



Universität Hamburg
Fakultät Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften



Department Wirtschaft und Politik

*Bachelorarbeit zur Erlangung eines
Bachelor of Arts in Betriebswirtschaftslehre*

„Stadtmarketing in Ahrensburg: Analyse der
Stadtmarketingkonzeption und
Handlungsempfehlungen“

Erstprüfer:	Prof. Dr. Michael Zerres
Zweitprüferin:	Frau Dr. rer. pol. Dipl.-HDL Christin Emrich
Studiengang:	Bachelorstudiengang Sozialökonomischer Studiengang
Abgabedatum	11. September 2008
Eingereicht von:	Johan von Hülsen

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemhintergrund.....	1
1.2 Ziel der Arbeit	2
1.3 Aufbau	3
2 Konzeptionelle Grundlagen.....	4
2.1 Intentionen und Geschichte des Stadtmarketing	4
2.2 Begriffsabgrenzungen.....	5
2.3 Elemente des Stadtmarketing	7
2.3.1 Langfristigkeit und Leitidee	9
2.3.2 Zielgruppen und Profiteure.....	10
2.3.3 Markenpersönlichkeit	11
2.3.4 Akteure und Entscheidungsträger.....	14
2.3.5 Umsetzung	16
2.3.6 Maßnahmen	16
3 Stadtmarketing in Ahrensburg.....	18
3.1 Ausgangslage.....	18
3.2 Regionalmarketing in der Metropolregion Hamburg	20
3.3 Marketingkonzept der CIMA Beratung und Management GmbH.....	21
3.3.1 Analyse	21

3.3.2	Empfehlungen.....	23
3.3.3	Umsetzung der Konzeption	25
4	Handlungsempfehlungen für das Ahrensburger Stadtmarketing.....	27
4.1	Kritik an der Analyse der CIMA Beratung und Management GmbH...	27
4.2	Grundsätzliche Anmerkungen zum Stadtmarketingkonzept	28
4.3	Handlungsempfehlungen	29
4.3.1	Langfristigkeit und Leitidee	29
4.3.2	Zielgruppen und Profiteure.....	30
4.3.3	Markenpersönlichkeit	32
4.3.4	Akteure und Entscheidungsträger.....	33
4.3.5	Umsetzung	34
4.3.6	Maßnahmen	35
5	Fazit und Ausblick.....	39
5.1	Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse	39
5.2	Chancen für die Zukunft des Stadtmarketing in Ahrensburg	39
	Literaturverzeichnis	IV
	Webseiten	VIII
	Ehrenwörtliche Erklärung.....	IX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ansatz zur Systematisierung von Determinanten der Markenpersönlichkeit, Quelle: Kilian (2001), S.17.	13
--	----

1 Einleitung

1.1 Problemhintergrund

Stadtmarketing beschreibt, in einem umfassenden Verständnis des Begriffes, einen Prozess, durch den die Aktivitäten einer Gebietskörperschaft, beispielsweise einer Stadt, an den Erfordernissen der Kunden beziehungsweise der Bürger ausgerichtet werden sollen.

Auch wenn Städte und Kommunen keine gewinnorientierten Einrichtungen sind, so sind seit den 1980er Jahren doch immer wieder Versuche unternommen worden, marktwirtschaftliche Prinzipien und Methoden in die öffentliche Verwaltung und Selbstverwaltung zu implementieren. Neben den „Neuen Steuerungsmodellen“ und „Public Private Partnership“ handelt es sich hierbei vor allem um das Stadtmarketing.

Bis in die Mitte der 1990er Jahre wurde in der Theorie eine Debatte über den Sinn von Stadtmarketing geführt, die dann durch die allgemeine Übernahme des Konzeptes in die Praxis an Schwung verloren hat.¹ Im Jahre 2000 hatten bereits etwa 81% der Kommunen Stadtmarketing durchgeführt, mit steigender Tendenz.²

Viele Stadtmarketinginitiativen verlaufen allerdings wenig erfolgreich. Woran liegt das? Von den Initiatoren des Stadtmarketing wird häufig die schlechte Zusammenarbeit der Akteure, geringe finanzielle Unterstützung sowie die Prioritätensetzung innerhalb der Kommunen und das Fehlen eines Leitbildes als Gründe für das Scheitern genannt.³ Gleichzeitig kann man aber auch Kommunen beobachten, die meinen, sie würden erfolgreiches Stadtmarketing betreiben, obwohl sie lediglich ihre Öffentlichkeitsarbeit intensivieren, ohne dass dieser Verstärkung eine solide Strategie zu Grunde zu legen.

¹ Vgl. Saure (2006), S.10; Vgl. Bornemeyer / Decker (2001), S.6.

² Bornemeyer und Decker haben ermittelt, dass die Hälfte der von ihnen befragten Kommunen, die noch kein Stadtmarketing betrieben haben, dieses in Naher Zukunft tun wollen. Knapp 40% der befragten Kommunen haben ihr Stadtmarketing zwischen 1997 und 2000 eingerichtet. Vgl. Bornemeyer / Decker (2001), S.6ff.

³ Vgl. Bornemeyer / Decker (2001), S.21.

