *Das, was den Menschen über den Zustand des Barbarentums erhebt, indem er bloß ein wirtschaftliches Wesen ist, das, was ihn befähigt, alle seine höheren Fähigkeiten, die im Barbarentum nur schlummern, zu entwickeln, nämlich: gut und richtig zu leben statt nur zu leben, das war seine Teilnahme und Mitgliedschaft in einer Stadt.*

#### 3.1.2 Neuzeitliche Stadtkultur

Heutzutage sehen wir unsere Städte kritisch – zuweilen als Maschine, wie es einmal ein Stadtdirektor formulierte, die den Einzelnen davon befreit, den eigenen Kot fortzuschaffen, Wasser am Brunnen zu holen, die Kranken zu pflegen und seine Wäsche zu waschen. Sie entlastet von Arbeit und Verantwortung damit der Einzelne frei wird für andere selbstgewählten Aktivitäten im Beruf, in politischen Organisationen oder in Faulenzerei.

Ganz im Sinne von Karl Kraus: *“Ich verlange von der Stadt, in der ich leben soll: Asphalt, Straßenspülung, Haustorschlüssel, Luftheizung, Warmwasserleitung. Gemütlich bin ich selbst.“*

Die geänderte Planung der urbanen Räume orientiert sich vielfach an der Inszenierung von Konsumwelten, sei es als Fußgängerzone, als Einkaufs- und Frei-

zeitzentrum. Straßen, überdacht, möbliert und postmodern dekoriert, verwandeln sich vom öffentlichen Raum zu abschließbaren Privatsphären.

Die Inszenierungen richten sich immer weniger an die ortsansässige Bevölkerung, ihr Adressat sind die national und international agierenden Investoren und das Publikum der Messen und Kongresse. Die Stadt richtet sich her für die Touristen wie tausend andere Städte und verschwindet so im Siedlungsbrei der Agglomerationen.

## 3.2 Kommunale Wohlfahrt

### 3.2.1 Die städtischen Aufgaben

„Stadt“ verheißt grundrechtlich geregelte Daseinsfürsorge. Die kommunale Selbstverwaltung, garantiert in Art. 28 Grundgesetz, nimmt in ihrer Allzuständigkeit einerseits alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft wahr und führt andererseits als „Untere Verwaltungsinstanz“ die Bundes- und Landesgesetze aus. In diesem übertragenen Wirkungskreis bestimmt die Sozialpolitik des Bundes einen Großteil der Aktivitäten.

Die urbane Vielfalt geschieht im eigenen Wirkungskreis. Einerseits müssen Pflichtaufgaben wie Gemeindestraßenbau, Bebauungspläne, Schulbauten, Feuerchutz oder Melderegister formal ordentlich erledigt werden. Andererseits provoziert die freiwillige Verantwortung für Theater, Museen, Schwimmbäder, Sport- und Jugendarbeit die Bürgerschaft zu heftigen Disputen über Stadtzivilisation.

Eindringlich bewusst wird dabei, dass die nationale und internationale Politik unsere Ordnungs-, Planungs- und Leistungsaufgaben mehr und mehr beeinflusst. Ihre Entscheidungen degradieren die Kommunen zum „Gefäß“, in dem soziale und ökologische Folgeprobleme abgelagert werden, ohne große Gestaltungsmöglichkeiten.

Solch einengende Rahmenbedingungen werden verschärft durch eine schwankende finanzielle Ausstattung. Kommunen hängen am „goldenen Zügel“ der staatlichen Finanzzuweisungen, was die Prioritätensetzung innerhalb der Gemeinde verzerrt. Städte, die einen guten Draht zu überörtlichen Instanzen haben, versuchen Zuwendungen „einzuwerben“.

### 3.2.2 Wirtschaftspolitik

Wie all diese Kümmernisse eingrenzen? Durch Wiederbelebung der abgestorbenen Qualitäten früherer Urbanität? Diese bürgerliche Urbanität ist historisch gebunden an die Stadt als eine revolutionäre Institution: Freier Tausch der selbständigen Warenproduzenten, Frühform der Demokratie, das Gegenüber von privater und öffentlicher Sphäre. Vorbei. Eher wiederbelebt wird heutzutage das Bild der dynamischen Metropole, die Wachstum und Leistungskraft symbolisiert, anknüpfend an die noch lebendige Erfahrung vom Wirtschaftswunder.

Die Angst vor dem wirtschaftlichen Verfall sitzt tief, denn mit schrumpfender Bevölkerung und kleiner Schar von Gewerbeunternehmen werden die traditionel-

len Planungsinstrumente wirkungslos. Arbeitsplatzverluste können die Stadt an den Rand des Ruins bringen. Anzunehmen ist, dass Kommunen, die attraktiv für Wirtschaft und Arbeitnehmer sind, weiter wachsen; unattraktive Städte aber durch Wegzug von Industrie und Bevölkerung nicht zu grünen Idyllen, sondern zu „Schutthaufen“ werden.

Angesichts der hartnäckigen Arbeitslosigkeit erinnert man sich an die Selbstheilungskräfte des Marktes: Ökonomisches Wachstum löst gesellschaftliche Probleme. Mit dem Einsatz der Instrumente der Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing verbindet sich die Hoffnung auf größere finanzielle Autonomie, werden erst mehr Unternehmen und Besucher in die Stadt gelockt. Anhand dieser Orientierung soll eine bedarfsgerechte und effiziente Stadtentwicklungsplanung nach den komplexen und differenzierten Erfordernissen verwirklicht werden“.

