

Anlage 1

Stadtmarketing-Konzept Eitorf

Externe Beratung

Modul 1

Bericht

Eitorf, April 2012

Bearbeitung:

Apl. Prof. Dr. Manfred Nutz
Geographisches Institut der Universität Bonn
mit dem
Institut für Wissenstransfer Cologne, Köln.

Inhalt

1. Ausgangssituation

2. Modulplan

3. Bericht zu Modul 1

3.1 Bestandsaufnahme

Verständnis von Stadtmarketing

Kompetenzen der Projektgruppe

3.2 Grundsätzliche Vorgehensweise

Begriff und Reichweite von Stadtmarketing

Beteiligung und Partizipation

3.3. Einzubindende (Dialog)Gruppen

4. Fazit

1. Ausgangssituation

Der Ausschuss für Kultur, Sport, Tourismus und Marketing (KSTM) der Gemeinde Eitorf hat am 21.06.2011 die Erarbeitung eines Stadtmarketing-Konzeptes durch die Verwaltung beschlossen. Gegebenenfalls soll hierzu externe Hilfestellung eingeholt werden. Die Bürgerschaft und maßgebliche Interessensgruppen sind einzubinden.

Die Entwicklung eines Stadtmarketing-Konzeptes soll dabei durch eine Steuerungsgruppe koordiniert werden, die außerdem der Politik Vorschläge zur Entscheidung zu diesem Thema vorlegen soll. Der Bürgermeister hat als Steuerungsgruppe die „Projektgruppe Marketingkonzept“ ins Leben gerufen, die unmittelbar dem Verwaltungsvorstand berichtet. Folgende Mitglieder sind aktuell in diese Projektgruppe berufen:

Hermann Neulen, Amtsleiter 40, als Projektgruppenleiter
Nadine Schade, Wirtschaftsförderung, als stellv. Projektgruppenleiterin
Barbara Kisteneich, Amt 40 (Tourismus), Geschäftsstelle der Projektgruppe
Hannelore Schug, Amt 40 (Kultur).

Nach Bedarf kann die Gruppe weitere Kompetenz durch zusätzliche Mitarbeiter der Verwaltung hinzuziehen.

Mit Hilfe der Wirtschaftsförderungsabteilung des Rhein-Sieg-Kreises wurde 2011 zunächst nach einem kompetenten Berater aus dem Hochschulbereich gesucht. So entstand der Kontakt zu Prof. Nutz. Auf Vorschlag der Projektgruppe wurde Apl. Prof. Dr. Manfred Nutz, Universität Bonn als externer Berater und Moderator ausgewählt und vom Bürgermeister mit der externen Beratung beauftragt.

Darüber hinaus wurden zwei Untersuchungen bzw. Kooperationsprojekte in Eitorf durchgeführt:

Die *Universität Siegen* erstellte im Frühjahr 2011 die Studie „Zukunftswerkstatt Eitorf“.

Die *Köln International School of Design* ermittelte im Dezember 2011 Grundlagen der gegenwärtigen Kommunikation und analysierte Ausdrucksformen und Medien zur Identifikation von Schwachpunkten und Optimierungspotentialen. Sie erstellte ein Grobkonzept zur Entwicklung Identität stiftender Kommunikationsmaßnahmen und Elemente eines City-Brandings.

2. Modulplan

Die Arbeit der Projektgruppe orientiert sich an folgendem Modulplan:

- Modul 1: Bestandsaufnahme der Ausgangssituation zum Stadtmarketing;
Beschreiben und fachlich geordnetes Festlegen der grundsätzlichen Vorgehensweise;
Festlegen der Anzahl und Zusammensetzung der einzubindenden Gruppen
- Modul 2: Erstellen einer „Roadmap“ für die Erarbeitung des Stadtmarketingkonzeptes;
Beschreibung von Einzelschritten
- Modul 3: Zielformulierung zur Vorbereitung von Arbeitsgruppensitzungen mit Vertretern der Bürgerschaft und Interessensgruppen
- Modul 4: Arbeitsgruppensitzungen
- Modul 5: Ausarbeitung eines Maßnahmenkataloges zur Umsetzung des Marketing-Konzeptes
- Modul 6: Erstellung eines langfristig gültigen Leitbildes für die Gemeinde unter den Aspekten des Stadtmarketings

3. Bericht zu Modul 1

Die Erarbeitung von Modul 1 hat im Wesentlichen in drei Projektgruppensitzungen am 12.12.11, 04.01.12 und 02.02.12 stattgefunden. Darüber hinaus erfolgten ergänzende Gespräche und Abstimmungen. Eine Kurzvorstellung fand am 29.02.12 in der Sitzung des Ausschusses für Kultur, Sport, Tourismus und Marketing statt.