1.2 Ziel der Arbeit

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit dem Stadtmarketing in Ahrensburg auseinander und soll dessen Konzeption sowie die Umsetzung vor Ort analysieren und hinterfragen. *Ziel* ist es, herauszuarbeiten, ob die strategische Bedeutung einer Stadtmarketing-Konzeption von den Verantwortlichen erkannt wird, ob die notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung gegeben sind und welche Defizite in Konzeption und Umsetzung bestehen, sowie welche Maßnahmen zur Behebung der Defizite geeignet scheinen.

Ahrensburg ist für diese Thematik eine interessante Kommune, da hier häufig politische Entscheidungen, die getroffen wurden, von der Verwaltung nicht umgesetzt oder bei der Umsetzung vom Bürger nicht akzeptiert werden. Dadurch ergibt sich gesteigertes Konfliktpotenzial zwischen den von den Entwicklungen in der Stadt betroffenen gesellschaftlichen Gruppen. Häufig arbeiten unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen an ähnlichen Projekten, ohne zusammen zu arbeiten. Gleichzeitig existiert aber bei den Bürgern der Kommune die Bereitschaft, sich in der Kommune zu engagieren und Veränderungen positiv zu begleiten. Diese Bereitschaft basiert insbesondere auf überdurchschnittlichen Rahmenbedingungen, die Ahrensburg den Einwohnern und Umlandbewohnern bietet. So wird die Ausstattung mit Schulen und Kindergärten sowie Jugendeinrichtungen allgemein als vorbildlich bezeichnet. Es gibt eine Vielzahl an unterschiedlichen Gewerbebetrieben vor Ort und die Arbeitslosigkeit ist mit knapp über drei Prozent sehr gering.⁴

Dieses Umfeld bietet viele Ansätze für eine gute Vermarktung, lässt aber die strategische Entwicklung der Stadt auf Basis eines Stadtmarketingkonzeptes auf den ersten Blick nicht als vordringliche Aufgabe erscheinen. Der angesprochene Eindruck scheint von Politik und Verwaltung geteilt zu werden. Das Hinterfragen dieser Haltung ist Bestandteil der vorliegenden Arbeit.

Diese Bachelorarbeit hat zum Ziel, das Stadtmarketing in Ahrensburg darzustellen, zu prüfen und Handlungsempfehlungen für die Entscheidungsträger der Stadt zu formulieren. Außerdem soll die Arbeit eine Empfehlung aussprechen, in wie weit eine Entwicklung einer Markenpersönlichkeit vorangetrieben werden soll.

⁴ Vgl. o.V. (2008) „Zahl der Arbeitslosen sinkt in Stormarn um 758“, in Ahrensburger Zeitung: 01.08.2008.

1.3 Aufbau

Diese Arbeit ist in fünf Kapitel unterteilt, die sich jeweils in drei Unterabschnitte gliedern. Eine Ausnahme stellt lediglich das Kapitel 5 dar, in dem eine abschließende Bewertung der Erkenntnisse aus dieser Arbeit vorgenommen wird.

Im *ersten Teil* der vorliegenden Arbeit sollen die theoretischen Grundlagen für das Thema Stadtmarketing, die Begriffe und Konzepte, die für die Arbeit relevant sind, definiert und erläutert werden.

Im weiteren Verlauf sollen die Ausgangslage der Stadt Ahrensburg und ihre bisherigen Stadtmarketingmaßnahmen vorgestellt werden. Ein besonderer Schwerpunkt liegt hierbei auf der Darstellung der Analyse und der Empfehlungen der „CIMA Beratung und Management GmbH“, die das Stadtmarketingkonzept für Ahrensburg erstellt hat.

Eine Bewertung der Analyse erfolgt in dem darauf folgenden Abschnitt. Des Weiteren soll eine kritische Reflexion der auf der Analyse basierenden Empfehlungen der „CIMA Beratung und Management GmbH“ folgen. Die daraus zu ziehenden Konsequenzen werden anschließend in dem Abschnitt „Handlungsempfehlungen“ formuliert.

Den Abschluss der Arbeit bildet ein Fazit, in dem die Argumente und Ideen zusammengefasst und bewertet werden. Hier soll auch ein Ausblick auf die Chancen eines erfolgreichen Stadtmarketing für die Stadt Ahrensburg gewagt werden.

Im Anschluss an dieses einleitende Kapitel erfolgt eine Einführung in die für diese Arbeit notwendigen konzeptionellen Grundlagen und Geschichte des Stadtmarketing. Hierbei wird die Komplexität der Durchführung von Stadtmarketingmaßnahmen dargestellt, sowie die Vielfalt der zu beachtenden Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für ein gelungenes Stadtmarketing.