### 3.2.3 Wirtschaftsförderung

Kommunale Wirtschaftsförderung versteht sich nach einer Studie des Deutschen Institut für Urbanistik als „Schnittstelle“ zwischen wirtschaftlichen und kommunalen Interessen. Das Aktivitätsmuster reicht von den klassischen Instrumenten der Liegenschafts-, Infrastruktur-, Finanz- oder Steuerpolitik bis zu Innovations- und Technologiepolitik, zu lokalen Arbeitsmarktstrategien, zu lokalen und regionalen Netzwerken, zum Güterverkehr oder ökologisch-orientierten Aufgaben.

Die meisten Wirtschaftsförderer sehen in einer Befragung zwei Aufgaben im Vordergrund: Sie agieren als Clearingstelle für unternehmerische Anfragen und Probleme sowie als generelle Beratungs- und Informationsstelle für Unternehmen. Als bedeutsam gelten folgende Aufgaben:

Themen-Rangfolge der befragten Wirtschaftsförderer
Pflege der örtlichen Unternehmen als wichtigste Zielgruppe (92 %)
intensive Kontakte nach außen zu Unternehmen und Wirtschaftsverbänden
Bereitstellung und Entwicklung von Gewerbeflächen
Ausbau der wirtschaftsnahen Infrastruktur
Austausch mit Stadtplanung und Umweltamt

Weniger wichtig erscheint die Moderation, die Koordination und die Schaffung regelmäßiger Kontakte zwischen Rat, Verwaltung und Wirtschaft.

Wirtschaftsförderung hat eine lange Tradition. Schon 1709 bildete Herzog Eberhard Ludwig von Württemberg einen „Commerciens-Rat“, um neue Gewerbe und Manufakturen ins Land zu rufen. Die Wirtschaftsgeschichte ist gekennzeichnet von der zweckdienlichen Wechselwirkung staatlicher und privater Initiativen und dem Engagement weitblickender Persönlichkeiten. So trafen sich in Esslingen, Mitte des 19. Jahrhunderts, die Fabrikanten der Stadt jeden Donnerstag zum „Fabrik-Kaffee“, um die gewerblichen und allgemeinen Probleme zu diskutieren.

### 3.2.4 Stadtmarketing

Ist die Wirtschaftsförderung allgemein auf die Unternehmergruppe fokussiert, so grenzt sich Stadtmarketing inhaltlich mit Betonung des innerstädtischen Handels und Tourismus ab. Gerade die Fremdenverkehrswerbung gehört zu den ältesten Institutionen einer Stadt, damals im 19. Jahrhundert von Stadthonoratioren gegründet und heute meist in städtischer Regie.

Mit dem Trend einer „Renaissance der Innenstädte“ zeigte es sich in den 80er Jahren, dass Verschlechterungen in der Standortqualität kein unabwendbares Schicksal darstellen. Eine neue Stadtentwicklungspolitik sollte den Bedeutungsverlust eindämmen und die Besucherfrequenz erhöhen. Aktionsfelder zur Stärkung einer attraktiven Stadt beinhalteten zahlreiche Maßnahmen:

Themenfelder
Städtebau, Stadtgestaltung, Umwelt, Wohnen
Tourismus
Verkehr
Handel und Versorgung
Freizeit, Kultur, Erlebnis, Sport
Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Image, Corporate Identity

Im Zuge des Wettbewerbs gelangte „Stadtmarketing“ zur hochoffiziellen Institution und erlebte einen enormen Bedeutungszuwachs. Drei Viertel aller Städte haben nach 1992 damit begonnen, jede dritte Stadt sogar erst 1995. Heute betreiben nach Aussage des Deutschen Institut für Urbanistik mehr als 80 % der größeren Kommunen Stadtmarketing oder planen dies zumindest.

Nur ein Teil der Gemeinden verstehen darunter ein umfassendes Konzept, das weniger die Werbung für die Stadt in den Mittelpunkt stellt, als vielmehr versucht, die Attraktivität ihrer Städte als Lebens-, Arbeits- und Wirtschaftsraum zu erhöhen. Im zunehmenden Wettbewerb um Unternehmensansiedlungen soll eine eindeutige Positionierung in den Köpfen der Entscheider erreicht werden – eine „Marken-Präferenz“ für die Stadt entstehen. Gelten die Städte als attraktiv, stärkt dies indirekt das Ansehen und die Wirtschaftskraft einer Stadt als Ganzes.

Unter der Maxime einer kooperativen Stadtpolitik soll eine offene Diskussion über die Stärken und Schwächen von Staat, Verwaltung und Wirtschaft das Gemeinschaftsgefühl verstärken. Waren es früher oft die Initiativkreise des Einzelhandels, welche die Kommune aufforderten, die Aufenthaltsqualität, Nutzungsvielfalt und Erreichbarkeit der Innenstädte zu verbessern, so formiert sich unter dem Schlagwort Partizipation mehr und mehr eine Gemeinschaft aus unterschiedlichsten Stadtakteuren. Sind die Motive auch verschieden, ihrer aller Ziel ist es, die Stadt für kaufkräftige Zielgruppen attraktiv zu gestalten.

Eine solch partizipative Stadtpolitik, oft auch als Public-Privat-Partnership gefeiert, wirkt sich facettenreich auf die Rechtsform des Stadtmarketings aus:

Gründung eines Vereins, Ansiedlung in der Stadtverwaltung, private Gesellschaft oder Arbeitskreise. Die jeweiligen Budgetquellen, das sind Kommune und/oder Wirtschaft bestimmen mittels ihrer politischen Macht und gesellschaftlichen Einflüssen den Rahmen für Inhalte und Umfang der Stadtmarketing-Aufgaben, die von Stadt zu Stadt variieren.