3.1 Bestandsaufnahme

Verständnis von Stadtmarketing

Das Verständnis von Stadtmarketing wird recht unterschiedlich ausgelegt. Die Stadt kann z.B. als Produkt aufgefasst werden, das es zu vermarkten gilt. Eine andere Vorstellung ist die Stadt als Unternehmen aufzufassen, das Produkte erzeugt, die anschließend zu vermarkten sind. Bei beiden Auffassungen ist zu berücksichtigen, dass sich die Stadt in einem dynamischen Entwicklungsprozess befindet und eigentlich nie von einem statischen System ausgegangen werden darf.

Prof. Wrede (*Köln International School of Design*) weist als Auftragnehmer der Studie „Erörterungen und Empfehlungen zur Kommunikation der Gemeinde Eitorf“ darüber hinaus zu Recht darauf hin, dass Städte und Gemeinden einzigartige soziale Systeme sind, die nicht direkt beeinflussbar sind. Das bedeutet dann aber auch, dass die Systemelemente (z.B. gesellschaftliche Gruppen) identifiziert werden müssen, um sie gezielt in Konzepte des Stadtmarketing einbinden zu können.

Die Gemeinde Eitorf hat sich in ihren ersten Überlegungen (siehe Beschlussvorlage v. 01.06.11 – KSTM XIII/0474/V) stark auf die Variante „Produkt Gemeinde Eitorf“ konzentriert. Um dieses Produkt vermarkten zu können, wurden Teilbereiche (nicht abschließend) des Stadtmarketing identifiziert:

- City / Innenstadtmarketing
- Standortmarketing
- Tourismusmarketing
- Verwaltungsmarketing

Prof. Wrede verallgemeinert und ergänzt die Marketingbereiche zu vier möglichen Handlungsfeldern:

- Verwaltungsmarketing
- Wirtschaftsmarketing
- Tourismusmarketing
- Kulturmarketing

Diese Aufsplittung kann dazu führen, dass Eitorf doch in Teilbereichen vermarktet wird und das Gesamtprodukt aus dem Fokus gerät. Dieser Konflikt muss bei der grundsätzlichen Vorgehensweise im Stadtmarketingprozess berücksichtigt werden.

Kompetenzen der Projektgruppe

Zunächst losgelöst von einem fixierten Verständnis von Stadtmarketing hat die Projektgruppe „Marketingkonzept“ eine Kompetenzinventur durchgeführt. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass keine Teilbereiche oder Konzeptbausteine vernachlässigt werden, weil evtl. entsprechende Kompetenzen nicht in der Projektgruppe gebündelt sind.

Die Fach- und Sachkompetenzen sind in den Bereichen Verwaltung, Wirtschaft, Tourismus und Kultur durch die konkreten Aufgabenfelder der Projektgruppenmitglieder gespiegelt. Sie werden durch den externen Berater in den Bereichen Theorie, Moderation und Best-Practice-Beispiele ergänzt. Trotz dieser Breite wird es in Einzelfällen vorkommen, dass weitere Fachkompetenz in die Projektgruppe eingebunden werden muss.

3.2 Grundsätzliche Vorgehensweise

Der Beschluss des Ausschusses KSTM zum Stadtmarketing vom 21.06.2012 (Nr. XIII/5/41) sieht vor, dass ein Konzept unter Einbindung von Bürgerschaft und Interessensgruppen erarbeitet wird. Das bestimmt das grundsätzliche Vorgehen maßgeblich, denn die Ergebnisse hängen von der Auswahl der Gruppen, dem Zeitpunkt der Einbindung und der Art und Weise der Beteiligung ab. Die Verwaltung wurde in dem Beschluss weiterhin beauftragt, sowohl eine Roadmap als auch einen Meilensteinplan zu erstellen.