2 Konzeptionelle Grundlagen

2.1 *Intentionen und Geschichte des Stadtmarketing*

Stadtmarketing wurde erstmals Ende der 1970er Jahre in Westdeutschland in der Fachliteratur erwähnt. Im Vordergrund stand zu Beginn die Veränderung der Verwaltungsorientierung. Der Bürger wurde zunehmend als ein Kunde der Verwaltung gesehen und entsprechend sollten auch die Verwaltungsabläufe flexibilisiert und optimiert werden.⁵

Im Laufe der Jahre ist eine Entwicklung zu beobachten, in der die Grundelemente des Marketing, die Distributions-, Kommunikations-, Produkt- und Preispolitik (4P des Marketing) aus dem privatwirtschaftlichen Bereich übertragen und an die öffentlichen Aufgaben angepasst wurden. Grundlegend hierfür ist ein zunehmender Konkurrenzdruck um die Ansiedlung und Verhinderung von Abwanderung von Wirtschaftsbetrieben und Bürgern unter den Kommunen.⁶

Stadtmarketing soll die Wirtschaftsförderung der Kommunen optimieren und in Zeiten von knappen kommunalen Haushalten helfen, die Ausgaben auf strategische Schwerpunkte zu fokussieren. Hierbei stehen vor allem die »weichen Standortfaktoren« im Vordergrund. Diese sind für global agierende Unternehmen, wichtiger als ehemals »harte Standortfaktoren«, die zur Werbung industriell orientierter Unternehmen genutzt wurden. Im Laufe der Zeit hat sich die Einschätzung durchgesetzt, dass sich harte und weiche Faktoren komplementär zueinander verhalten würden.⁷ Als weiche Standortfaktoren werden zurückgehend auf GRABOW mittelbar auf die betriebliche Leistungserstellung wirkende Faktoren verstanden, wie beispielsweise Unternehmensfreundlichkeit der Verwaltung, Image als Wirtschaftsstandort oder Wohn- und Freizeitwert, während harte Standortfaktoren direkt messbare und monetär quantifizierbare Größen, wie Flächenverfügbarkeit,

⁵ Vgl. Holl, S. (2003) Stadtmarketing und lokale Agenda als neue Formen der Bürgerbeteiligung bei der Stadtentwicklung? Konzepte, Fallbeispiele und Erfolgsfaktoren im Überblick“ in „Identität und politische Kultur“; Dornheim, A. und Greiffenhagen, S. (Herausgeber.), Kohlhammer.S.4.

⁶ Vgl. Holl (2003) S.5.

⁷ Eine trennscharfe Abgrenzung zwischen harten und weichen Standortfaktoren ist außerdem aufgrund von Überschneidungen nicht immer möglich.

Nähe zu Zulieferern, Verfügbarkeit von Rohstoffen, verfügbare Subventionen, oder einen regionalen Absatzmarkt beschreibt.⁸

Diese Orientierung auf »weiche Standortfaktoren« ermöglicht es gleichzeitig in den Wettbewerb um mobile Leistungsträger und High Potentials einzusteigen.⁹

Stadtmarketing dient also der Werbung für den Standort bei potenziellen Neubürgern und Unternehmen, um sie zur Ansiedlung am Standort zu bewegen. Hierzu werden städtische politische Entscheidungen an den Anforderungen des Stadtmarketings der Kommune ausgerichtet, um Ausgaben am Bürger zu orientieren und langfristige Zielerreichung zu gewährleisten.

2.2 Begriffsabgrenzungen

Marketing bezeichnet die konsequente Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten an den Erfordernissen des Marktes.¹⁰ ZERRES macht deutlich, dass Marketing im weiteren Sinne eine Unternehmensphilosophie und eine Denkhaltung beschreibt.¹¹ Diese unternehmerische Grundhaltung wird von KOTLER durch Kundenorientierung, Konkurrenzdenken, Umweltorientierung und aktive Marktbearbeitung gekennzeichnet.¹²

Grundlegend für ein erfolgreiches Marketing ist vor allem eine systematische Marketingplanung, auf Basis einer Analyse, die Entscheidungsträger zur stetigen Auseinandersetzung mit aktuellen Entwicklungen zwingt und die Ziele und Zielerreichungskontrollen auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie notwendig macht.¹³

Zum Stadtmarketing gibt es weder in der Theorie, noch in der Praxis eine einheitliche Definition. Dies wird beispielsweise durch die Vielfalt verschiedener Begriffe deutlich, die in der Literatur genutzt werden. BORNEMEYER und DECKER nutzen Begriffe wie: City Management, City Marketing oder Wirtschaftsförderung, er-

⁸ Vgl. Salmen, T. (2001) Standortwahl der Unternehmen, Tectum-Verlag, Marburg, S.32f.

⁹ Vgl. Holl (2003) S.5.

¹⁰ Vgl. Zerres, M. / Zerres, C. (2006) Marketing Die Grundlagen, Kohlhammer, Stuttgart, S.4.

¹¹ Vgl. Zerres (2006) S.2.

¹² Vgl. Zerres (2006) S.7.