## 4 Marketing als Rezeptur

Weshalb und wann die betriebswirtschaftliche Beeinflussungsmethode „Marketing“ im kommunalen Raum Fuß gefasst hat, wird wohl vergessen sein. Ein Wegbereiter war Philip Kotler, der in den 70er Jahren das Marketing-Konzept als Rezeptur für die finanziell bankrotten amerikanischen Städte vorschlug. Deren wirtschaftlicher Niedergang zeigte sich im Rückgang von Bevölkerung und Einkommen sowie hohen Arbeitslosenzahlen, steigender Kriminalität und abnehmender Investitionsbereitschaft - die öffentlichen Leistungen mussten abgebaut werden. Damit verlor der Standort an Attraktivität.

Wie deren Verfall abwenden und eine Revitalisierung durchführen? Wenn Menschen und Betriebe abwandern, versiegen die Einnahmequellen und Kredite. Darauf waren die amerikanischen Kommunen besonders angewiesen, mussten sie doch aufgrund der gekürzten Bundesmittel die lokalen Staatsleistungen selbst finanzieren.

So wurde das „kommunale Marketing“ zum Spezifikum, wobei eher das generalisierbare Marketingdenken im Vordergrund steht. Nicht das Marketing zunächst ist speziell, sondern die zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen und Einsatzmöglichkeiten. Parallel zur Entwicklung des Marketingdenkens in der Wirtschaft wandelte sich der Einsatz dieses Steuerungsinstrumentes auch in der Kommunalpolitik in drei Zielbereiche: Bürger, Standortsicherung, Stadtimage.

### 4.1 Der Bürger wird zum Kunden

#### 4.1.1 Kommunalpolitik

In den Jahren des Wiederaufbaues nach 1945 zerteilten sich die Städte in die Funktionsbereiche Wohnen, Arbeit und Freizeit; der Marktplatz wurde Parkplatz, das Stadtleben auf den Konsum verengt, der Verkehr zerschlug die Integration der Stadtteile, Nachbarschaftsbeziehungen wurden hinwegsaniert. Städte waren nicht mehr länger Ort zum Wohlfühlen und zur Identitätsbildung. „Rettet unsere Städte jetzt“ wurde 1971 zum Motto des Deutschen Städtetags.

Die Bürgermeister sahen sich unzufriedenen Bürgern gegenüber, die sich über schlechte Infrastruktur, autoritäre Verwaltungen und unflexible öffentliche Dienstleistung beschwerten. Die Verwaltung, die den Bürger nur als Nummer, als Aktenfall kannte, wollte keine Nähe zum Bürger. Die Entfremdung zeigte sich am geringen Interesse der Bürger für das Gemeinwesen oder am Aufbegehren der neuen Bürgerinitiativen. Die politischen Parteien unterstützten den Wunsch nach bürokratischer Effizienz der Verwaltungen.

Galten die Kommunen nach 1945 als eher unpolitisches Harmoniemodell mit sachbezogener Problemlösungstaktik, so mutierte die kommunale Demokratie in den 70er Jahren durch parteipolitische Machtspiele sprachlich zur Kommunalpolitik. Trotz Orientierung an der verfassungsmäßigen Führungsrolle des Rates vermehrte sich das Konfliktpotenzial zwischen dem Gemeinderat als Vertreter der Bürgerschaft und der Verwaltungsspitze.

Auch heute gilt, dass Kommunalparlamente die ihnen zugedachte Rolle des „Souveräns“ kaum ehrenamtlich ausfüllen können. Dies stärkt die hauptamtlichen Verwaltungen, sind sie doch Exekutiv-Experten mit Initiativfunktion. Gleichwohl werden die auf Zeit gewählten Bürgermeister bzw. Stadtdirektoren an der Effizienz ihrer Verwaltungsstellen und am wirtschaftlichen Erfolg der Kommune gemessen.

#### 4.1.2 Das Gläserne Rathaus

Diese Konstellation bewirkte ein Einstellungswandel im Bewusstsein der Stadtakteure. „Politik und Dienstleistungen für den Bürger“ sollte in Zukunft das Ziel des Rathauses sein. Als Modell diente erstmals die kommerzielle Marketing-Philosophie, in deren Mittelpunkt die Abnehmer, die Kunden, stehen. Denn Marketing verlangt eine konsequente Ausrichtung der Unternehmenspolitik auf die Bedürfnisse des Kunden mit dem Ziel, den Absatz zu steigern. Der ökonomische Marketing-Begriff wurde erweitert interpretiert als „jegliche Form des Austausches zwischen zwei Kontrahenten“. Mit dieser allgemeinen Definition passte der Marketing-Ansatz auch für die Kommunikationsprobleme in der Kommune.

In den 80er Jahren zielten die Städte somit auf eine „bürgerorientierte Führung der kommunalen Institutionen“. Die alte Amtsstube mit dem zwar pflichtbewusst, aber zugleich autoritär dreinblickenden Beamten hatte ausgedient. Das Marketing-Denken in den Köpfen der Mitarbeiter sollte Verhaltensänderungen bewirken, um so das Image der Stadtverwaltung auf „beweglich, flexibel und offen“ zu trimmen. Im Vordergrund stand der Abbau bürokratischer Verfahrensregeln, um Bürgernähe zu erreichen.

Maßstab für die Zielerreichung der kommunalen Initiative war nicht nur die Bereitstellung des Leistungsangebotes, sondern dessen breite Inanspruchnahme und die Zufriedenheit der Bürger. Die Identifikation der Bürger mit ihrer Stadt galt es zu erneuern, wobei sich die städtischen Institutionen und Mitarbeiter anpassen sollten an die Bedürfnisse der Bürger. Mehr und bessere Bürgerinformationen oder Bürgerbeteiligung standen auf der Tagesordnung. Das „Gläserne Rathaus“ wurde vor zwanzig Jahren das Leitbild der Kommunen.