Die Projektgruppe kommt zu dem Schluss, dass die „grundsätzliche Vorgehensweise“ klarer zu definieren ist. Sowohl das Verständnis von Stadtmarketing als auch die Partizipation bedarf präziserer Regeln. Dabei ist es wichtig ein System zu finden, dass trotz der Festlegung grundsätzlicher Vorgehensweisen eine Offenheit und Flexibilität ermöglicht.

Begriff und Reichweite von Stadtmarketing

Stadtmarketing sollte in dem Sinne verstanden werden, dass Eitorf zunächst nicht als Produkt interpretiert wird. Denn das könnte eher am Ende des Stadtmarketingprozesses stehen. Eitorf sollte vielmehr als „Unternehmen/Produzent“ von einzelnen herausragenden Produkten gesehen werden, die später evt. mit einem übergreifenden „Label“ versehen werden können. An diesem „Label“ werden sich neue „Produkte“ orientieren und die weitere Gemeindeentwicklung ausrichten können. Diese Sichtweise wird durch die Ergebnisse der Auftragsstudie von Prof. Wrede gestützt, in der die Funktion eines Stadtlogos im gleichen Kontext diskutiert wird.

Weiterhin suggeriert der Begriff „Stadtmarketing“, dass sich das Konzept ausschließlich auf den Zentralortsteil beziehen könnte. Die Projektgruppe definiert den Marketingraum räumlich weiter, da Eitorf im gesamten Gemeindegebiet durch seine ländliche Prägung und der Vielzahl von Ortsteilen mit dörflichen Strukturen in der Gesamtheit zu betrachten ist. Das Image von Eitorf wird durch eine Vielzahl von räumlichen und thematischen Facetten geprägt, so dass die Projektgruppe den Begriff Stadtmarketing im Sinne eines „Regionalmarketing“ behandelt. Um eine sprachliche Verwirrung zu vermeiden soll natürlich rein begrifflich am Terminus „Stadtmarketing“ festgehalten werden.

Zur grundsätzlichen Vorgehensweise gehört ebenso das Festlegen der Wirkungsrichtung von Marketingmaßnahmen. Üblicherweise wird ein Außenmarketing verfolgt, bei dem Zielgruppen außerhalb des Ortes angesprochen werden (Existenzgründer, bauwillige Familien, Touristen u.v.a.m.). In Eitorf ist jedoch im gleichen Maße (zumindest in einer Anfangsphase) ein Innenmarketing zu betreiben, das die Bewohner, die Pendler und örtlichen Unternehmen anspricht. Vor dem Hintergrund eines von allen Akteuren Eitorfs getragenen Außenmarketing muss eine

von innen heraus getragene Identität formuliert bzw. gefestigt werden. Die Frage der Identifikation nimmt auch in der Studie von Prof. Wrede einen wichtigen Stellenwert ein, so dass auch an dieser Stelle im Kontext der grundsätzlichen Vorgehensweise die Studienergebnisse in die Arbeiten der Projektgruppe Eingang gefunden haben.

Beteiligung und Partizipation

Partizipation der Bürgerschaft und Interessensgruppen muss der Konzeptentwicklung förderlich sein und nicht zu Behinderungen führen. Aus diesem Grunde hat sich die Projektgruppe intensiv mit unterschiedlichen Planungsverfahren beschäftigt. Für das Stadtmarketingkonzept im Sinne des Ausschussbeschlusses bietet sich eine Anlehnung an das sog. „Charrette-Prinzip“ (Charrette=Karre) an.

Charrette ist eine in Deutschland noch recht unbekannte Planungsmethode, die bisher eher in den USA Anwendung fand. Es handelt sich um ein Verfahren, das sehr flexibel ist und deshalb auf lokale und regionale Besonderheiten eingehen kann. Eine Charrette ist für Eitorf deshalb geeignet, weil recht unterschiedliche Gruppen beteiligt werden müssen und kein starres System den einzuschlagenden Weg vorzeichnet. „Eine Charrette fördert die Ideen der Bürger für ihre Gemeinde und verbindet sie mit den Vorstellungen der Ratsmitglieder, der Verwaltungen und der Wirtschaft“.¹

Die Idee der Charrette ist an den französischen Begriff der „Karre“ angelehnt. „Im Paris des 19. Jahrhunderts wurden die Arbeiten der Studierenden der Kunstakademie zu Semesterabschluss auf einem Karren zur Akademie gebracht. Wer nicht rechtzeitig fertig war, tätigte noch während der Fahrt die letzten Pinselstriche...“.² Seinen Beitrag noch während der Fahrt einbringen zu können, soll auf die Eitorfer Situation übertragen werden.