¹³ Vgl. Zerres (2006) S.8.

wähnen aber auch Bezeichnungen für Teilbereiche des Stadtmarketing.¹⁴ ZERRES etwa spricht von kooperativem Stadtmarketing, während HELBRECHT von kommunikativer Stadtentwicklungsplanung und FUNKE von Stadtkonzeption schreibt.¹⁵ Diese Begriffe kennzeichnen allerdings nicht zwangsläufig graduelle Unterschiede in den Begriffsinhalten. Es kommt vor, dass Kommunen Stadtmarketing allein als »klassische« Öffentlichkeitsarbeit betrachten, andere wiederum ordnen sämtliche kommunalen Entscheidungsprozesse dem Stadtmarketing unter.¹⁶

In der Theorie werden unterschiedliche Definitionen herangezogen. Häufig wird jedoch die Definition von BRANDNER genannt. Stadtmarketing sei:

„[...] eine umfassende, langfristige Führungs- und Handlungskonzeption, die sich am Markt orientiert und auf einer Leitidee aufbaut. Diese Leitidee soll durch Individualisierung und Profilierung den Charakter von Unverwechselbarkeit vermitteln. Ziel ist es, analog zum betriebswirtschaftlichen Marketing für das ‚Produkt‘ Stadt einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil – eine ‚Unique Selling Proposition‘ USP) aufzubauen, die sie von anderen Kommunen abhebt.“¹⁷

Stadtmarketing scheint komplexer zu sein als das Marketing einer Unternehmung.¹⁸ Die langfristige Orientierung und die Komplexität einer Stadt oder Kommune machen dies deutlich. Eine Kommune bewegt sich außerdem in einem eng gesteckten rechtlichen Rahmen und unterliegt im Vergleich zu einer Unternehmung komplexeren Entscheidungsstrukturen. Dennoch hat MEFFERT eine Übertragung der Elemente des betriebswirtschaftlichen Marketing auf das Stadtmarketing vorgeschlagen:

¹⁴ Vgl. Bornemeyer, C. / Decker, R. (2001) Empirische Studie zu Einfluss- und Maßgrößen des Stadtmarketingenerfolgs (Zwischenbericht) Universität Bielefeld, S.6.

¹⁵ Vgl. Helbrecht, I. (1993) Stadtmarketing: Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungsplanung. (Dissertation) TU München; Vgl. Funke, U. (2003); Vgl. Zerres, M. / Zerres, I. (2000) kooperatives Stadtmarketing, Kohlhammer, Stuttgart.

¹⁶ Vgl. Bornemeyer / Decker (2001) S.11.

¹⁷ Brandner, Monika (2000) Stadtmarketing – eine Synthese geographischer und betriebswirtschaftlicher Positionen in Theorie und kommunaler Praxis. (Dissertation) Nürnberg, S.15.

¹⁸ Stadtmarketing soll beispielsweise auch Reibungsverluste zwischen Bürgern, Verwaltung, Politik und Wirtschaft vermeiden und Synergieeffekte schaffen. Vgl. Zerres. / Zerres (2000), S.26.

- „Produkt- bzw. Angebotspolitik (Waren und Dienstleistungen, Einrichtungen, Veranstaltungen, Atmosphäre)
- Distributionspolitik (Verkehrssysteme)
- Kommunikationspolitik (Werbung, PR, Promotion)
- Preis- bzw. Kontrahierungspolitik (Preisniveau, Abgaben, Tarife, Subventionen).¹⁹

Während Produkt- und Kommunikationspolitik vergleichsweise einfach veränderbar zu sein scheinen, machen insbesondere die Elemente der Distributions- und der Preispolitik die Notwendigkeit langfristiger Planung und die Abhängigkeit des Stadtmarketing von rechtlichen, übergeordneten und schwer veränderbaren Rahmenbedingungen deutlich.

Diese Zuordnung zeigt zudem, wie umfassend der Zusammenhang eines übergreifenden Stadtmarketing und täglicher Kommunalpolitik ist.²⁰ Auf diese Problematik weist unter anderem MAYER in ihrer Dissertation unter dem Titel „*Vom Bedeutungsverlust des Gemeinderates - Eine Analyse am Beispiel Stadtmarketing*“²¹ hin, indem sie herausstellt, wie durch intensives Stadtmarketing Entscheidungsstrukturen des Gemeinderates umgangen werden, um eine höhere Effizienz und Konsistenz in den Entscheidungen zu erlangen.

2.3 Elemente des Stadtmarketing

Von klassischem Unternehmensmarketing unterscheidet sich das Stadtmarketing vor allem durch die Komplexität in der Erarbeitung und der Umsetzung. Während in Unternehmen klare Zuständigkeiten und Hierarchien geschaffen werden können, stellt sich dies in Kommunen durch die Vielschichtigkeit politischer Gre-

¹⁹ Vgl. Meffert, H. (1989) Städtemarketing – Pflicht oder Kür? In: Symposium Stadtvisionen. Münster 1989, zitiert nach Kutschinski-Schuster (1993), S.6-7.

²⁰ Wissing beschreibt, dass es sich im Bereich des Stadtmarketing weniger um planerische Aufgaben/Entscheidungen wie z.B. Bauleitplanung oder spezielle Baufachplanungen, sondern vielmehr um öffentlichkeitswirksame und prestigeträchtige Planungsthemen handle. Vgl. Wissing, R. (2007), Stadtmarketing: Ziele, Instrumente und Problemfelder des Marketing für Städte, Grin Verlag, München, S.44.