### 4.2 Wirtschaftswettbewerb fordert Standortsicherung

#### 4.2.1 Konkurrierende Unternehmen

Später lenkte die wirtschaftliche Situation in den Kommunen die Aufmerksamkeit mehr und mehr auf die Standortsicherung. Gesättigte Märkte, Ölkrise und Verdrängungswettbewerb führte in der Wirtschaft in den 80er Jahren zu einer stärkeren kompetitiven Ausrichtung. Die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch Strategien der Differenzierung und Kostenführerschaft machte die Standortfrage zu einem wichtigen Entscheidungskriterium. Der Wettbewerb zwischen Unternehmen dehnte sich aus auf einen Standort-Wettbewerb der Nationen, der Regionen, der Kommunen.

Generell gilt, dass die mikroökonomische Grundlagen für den Wettbewerb in der höheren Produktivität der Unternehmen liegt, was auch das Tempo der Innovation bestimmt, doch richtet sich die Qualität des Unternehmenswettbewerbs stark an den wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eines Standortes aus.

#### 4.2.2 Promoter der Standorte

Für den Ökonomen Michael Porter liegen viele langfristigen Wettbewerbsvorteile direkt vor der Haustüre der Unternehmen. Herkömmliche Vorstellung ist, dass die Globalisierung die Bedeutung des Standortes verringern würde, doch er sieht unsere ökonomische Landkarte durch Cluster bestimmt, d.h. Konzentrationen einzelner Branchen, Institutionen und Behörden mit ungewöhnlich hohem wirtschaftlichen Erfolg an einem Ort. Standortverbunde dieser Art fordern von Regierungen und Kommunen die Rolle als Katalysator und Anstoßer. Sie schaffen das Umfeld, in dem Firmen ihre Erfolge entwickeln können. Davon wiederum hängt das nationale und kommunale Gedeihen ab.

Der Druck auf die Kommunen seitens des Gewerbes, der Arbeitnehmer und des Staates nahm zu. Um diesen Anforderungen einer „Sandwich-Position“ erfüllen zu können, wuchs der Zwang zu kommunalen Innovationen. Was lag näher, als wiederum analog der privatwirtschaftlichen Unternehmenssicherung, die Kommune mit ihren vielfältigen Standortfaktoren „als einzigartig zu vermarkten“. Wie im Unternehmenswettbewerb sahen die Städte im Wettbewerb um Unternehmensansiedlungen und Touristen die Notwendigkeit, sich in den Köpfen und Psyche der Zielgruppen zu „positionieren“.

### 4.3 Image der Stadt hat Priorität

#### 4.3.1 Stadtbild vs. Markenbild

Das Bild, das die Öffentlichkeit sich von einer Stadt macht, spiegelt kein objektives Bild, sondern ist subjektiver Ausdruck von Wissen, Meinungen, Einstellungen, Gefühlen, Zu- und Abneigungen Einzelner. Natürlich ist ein positives Image erwünscht, um neue Bürger, Besucher, Unternehmen und bedeutsame Veranstaltungen anzulocken. Die eigenen Bürger sollen sich für ihre Stadt interessieren, um mehr Mitverantwortung bei der Gestaltung des städtischen Lebens von morgen zu erreichen.

Doch lässt sich ein Image nur schwer entwickeln und ist ebenso schwer zu ändern. Geklagt wird im Leipziger Rathaus, dass die Stadt viel zu oft grau in grau, in überholten Klischees, als Teil des Ostens, wahrgenommen wird. Der Wohn- und Erlebniswert der Stadt sei bei den Zielgruppen kaum bekannt; die Dynamik, die Lebensqualität werde nicht ausreichend wahrgenommen. Gemeinsam mit der privaten Wirtschaft wurde jetzt eine Imagekampagne für die „Marke Leipzig“ gestartet. Ein in der Wirtschaft oft mystifiziertes Vermarktungskonzept zur Unterscheidung von Massengütern wird auf die Kommune übertragen.

Marken sind Vorstellungen in den Köpfen der Käufer. Deren innere Bilder verknüpfen sich mit einer Marke. In wettbewerbsintensiven Märkten sind die Unternehmer bestrebt, ihre Serienprodukte zu markieren, ihnen einen Namen zu geben. Als „Markenartikel“, versehen mit einer emotionalen Erlebnis-Aura, dient die „Marke“ den zufriedenen – und auch unzufriedenen – Kunden als Erkennungszeichen. Qualität, Design und Lifestyle sind die Profilierungskriterien bei der Kaufentscheidung. Durch die Verbürgung der gleichmäßigen Güte der Eigenschaften des Markenproduktes soll eine langfristige Käuferpräferenz für den Markenartikel erreicht werden, deren Grundlage auf Vertrauen und Sicherheit bei Käufen beruht.

#### 4.3.2 Identifikation und Image

So gesehen könnte diese Sozialtechnik der Differenzierung und emotionalen Bindung für das Stadtmarketing geeignet sein. Eine Imageanalyse könnte abfragen: Welche Vorstellungen verknüpfen Sie mit dem Stadtnamen? Welche Erinnerungen und Erfahrungen verbinden Sie mit diesem Ort? Wie beurteilen Sie die Stadt als Wohn- und Lebensraum, als Einkaufsort, als Unternehmensstandort?

Imageaufbesserungen, um das Wohlergehen eines Standortes zu sichern, richten sich an den spezifischen Eigenheiten der Stadt und den Attraktionen aus. Aber weder Image noch Sehenswürdigkeiten können ein Defizit in der Infrastruktur kompensieren oder verdecken:

Bürger, Besucher und Betriebe wollen mobil sein, statt im Stau zu stecken.

Eine Stadt muss garantieren, dass ihre Bürger sich sicher und ohne Angst um ihr Leben in der Öffentlichkeit bewegen können.

Wasser muss trinkbar sein, für Erholungsgebiete gesorgt und Bauvorschriften eingehalten werden.