Normalerweise zeichnet sich ein Planungsweg (Methode 1) so ab, dass es nach der Erstellung von Konzepten oder Plänen (durchaus mit einer Bürgeranhörung) nicht unbedingt reibungslos zur Umsetzung kommt. Es ergeben sich Ereignisse (E) (siehe Abbildung), die das Erreichen des Ziels erschweren, doch ein „Umschiffen“ ist noch möglich. Unter Umständen kommt es aber zu größeren Hindernissen und Widerständen, die Politik und Verwaltung vor ernsthafte Probleme bei der Umsetzung von Konzept und Planung stellen. Das können Widerstände aus der Bürgerschaft sein (NIMBYs: Not in My Backyard) oder aus Verbänden, Organisationen, Vereinen (LULUSs: Locally Unwanted LandUse), die geplanten Maßnahmen negativ (-) gegenüber eingestellt sind. Eine Kombination von beidem kann bis zur Eskalation führen, wie das Projekt Stuttgart 21 gezeigt hat.

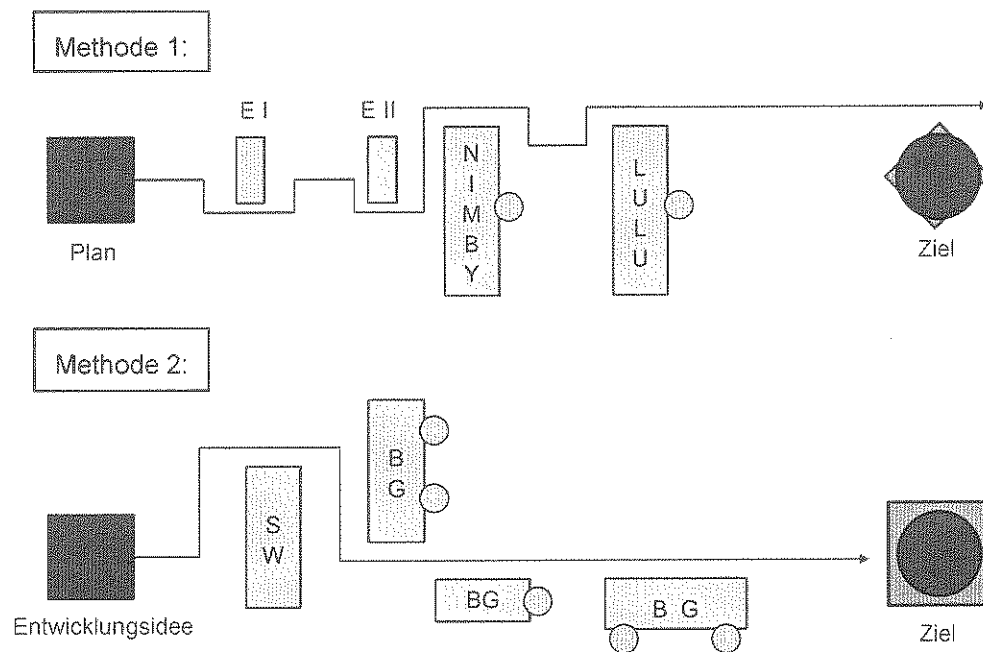
¹ www.charrette.de/page/anwendung.html

² www.charrette.de/page/verfahren.html

Im kleinen Maßstab soll in Eitorf das Gefühl des „Gehört-werden“ im Vorfeld gefördert und eine Formation der Unzufriedenheit verhindert werden. Das soll durch die Adaption von Elementen des Charrette-Prinzips (Methode 2) geschehen. Wenn statt eines starren Marketingkonzeptes eine noch variable Marketingidee im Sinne eines Rahmenplans am Anfang steht, dann besteht die Möglichkeit, dass Politik und Verwaltung einen Selbstwiderstand (SW) platzieren, der die Umsetzung einer Maßnahme zunächst blockiert. Dieser Selbstwiderstand muss zur Folge haben, dass die interessierte Bürgerschaft (BG) auf den Plan gerufen wird. Hier werden sich Befürworter (+) und Kritiker (-) zu Wort melden. Die unter Umständen modifizierte oder konkretisierte Entwicklungs-idee wird anschließend von Politik, Verwaltung und positiv gestimmter Bürgerschaft als Koalition gemeinsam zum Ziel befördert. Diese starke Koalition ist entstanden, da ein Teil der Bürgerschaft während des Prozesses noch einen eigenen Beitrag leisten konnte („während der Fahrt auf die Karre geworfen“). In diesem konsensualen und partizipativen Verfahren bleibt die negativ gestimmte Minderheit im Hintertreffen.