²¹ Vgl. Mayer, C. (2004) Vom Bedeutungsverlust des Gemeinderates - Eine Analyse am Beispiel Stadtmarketing (Dissertation) Universität Mannheim.

mien, unterschiedlicher privater Akteure und verschiedener Formen gesetzlich vorgeschriebener und freiwilliger Beteiligungsverfahren schwieriger dar.²²

Beim Stadtmarketing sind nach HELBRECHT folgende Aspekte zu beachten, wenn es zu einer erfolgreichen Entwicklung der Kommune beitragen soll.²³

- Ein ganzheitlicher Blick auf die Stadtentwicklung und nicht nur auf Teilaspekte
- Eine langfristige Ausrichtung von Analyse und Maßnahmen des Stadtmarketing
- Beteiligung der gesellschaftlich relevanten Gruppierungen, insbesondere auch der Politik
- Maßgebliche Ausrichtung auf wirtschaftliche Aspekte, aber auch Berücksichtigung anderer Aspekte
- Strategisches und koordiniertes Vorgehen.

Für ein koordiniertes Vorgehen bei der Umsetzung eines Stadtmarketingprojektes sind verschiedene Phasen voneinander zu unterscheiden. BORNEMEYER und DECKER unterscheiden:

- *„Initiierung*
- *Situationsanalyse*
- *Philosophie- / Leitbildentwicklung*
- *Zielbestimmung*
- *Strategieplanung*
- *Maßnahmenplanung*
- *Umsetzung*
- *Erfolgskontrolle*“²⁴

²² Vgl. Hohn, S. (2007) Public Marketing: Marketing-Management für den öffentlichen Sektor, Gabler-Verlag, Wiesbaden, S.24.

²³ In Anlehnung an: Holl (2003) S.6.

²⁴ Vgl. Bornemeyer / Decker (2001) S.7.

Festzuhalten ist hierbei, dass die Phasen teilweise ineinander übergehen können, parallel stattfinden oder als dauerhafter Prozess zu verstehen sind. Bemerkenswertes Ergebnis einer empirischen Studie zu kommunalen Stadtmarketingaktivitäten unter 280 befragten Kommunen von BORNEMEYER und DECKER ist, dass die Bereiche Philosophie- / Leitbildentwicklung und Strategieplanung sowie Erfolgskontrolle verhältnismäßig wenig Beachtung in der Praxis finden. Eine Leitbildentwicklung ist bei sechs Prozent der befragten Städte nicht vorgesehen. Zur Strategieplanung und zur Erfolgskontrolle machten auffällig viele Kommunen keine Aussage.²⁵

2.3.1 Langfristigkeit und Leitidee

Stadtmarketing ist als langfristiger Prozess zu verstehen und hat durch seine langfristige Orientierung eine stärkere Bedeutung als es bei einem Unternehmensmarketing der Fall ist. Dies liegt unter anderem an der komplexen Entscheidungsstruktur in den Kommunen. Durch diese wird die Zeit, die benötigt wird um einen Beschluss zu fassen und umzusetzen im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmungen verlängert. Hinzu kommt, dass kommunale Entscheidungen langfristig wirken.

Erschwert wird diese langfristige Orientierung und Umsetzung durch Wechsel in der politischen Führung der Verwaltungsleitung, aber auch durch eine Unsicherheit der Mehrheiten in der politischen Selbstverwaltung, den Kommunalparlamenten. BORNEMEYER und DECKER haben in ihrer Umfrage ermittelt, dass fast 40% der befragten Kommunen seit Beginn ihrer Stadtmarketingaktivitäten einem politischen Mehrheitswechsel unterlegen sind.²⁶ Bei dieser Zahl ist zu berücksichtigen, dass zum Zeitpunkt der Umfrage im Jahre 2000 ein großer Anteil der befragten Kommunen erst wenige Jahre ein Stadtmarketing durchführten.²⁷ Es ist davon auszugehen, dass in vielen dieser Kommunen noch keine turnusgemäßen Wahlen stattgefunden haben, da die Initiative zur Einführung des Stadtmarketing weniger als fünf Jahre zurücklag. Außerdem wurden noch keine Veränderungen in der Verwaltungsspitze berücksichtigt.

²⁵ Vgl. Bornemeyer / Decker (2001) S.7f.

²⁶ Vgl. Bornemeyer / Decker (2001) S.4.

²⁷ Vgl. Bornemeyer / Decker (2001) S.6.

Aufgrund der notwendigen breiten Beteiligung von Bürgergruppen und anderen Akteuren ist offensichtlich, dass bei einem einmal gescheiterten Stadtmarketing der Versuch, diese Gruppen zu einer erneuten Teilhabe zu motivieren schwer oder gar unmöglich ist.

Vor dem Hintergrund der politischen Mehrheitswechsel und der notwendigen Beteiligung gesellschaftlicher Gruppen wird deutlich, wie wichtig ein in der Stadt allgemein akzeptiertes Leitbild oder eine Philosophie ähnlich einer Unternehmensphilosophie ist, um den Stadtmarketingprozess langfristig zu verankern und einen Fortbestand der Stadtmarketingstrategie auch bei Mehrheitswechseln zu garantieren. In einem ganzheitlichen Leitbild werden Zielvorstellungen definiert, die in der nächsten Phase der Stadtmarketingkonzeption, der Zielbestimmung operationalisiert und konkretisiert werden.²⁸ In diesem Sinne beschreibt das Leitbild eine allgemeine Zieldefinition für den gesamten Stadtmarketingprozess.