Nicht zuletzt werden die Bewohner einer Stadt in ihrem Verhalten und ihren Potenzialen von den Zielgruppen wahrgenommen.

Wenn es jedoch um die Infrastruktur und Finanzen schlecht bestellt ist, wird das Attraktivitätsdilemma eines Standortes erst sichtbar. So gesehen gestaltet der kommunale Haushalt das Image der Stadt entscheidend mit.

Finanzarme Werbekampagnen verpuffen angesichts der mannigfaltigen Ziel- und Anspruchsgruppen einer Stadt nach kurzer Zeit. Anders in der Wirtschaft: Markenartikel werden durch millionenschwere Bekanntheitsstrategien im Markt positioniert und wenden sich an eine eingegrenzte Konsumentengruppe.

#### 4.3.3 Original Stadt

Können Städte einfach mit Markenartikeln verglichen werden? Marken sind durch gleichmäßige Massenproduktion gekennzeichnet und erst das Markenrecht schafft für eine gewisse Zeit aus einem Warennamen eine „Marke“, zum Schutz vor Nachahmung und Gewinneinbußen. Selbst eine Personifizierungsstrategie,

um der Ware einen Charakter, eine Markenpersönlichkeit zuzusprechen, verblasst angesichts der historischen Siedlungsnamen.

An einem geographisch geeigneten Ort leben seit Hunderten von Jahren Menschen gemeinschaftlich nach Regeln zusammen. Die spätere Verleihung von Stadtkunden durch Herrscher sicherte ihnen vielfältige Freizügigkeit zu. Keine Stadt ist wie die andere. Jede Stadt unterscheidet sich in ihrer geographischen Lage, Topographie, Geschichte, Kultur, politischen Führung und in der Gestaltung ihrer öffentlich-privaten Beziehungen. Die Stadt als soziales System ist original, ist ein Unikat seit ihrer Entstehung.

Wer Städte beobachtet, wird sich diesen Schatzkammern und Fundgruben auf den verschiedensten Wegen nähern, immer abhängig von seinem spezifischen Interesse. Die selektive Wahrnehmung der Menschen und deren verschiedenen Erlebnisdimensionen derselben Realität bringt es mit sich, dass die Stadtbilder sich erheblich unterscheiden. So wird das Erleben an einem Ort zu einem persönlichen Thema.

In den Städten ist nur der Wandlungsprozess von Dauer: Die Stadtgestalt im Auf und Ab beeinflusst die Wohnformen und Bevölkerungszahlen, die wiederum die Stadtgestalt beeinflussen. Wir reagieren auf den Rhythmus und die Eigenart der Orte, an denen wir leben und arbeiten, bewusst und unbewusst. Städte kennen keinen Stillstand und entziehen sich letztlich allen Versuchen, sich ein abschließendes Bild von ihnen zu machen oder eine objektive Bewertung vorzubringen.

#### 4.4 Wandel im Stadt- und Standortmarketing

In der Zusammenschau fällt auf, dass sich sowohl der Fokus auf die Zielgruppen als auch die Marketing-Konzepte im Laufe der Zeit unterscheiden:

Phasen	Konzepte und Zielgruppen
70er Jahre	Der Bürger als Kunde. Fokus: interne Zielgruppe
80er Jahre	Ansiedlung von Unternehmen Fokus: externe Zielgruppen
90er Jahre	Verbesserung Stadtimage bei Touristen durch Wiederbelebung des Wir-Gefühls bei den Bürgern und Stärkung der Stadtplanung Fokus: externe Zielgruppen mit Hilfe interner Zielgruppen

Sicherlich steckt dahinter keine bewusst formulierte Strategie. Eher reagierten die Kommunen auf Ansprüche und Anforderungen von außen. Als Resultate sind festzuhalten:

##### Bürger

Aus Sicht der kommunalen Daseinsfürsorge mussten in der ersten Phase die Akzente auf Bürgernähe und reibungslose Staatsleistungen gesetzt werden, da infolge der vorrangigen Stadtauf- und ausbauten der Bürger mit seinen Be-

dürfnissen vernachlässigt worden war. Hervorzuheben ist, dass das übernommene „Marketing-Denken“ von der Verwaltungsspitze auf die Mitarbeiter der städtischen Bürokratie und Betriebe übertragen werden sollte. Das Rathaus wollte sich den Bürgerwünschen anpassen; der Bürger, vertreten durch den Rat, galt als der Principal. Vielerorts dominiert heute wieder die Bürokratie und verlangt umgekehrt vom Bürger die Anpassung an die administrativen Abläufe.

#### Standortsicherung

Nach dieser innengerichteten Perspektive sahen sich die Kommunen in den 80er Jahren durch die ökonomische Globalisierung herausgefordert. Von den USA abgeschaut, umgarnten die Bürgermeister und Wirtschaftsförderer mit intensiver Standortwerbung auswärtige Unternehmen, die neue Standorte suchten. Diese Außenorientierung in der Wirtschaftspolitik brachte nicht immer den erhofften Aufschwung, so dass heute der Fokus auf die Pflege der lokalen Unternehmen gerichtet wird.

#### Stadtimage

Beeinflusst von den zeitlichen Theoriewellen der Wirtschaft wurde in den 90er Jahren das Image der Städte entdeckt, das externe kaufkräftige Besucher anlockt oder abschreckt. Selbst die Stadtliebe der Bürger steht auf dem Prüfstand und wird als Attraktionspunkt des Stadtmarketing eingefordert: Der Bürger im Dienste seiner Stadt. Er fügt sich, denn Zugehörigkeit ist ein Privileg und jedes Privileg hat seinen Preis.