Ganz konkret könnten solche Selbstwiderstände von einfachen öffentlichen Informationsveranstaltungen, über Wettbewerbe bis hin zu Anreizmitteln oder Finanzierung von Zukunftswerkstätten reichen. Grundvoraussetzung ist jedoch, dass eine Kommunikation zwischen den Akteuren entsteht, die vom gemeinsamen Interesse der Zielerreichung getragen wird.

Abbildung: Planungs- und Entwicklungswege



Quelle: Eigene Darstellung

3.3 Einzubindende (Dialog)Gruppen

Den hohen Stellenwert der Kommunikation unterstreicht Prof. Wrede in der Studie zu Eitorf mit Nachdruck. Deshalb schließt sich die Projektgruppe auch bei der Definition der im Stadtmarketingkonzept einzubindenden Gruppen der Begrifflichkeit „Dialoggruppe“ an. Dadurch wird deutlich, dass die Zielgruppe nicht nur einseitig (diagnostische Kommunikation) erreicht werden soll, sondern ein großer Wert auf einen wechselseitige Austausch (dialogisierende Kommunikation) gelegt wird.

Als übergeordnete Dialoggruppen für ein Innen- und Außenmarketing werden folgende Gruppen definiert:

- Unternehmen
- Bewohner
- Touristen / Gäste

Eine Spezifizierung der Gruppen erfolgt über das Kriterium Reichweite:

- Lokal (Eitorf)
- Regional (Außerhalb Eitorfs innerhalb der ca. 60-Minuten-Isochrone)
- Überregional (unbegrenzt)

Die Binnendifferenzierung führt zu folgenden Untergruppen (Beispiele, unvollständig):

Unternehmen:

Unternehmen lokal:

- Ansässiger Einzelhandel
- ansässige Gastronomie
- ansässige Dienstleister bestimmter Profile
- ansässiges Handwerk und Produktion bestimmte Profile

Unternehmen regional:

- Umzugswillige Unternehmen bestimmter Profile
- Existenzgründer bestimmter Profile

Unternehmen überregional:

- Spezialisierte Unternehmen bestimmter Profile
- Spezialisierte Existenzgründer bestimmter Profile

Bewohner:

Bewohner lokal:

Dorfbewohner
Senioren
Jugendliche
Migranten

Bewohner regional:

Zuzugswillige Familien (Pendler)
Preisbewusste Zuzügler mit Wohnflächenanspruch
Natur-/kulturorientierte Zuzügler

Bewohner überregional:

-

Touristen / Gäste:

Touristen / Gäste regional:

Tagesgäste Wandern/Golfen
Tagesgäste Rad
Tagesgäste Kultur und touristische Veranstaltungen

Touristen überregional:

Kurzurlauber Wandern, Golfen, Radfahren
Urlauber Familien
Seminargäste

Fazit

Die konstituierte Projektgruppe hat als effektives Gremium zur Vorbereitung des Stadtmarketingkonzeptes gearbeitet. Es konnten Grundsatzfragen geklärt und Rahmenbedingungen definiert werden.

Die grundsätzliche Vorgehensweise spiegelt sich in den Themen „Begriff und Reichweite von Stadtmarketing“, „Beteiligung und Partizipation“ und „Einzubindende Dialoggruppen“ wieder. Dabei wurden die drei einzubindenden Dialog(ober)gruppen bereits identifiziert: Unternehmer, Bewohner sowie Touristen und Gäste. Eine zunehmende Differenzierung erfolgt im direkten Kontext mit dem Erstellen der „Roadmap“. Grundsätzlich soll dabei nach dem Charette-Prinzip (vgl. Methode 2) vorgegangen werden.

Über die Aufgabenstellung von Modul 1 hinaus mussten Präzisierungen der Beschlussvorlage des Ausschusses KSTM erarbeitet werden, die für weitere Arbeiten nach dem Modulplan notwendig sind.