„Ein Leitbild zeigt in welche Richtung alle Aktivitäten verlaufen sollen. Dadurch hat es auch eine motivierende Wirkung für die Beteiligten. [...] Durch die Erstellung eines Leitbildes entsteht eine Vorstellung darüber wo man die Stadt in der Zukunft sieht oder sehen möchte.“²⁹

2.3.2 Zielgruppen und Profiteure

Stadtmarketing bedient unterschiedliche Zielgruppen und richtet sich an ihnen aus. Gleichzeitig profitieren verschiedene Gruppierungen von einer guten Stadtmarketingkonzeption.

Zum einen sind die internen Zielgruppen zu nennen, insbesondere die Einwohner und Bürger einer Kommune, sowie die bereits ansässigen Unternehmen und zum Teil auch Bürger und Unternehmen des nahen Umlandes. Sie sind von allen städtischen Entscheidungen und Stadtmarketingmaßnahmen direkt betroffen. Das Stadtmarketing beeinflusst direkt ihre Lebensqualität, sie profitieren somit von den umgesetzten Maßnahmen eines guten Stadtmarketing. Damit sind sie aber

²⁸ Vgl. Saure, B. (2006) Controlling in Non-Profit Organisationen am Beispiel von Stadtmarketing-Organisationen (Dissertation) Universität Göttingen, S.35.

²⁹ Reichel, C. (2007) Ansätze und Chancen eines Marketing-konzepts für die Stadt Stralsund. Betrachtung unter der Nutzung der Auszeichnung mit dem Welterbesiegel der UNESCO und der Zusammenarbeit mit der Stadt Wismar, Grin- Verlag, München, S.12.

auch die wichtigsten Multiplikatoren eines Stadtmarketingkonzeptes. Durch die Dialoge mit anderen Bürgern und Nichtbürgern tragen sie das Stadtmarketingkonzept weiter. Gleichzeitig sind zu den internen Zielgruppen aber auch die städtischen Bediensteten und die Vereine und Verbände einer Stadt zu nennen.

Zum anderen werden die externen Zielgruppen, in der Regel Wirtschaftsunternehmen, die sich in der Zukunft in der Kommune ansiedeln sollen, um Arbeitsplätze zu schaffen und Steuereinnahmen zu generieren, genannt. Zu den externen Zielgruppen gehören aber auch Touristen und potenzielle Neubürger.

BORNEMEYER und DECKER stellen allerdings fest, dass vor allem die interne Orientierung bei Stadtmarketingmaßnahmen in der Praxis dominiert. Auswärtige Institutionen und Unternehmen sowie Neubürger sind ihren Erkenntnissen nach in der Praxis weniger wichtig als die Mitarbeiter der Stadtverwaltung.³⁰

Durch die konsequente Ausrichtung der politischen Prozesse an den Erfordernissen einer Stadtmarketingkonzeption können vor allem Einwohner (durch eine Verbesserung der sozialen Infrastruktur) und Unternehmen (durch eine Verbesserung der technischen Infrastruktur) profitieren.

2.3.3 Markenpersönlichkeit

Um eine Emotionalisierung im Marketing einer Region zu erreichen, hat TEICHERT in einem Beitrag am Beispiel der Region Bern vorgeschlagen die Konzeption einer Markenpersönlichkeit aus dem Unternehmensmarketing in das Stadtmarketing zu übernehmen.³¹

Das Konzept der Markenpersönlichkeit schreibt einer Marke bestimmte persönliche Charakterzüge, ähnlich denen eines Menschen zu, die Konsumenten mit der Marke assoziieren.³²

³⁰ Vgl. Bornemeyer / Decker (2001) S.10.

³¹ Teichert, T. (2004) Entwicklung einer „Marke Bern“ in Zerres C. / Zerres M. (Herausgeber) Markenforschung, Mering- Verlag, München, S.10.

³² Kilian, K. Determinanten der Markenpersönlichkeit, Ansatzpunkte zur empirischen Erforschung von die Markenpersönlichkeit prägenden Einflussfaktoren, Arbeitspapier 404, (2004) veröffentlicht auf www.markenlexikon.de (Abgerufen am 01.09.2008), S.3.

Die Markenpersönlichkeit kann als Bestandteil der Corporate Identity-Konzeption verstanden werden. Durch eine Corporate Identity soll eine klare, einheitliche und sympathische Darstellung nach außen gewährleistet werden.³³ Aus der Unternehmenskultur wird eine Unternehmensidentität entwickelt, die in einer Unternehmensphilosophie mündet, die in einem Leitbild festgehalten wird, in dem Zwecksetzung der Unternehmung, Werte und Normen, Ziele und Potenziale festgehalten werden. Auf Basis dieses Leitbildes wird eine einheitliche Kommunikation nach außen (Corporate Communication, beispielsweise eine einheitliche Wortwahl), ein einheitliches optisches Auftreten der Unternehmung (Corporate Design, beispielsweise durch eine einheitliche Wort- und Bildmarke) und ein einheitliches Verhalten der Mitarbeiter gegenüber Kunden und Geschäftspartnern (Corporate Behaviour, beispielsweise einen einheitlichen Umgangston) entwickelt.³⁴ Der Umfang dieser Konzeption macht deutlich, dass eine Corporate Identity langfristig angelegt sein muss und nur langfristig veränderbar ist.