Es gab zwar einen zeitlichen Wandel in den Zielsetzungen, diese Diskussionsstränge mündeten aber nicht in einer Gesamtschau der kommunalen Situation. Was in den Kommunen fehlt, ist ein einheitliches, visionäres Konzept ihrer Wirtschaftspolitik für das nächste Jahrzehnt. Ohne strategischen Plan bleibt jede taktische Realisierung, die von der jeweils aktuellen finanziellen Haushaltssituation abhängt, eine Einzelmaßnahme. Entscheidend dabei wäre weniger die Ausgestaltung einzelner Marketing-Aktivitäten als die Konsistenz der Wirtschaftspolitik.

Immer noch agieren Ratsverwaltungen, Stadtentwicklung, Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing in eingeschliffener Gewohnheit nebeneinander statt miteinander zu kommunizieren. Sie verzetteln sich in unabgestimmten Kommunikationsmaßnahmen der städtischen Bereiche und betreiben Informationsaskese.

---

## 5 Kommunale Ressourcen

### 5.1 Effektive Kommunikationskonzepte

Marketing ist ein Denkstil, wobei die Markentechnik eine besondere Vermarktungsstrategie darstellt. Dieses Beeinflussungskonzept überwand in den 60er Jahren den absatzwirtschaftlichen Charakter und erweiterte seine Einsatzfelder.

Doch bleibt der Verdacht, dass viele glauben, damit letztlich alle Arten von zielorientierten Austauschprozessen, die zwischen Menschen oder Organisationen herrschen, umschreiben und erklären zu können.

Eingesetzt wird Marketing bei Privaten, öffentlichen Verwaltungen, Sport, Kultur, Parteien – nicht nur auf Märkten für Waren und Dienstleistungen, die auf Geld als Tauschmittel basieren.

Die Ausdehnung der ökonomischen Marketing-Philosophie auf Kommunen, um deren Zielgruppen-Probleme zu bewältigen, mag in der Vergangenheit vordergründig gelungen sein. Aber wenn alle dasselbe denken, denkt keiner richtig nach. Das bekannte Marketing wird häufig ungeprüft auf alle Probleme übertragen.

Erfolgte jemals eine abschließende Analyse über nicht erwünschte Wirkungen und Folgen, über gescheiterte Projekte, weil die Besonderheit der kommunalen Systeme unterschätzt wurde?

Es liegt im Ermessen jeder Kommune, wo sie für sich die Grenzen in der Anwendung von ökonomischen Methoden zieht. Zwar gibt es keinen verbindlichen Standard im Stadt- und Standortmarketing, doch bilden innerhalb des Spielraumes die Gegensätze zwischen Wirtschafts- und kommunalem System wichtige Daten für die Stadt-Kommunikationskonzepte.

### 5.2 Denken in Gegensätzen

Beide, Wirtschaft und Kommune, sind Subsysteme des Supersystems Gesellschaft mit jeweils eigenen Regeln, Handlungsrollen der Akteure und Fachsprachen. Die wechselseitig verflochtenen Elemente bilden Strukturen und bestimmen Funktionen.

Wie der Körper als Organismus, der stets mehr als die Summe seiner Einzelorgane ist, schließen sich soziale Systeme zu einem Ganzen mit höherer Funktion zusammen. Sie streben danach, sich zu erhalten und zu entwickeln. Genau dies ist die große Aufgabe der Städte: Daseinsfürsorge und Schaffung von Lebensqualität für die Bürger – als Daueraufgabe.

Nachfolgend werden sieben deutliche Unterschiede in den inneren Polaritäten und den Bedingungen zwischen den Subsystemen Wirtschaft und Kommune aufgeführt:

Gegenstand	Wirtschaft	Kommune/Stadt
Merkmale der Subsysteme	Medium: Geld Messfühler: Preis Aktionsfeld: Markt	Medium: Macht; Messfühler: Wahlen Aktionsfeld: geographischer Raum
Ziele	Unternehmen: Gewinnmaximierung Konsument: bestmögliche Nutzen bei Produkten und Einkommensquelle	Politik: Stimmenmehrheit, hohe Steuereinnahmen Bürokratie: große Budgets/Haushalte Bürger: Wohlstand und Lebensqualität
Akteure	Hersteller/Handel: Principal	Bürger: Principal lt. Verfassung
Principal – Agent-Problem	Konsument: Agent  Werbeversprechen: Konsument sei König	Politik: Agent und Principal  Bürokratie: Agent  Realität: Bürger passt sich an Bürokratie an
Leistungen	Produkte und Dienstleistungen gegen Geld Verkauf: wirtschaftlich-rechtlich , Eigentum Vertrieb: organisatorisch-technischer Übergang vom Hersteller auf den Käufer	Staatsleistungen zur Wohlfahrt/Daseinsfürsorge durch öffentliche Güter gegen Steueropfer, das leistungslos ist Leistungen können oder müssen genutzt werden
Einflüsse Umwelt	Politik, Bürokratie, Wissenschaft Gesellschaft	abhängig von Bürger, Politik und obere Exekutivorgane (Behörden) auf lokaler, nationaler, internationaler Ebene
Konzept Marketing	Zielgruppe: Konsument (Rolle)  Funktion/Denkstil: Absatz und Unternehmensführung	Zielgruppen: interne und externe, sehr diffus mit diversen Rollen: z.B. Politik, Bürokratie, Bürger, lokale Unternehmen, auswärtige Besucher und Unternehmen  Funktion: Kommunikation
Systemfunktion	„Marke“ Kennzeichnung: Massengüter durch künstlichen Namen gleichbleibende Qualitätsmerkmale Leistungen nach SR-Modell: gleicher Input und festgelegter gleicher Output	Städte sind Unikate durch Gründung mit beschreibenden, historischen Namen ständig im Wandel begriffen Leistungen nach SOR-Modell: Input orientiert sich am zuvor erzeugten Output (Regelkreis)

Beschreibung der Gegensätze:

#### Merkmale

Wirtschaft: Geld ist das Medium, Preis ist der Messfühler zur Regulierung des Aktionsfeldes Markt, der physisch sein kann oder als Vorstellung in den Köpfen. Das Wirtschaftssystem kann nur durch ständige Zahlungsströme aufrechterhalten werden und teilt sich in Märkten auf.

Kommune/Stadt: Das Medium ist Macht und die Messfühler sind die Wahlen, in denen die Bürger politische Ämter auf Zeit vergeben. Die Unternehmen nehmen Einfluss, da sie von politischen Entscheidungen betroffen sind. Aktionsfeld ist ein begrenzter geographischer Raum der bestimmte Standortfaktoren besitzt.

### Ziele

Wirtschaft: Die Anbieter und Nachfrager auf dem Markt haben verschiedene Ziele. Die Hersteller und Händler streben die Gewinnmaximierung an durch Verkauf von Produkten und Dienstleistungen. Der Konsument sucht den höchstmöglichen Nutzen für seinen Bedarf bzw. Bedürfnis und erwartet neben dem Grundmeist noch einen Zusatznutzen. Als Anbieter seiner Arbeitskraft sucht er einen sicheren Arbeitsplatz zur Erzielung von Einnahmen.

Kommune/Stadt: Die politischen Akteure zielen auf höchste Stimmzahlen, was Macht verspricht. Sie beauftragen die Bürokratie bzw. Exekutive mit der Leistungserstellung und vergeben die Haushaltsmittel. Die Bürokratie strebt aus Machtgründen hohe Budgets an, was mit der Leistungseffizienz und -effektivität nicht unbedingt gekoppelt ist. Die Bürger wollen ein hohes Wohlstandsniveau verbunden mit guter Lebensqualität am Ort.

### Akteure – Principal-Agent-Problem

In der Volkswirtschaft wird das Principal-Agent-Problem im Sinne der Abhängigkeit von Entscheidungen und Informationsflüssen behandelt. Der Principal delegiert Aufgaben an seinen Agenten, um dessen spezifische Fachkompetenz zu nutzen und sich von Arbeit zu entlasten. Er erwartet, dass der Agent in seinem Interesse (Gewinnmaximierung) handelt. Dieser verfolgt eigene Gewinnerzielungsabsichten, und nur er hat Zugang zu speziellen Informationen. Der Principal wird Kontroll- und Anreizmechanismen einsetzen zur Beseitigung dieses Problems

Wirtschaft: Entgegen dem Slogan „Der Kunde ist König“ wird der Konsument zum Erfüllungsgehilfe, d.h. Agent. Er muss die Massenwaren schnell verbrauchen, denn nur durch Zahlungsvorgänge kann sich das Wirtschaftssystem erhalten. Die Verkäufer nutzen alle manipulativen Hebel, um die Kunden zum Kauf zu bringen. Real agieren deshalb Hersteller und Händler als Principale. Werbung liefert den Appell zum schnellen Verbrauch der emotionsbehafteten Produkte. Wir lassen uns mitreißen, wir sind ihnen zu willen!

Kommune/Stadt: Kann sich die Wirtschaft auf den Verbraucher konzentrieren, so steht die Bürokratie zahlreichen internen und externen Zielgruppen gegenüber, die sich ständig in Anzahl und Ansprüchen ändern. Der Bürger ist verfassungsrechtlich der Principal, der den Regierungsauftrag an die Politik durch Wahlen weiterreicht. Die gewählten Vertreter im Gemeinderat wiederum beauftragen die Bürokratie, die damit zum Agenten wird. Diese setzen die politischen Vorgaben in Entscheidungen und Ausführungen (Output) um.

In Wirklichkeit hat der einzelne Bürger gegenüber der Verwaltung einen schweren Stand und muss sich den bürokratischen Anordnungen fügen: Um des Friedens willen übernimmt der Bürger die Rolle des Agenten.

### Leistungen

Wirtschaft: Bestandteil der Funktion des Systems ist der Austausch von Produkten und Dienstleistungen gegen Geld. Durch den wirtschaftlich-rechtlichen Übergang und physischen Erhalt wird der Käufer zum Eigentümer. Der Vorgang des Verkaufens ist gekennzeichnet durch Geld gegen Ware. Diese wird vom Vertrieb an den Käufer ausgeliefert.

Kommune/Stadt: Vorgänge in der Wirtschaft werden vom Staat besteuert ohne Leistungsversprechen, damit Einnahmen im politisch-bürokratischen System erzielt werden für die Staatsleistungen (öffentliche Güter). Art und Umfang der Staatsleistungen hängen vom Volumen der öffentlichen Haushalte ab und der Effizienz der Bürokratie. Der Bürger muss oder kann die städtischen Leistungen am Ort in Anspruch nehmen. Für den Standort wird gegenüber auswärtigen Besucher und Unternehmen geworben.

#### Einflüsse Umwelt

Wirtschaft: Der Wirtschaftskreislauf wird beeinflusst durch das gesellschaftliche Wertesystem sowie politisch-bürokratischen Normen und Regeln. Der freie Markt bzw. Wettbewerb wird vom Staat reguliert. Über Freizügigkeitsregelungen bleibt den Akteuren eine gewisse Flexibilität und freie Standortwahl.

Kommune/Stadt: Die Bürokratie ist beauftragt von Politik und damit vom Bürger. Als unterste Verwaltungsebene hängt die Kommune stark von lokaler Politik, den Ländern, Bund, EU und internationaler Politik ab. Somit bleibt wenig Gestaltungsraum, der sich wiederum an der Finanzzuteilung für den öffentlichen Haushalt orientiert. Das Rathaus kann nur in der eigenen Stadt handeln.