Durch eine Corporate Identity wird das Selbstbild einer Unternehmung definiert, während Corporate Image das Fremdbild einer Unternehmung, also die Wahrnehmung von außen beschreibt.³⁵ Das Corporate Image kann als Spiegel des Selbstbildes, also der Corporate Identity wahrgenommen werden.³⁶ Das Corporate Image entspricht in seiner Konzeption im Wesentlichen dem Konzept der Markenpersönlichkeit.

Drei zentrale Dimensionen, die die Markenpersönlichkeit einer Marke beeinflussen lassen sich festhalten:

*„(1) **Wahrnehmung:** Resultierend aus Kommunikation, (in)direktem Kontakt und beobachtetem Verhalten der Marke*

*(2) **Assoziationen:** Kognitiv und affektiv wahrgenommene und von der Marke ausgelöste Assoziationen und Charaktereigenschaften*

³³ Willrodt, K. (2004) Markenkompetenz (Dissertation) Deutscher Universitätsverlag, Darmstadt, S.16f.

³⁴ Schnittkus, M. (2008) ganzheitliche Corporate Identity (unveröffentlicht) Universität Hamburg, 3ff.

³⁵ Schmidt, I. (2007) Corporate Identity in der Unternehmensführung, Grin Verlag, München, S.13f.

³⁶ Herbst, D. (1998) Corporate Identity, Cornelsen, Berlin, S. 20.

(3) *Charakter: Emotionale Anziehungskraft besitzend, symbolische Werte verkörpernd und mit Bedeutungsgehalt aufgeladen*³⁷

Diese Dimensionen machen deutlich, wie vielfältig die Einflussgrößen auf eine Markenpersönlichkeit sind. Viele der durch diese Dimensionen beinhalteten Einflussgrößen lassen sich höchstens indirekt beeinflussen. Beispielsweise Mund-zu-Mund-Kommunikation, die Nutzung der Marke durch Meinungsführer oder die Berichterstattung in den Medien oder im Internet über die Marke.³⁸ Die Vielfalt und die Steuerbarkeit sowie Glaubwürdigkeit aus Sicht des Konsumenten wird in Abbildung 1 anhand einiger Determinanten schematisch dargestellt.

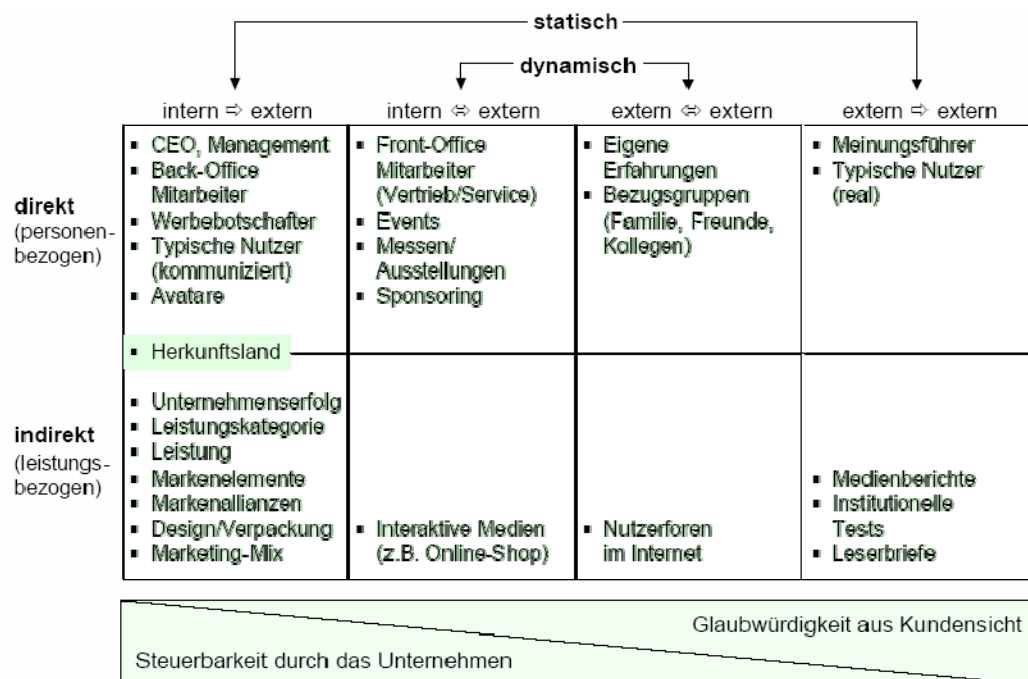


Abbildung 1: Ansatz zur Systematisierung von Determinanten der Markenpersönlichkeit, Quelle: Kilian (2001), S.17.

FANDERL stellt fest, dass eine Markenpersönlichkeit wie eine menschliche Persönlichkeit unverwechselbar, dauerhaft und nur über einen längeren Zeitraum veränderbar sei.³⁹ In dieser Unverwechselbarkeit liegt der große Vorteil dieses Konzept-

³⁷ Vgl. (Hervorhebungen vom Verfasser) Kilian, K. (2004), S.3.