#### Konzept Marketing

Wirtschaft: Die Funktion Absatz (Verkauf und Vertrieb) wurde im Marketing-Konzept integriert. Die Elemente Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation werden auf die Käuferbedürfnisse ausgerichtet, um leichter verkaufen zu können. Der Mensch, in seiner Rolle als Konsument, kann heutzutage zwischen vielen gleichartigen Produkten wählen. Da die ganze Unternehmens-Wertkette von diesem Marketing-Denken beeinflusst wird, wurde das Konzept ausgeweitet zur Strategie in der Unternehmensführung.

Kommune/Stadt: Ursprünglich sollte das übernommene Marketing-Konzept das kommunikative Denken der Bürokratie fördern, die zuvor durch hoheitliches Gebaren die Konstellation Principal-Agent umkehrte. Aber die internen und externen Zielgruppen treten unter verschiedensten Rollen auf, so dass eine segmentierte, eindeutige Ansprache schwierig und teuer wird. Zudem handeln die Beteiligten nur in bestimmten Teil-Rollen in einem System.

#### Konzept Markentechnik

Wirtschaft: Es geht um die Markierung von Produkten in gesättigten Märkten, die zur Identifizierung dient und dem Käufer die gleichmäßige Güter der Ware verbürgt. Die Marke kann vor Nachahmung geschützt werden, was eine vermögenswerte Rechtsposition und gewisse Alleinstellung am Markt festlegt. Durch ein Markenmanagement soll der Umsatz für lange Zeit durch eine sichere Kundenschaft gesteigert werden. Markentechnik dient zur Gewinnmaximierung.

Äußere Gestaltung und Produktmerkmale der Massenprodukte, die alle denselben Markennamen tragen und gleiche materielle Konsistenz aufweisen müssen, erleichtert die Akzeptanz. Festgelegt sind der Input (Betriebsmittel) und Output (Ware) nach dem Stimulus-Response-Modell (SR). Mittels Zusatznutzen, der werblich gestaltet wird, soll der Kaufanreiz durch Emotionen und Personifizierung (Markenpersönlichkeit) gefördert und damit ein schneller Konsum erreicht werden. Letztlich bleibt eine „Marke“ ein statisches Gut.

Kommune/Stadt: Ohne Markenartikel kann der Mensch leben, aber nicht ohne an einem Ort zu wohnen. Eine Stadt (Kriterium Einwohnerzahl) ist seit ihrer Ortsgründung ein Unikat aufgrund der geographischen Lage, des Ortsnamens, des Stadtbildes und der städtischen Gesellschaft. Ein Gemeinwesen ist für dauernde Nutzung über die Generationen angelegt. Es passt seine zahlreichen Strukturen und Funktionen der jeweiligen inneren und äußeren Situation an.

Dieser Wandel kennzeichnet den Regelkreis der Stadt: Der politische Input hängt vom Output (Werte, Regeln) ab und dieser vom Input usw. Bei der Verarbeitung des Inputs zum Output mischen im Stimulus-Organism-Response-Modell (SOR) vielfältige Gruppen in der Black Box mit – Politik, Rathaus, Anspruchsgruppen.

Keinesfalls wird eine massenhafte Inanspruchnahme der von der Bürokratie erstellten Leistungen durch die Bürger und andere Zielgruppen forciert. Je weniger Leistung verlangt wird, desto besser für die öffentlichen Haushalte. Bei leeren Kassen werden die öffentlichen Leistungen reduziert.

### 5.3 Fazit – Stadt ist Leben

Oberflächlich betrachtet finden sich in der Markentechnik viele Begriffe, die mit einer Stadt in Verbindung gebracht werden können, sei es die Namensgebung, Personifizierung, Imageverbesserung, Emotionen, Erlebnis an einem Ort, Qualitätskriterien für Leistungen. All das sind Elemente, die generell im Marketing als Kommunikationsinstrumente vorgesehen sind.

Begehen wir nicht den Irrtum, diese Begriffe überzubewerten und die Bedeutung von Situation und Kontext der Stadt unterzubewerten. Auch wenn die Welt so einfacher und verständlicher erscheint. Die Übernahme der Markentechnik trifft hier auf kontextuelle Grenzen.

Orientieren sich Marketing-Experten bei der Definition der städtischen Kommunikationsprobleme und den Lösungsmaßnahmen nach wie vor am Wirtschaftsleben, so führt dieses „Blinde-Flecken-Phänomen“ zur einseitigen Kommunikation. Unvergleichliches wird in einen Topf geworfen: Stadt und Marke – eine „Welt“ und eine Vermarktungsstrategie. Jeder weiß, dass sich die Handlungen im kommunalen System „eigensinnig“ regeln. Egal, ob wir die Stadt als einen „Ort auf der Landkarte“ (urbs) begreifen oder als eine „moralische Ordnung“ (civitas).

Städte entziehen sich allen Versuchen, sich ein abschließendes Bild von ihnen zu machen und brauchen ihren Entfaltungsraum, irgendwo zwischen umfassender Kontrolle und völliger Handlungsfreiheit. Bewahrung oder Wandel? Ganz gleich, wie vollkommen eine Stadt in ihrer ursprünglichen Gestalt war, sie wird sich verändern, ihren eigenen Rhythmus schlagen.

Dostojewski verband eine leidenschaftliche Bindung an St. Petersburg: Diese Stadt sei die „*ideale Umgebung zum Ausleben und Austragen persönlicher und gesellschaftlicher Konflikte*“. Der Romanschriftsteller hielt einen Zauberspiegel in der Hand, und dieser Spiegel zeigte Bilder von der Stadt, die für den Bewohner der Stadt besser lesbar waren als die unbeholfenen Eindrücke, die er selbst auf der Straße gewann.