³⁸ Für eine unvollständige Liste möglicher Einflussgrößen vgl. Kilian (2004), S.17. Dem Verfasser ist keine fundierte Aufarbeitung der Möglichkeiten zur Beeinflussung der Determinanten einer Markenpersönlichkeit bekannt. Vielmehr ist dieser Bereich nicht ausreichend empirisch untersucht. Vgl. Mäder, R. Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit: Entwicklung eines Messinstruments und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials (2005), Gabler, Wiesbaden, S.2.

³⁹ Vgl. Fanderl, H. S. (2005) Prominente in der Werbung (Dissertation) VS- Verlag, Wiesbaden, S.46.

tes, da sie einen Marketingvorteil gegenüber weitgehend austauschbaren und in Bezug auf die Funktionalität kaum unterscheidbaren Konkurrenzmarken ermöglicht.⁴⁰ Diese Unverwechselbarkeit soll durch die Emotionalisierung, die mit einer Markenpersönlichkeit erreicht werden kann gestaltet werden.⁴¹

TEICHERT überträgt das Konzept auf das Marketing von Regionen, indem er feststellt:

„Wie auch Konsumgüter unterschiedliche Markenpersönlichkeiten aufweisen, unterscheiden sich Regionen in ihren Charakterzügen.“⁴²

TEICHERT formuliert, dass eine Markenpersönlichkeit zum Ziel habe, durch die Profilierung eigener Stärken und das Marketing, eine Region einzigartig und unverwechselbar zu machen.⁴³

Zur Beeinflussung einer Markenpersönlichkeit bedarf es einer umfangreichen Analyse der bisherigen Einstellungen der Konsumenten einer Marke gegenüber. Hierzu werden insbesondere assoziative Marktforschungstechniken genutzt. Nachdem Klarheit über das bestehende Bild der Marke erlangt wurde, werden Soll-Szenarien ermittelt, die die Markenpersönlichkeit unterstreichen sollen. Wie bereits geschildert, kann eine Beeinflussung der Markenpersönlichkeit nur langfristig gelingen.

2.3.4 Akteure und Entscheidungsträger

Die in Kapitel 2.2 dargestellte Definition des Stadtmarketing wird häufig mit dem Hinweis ergänzt, dass es aufgrund der Komplexität des Marketing einer Stadt notwendig sei, dass alle relevanten gesellschaftlichen Gruppen eingebunden werden.⁴⁴ Dies hat vor allem zwei Gründe. Zum einen die Anzahl und Vielfalt der zu

⁴⁰ Vgl. Mäder, S.1.

⁴¹ Vgl. Fanderl, S.48.

⁴² Vgl. Teichert, S.10.

⁴³ Vgl. Teichert, S.1.

⁴⁴ Bornemeyer und Decker ist es gelungen dies empirisch zu belegen. Für ein Scheitern von Stadtmarketingmaßnahmen wurden in ihrer Untersuchung die schlechte Zusammenarbeit der Akteure und das fehlende Interesse relevanter Gruppen genannt. Vgl. Bornemeyer / Decker (2001) S.21.

beteiligten Gruppen, zum anderen die besondere Struktur der Verantwortungsteilung zwischen Verwaltung und Kommunalpolitik.⁴⁵

SCHALLER stellt heraus, dass es wichtig sei, „[...] *Betroffene zu Beteiligten zu machen*“⁴⁶. Entsprechend sollten gesellschaftliche Gruppen nicht allein als Zielgruppe, sondern vor allem auch als Akteure begriffen und zu entsprechender Teilhabe am Stadtmarketingprozess motiviert werden.

TRUFFEL führt in Anlehnung an SCHALLER als gesellschaftlich relevante Gruppen unter anderem Einwohner, Umlandbewohner, Pendler, Unternehmen, Vereine, Verbände, Partnerstädte, Touristen, Behörden, politische Parteien und Presse auf.⁴⁷

Nach TRUFFEL ist es nicht immer unproblematisch, die Politik, die Verwaltung und die Presse in das Stadtmarketing erfolgreich mit einzubinden. So sei die Erwartung von Bürgern und Unternehmen bei der Einbindung von Politik und Verwaltung, dass „[...] *kooperative Prozesse durch unterschiedliche Interessen und persönliche Befindlichkeiten behindert* [...]“⁴⁸ würden. Andererseits sei eine Einbindung in Bezug auf die Umsetzung der Maßnahmen und Sicherstellung der finanziellen Mittel unverzichtbar. Ebenfalls ambivalent sei die Einbindung der lokalen Presse als Akteur. Zwar sei die Nutzung der Multiplikatorfunktion der Presse notwendig, es bestehe andererseits die Gefahr, dass sich dadurch das Verhalten der Akteure in eine ungewünschte, weniger kooperative Richtung verändere. Empfehlenswert sei deshalb die Nutzung eines neutralen, externen Moderators für das Stadtmarketing, der diesen Tendenzen entgegenwirken sollte.⁴⁹

Die wesentlichen Entscheidungen in Kommunen werden durch Kommunalpolitiker getroffen. Andererseits sollen Bürger, Unternehmen und Organisationen zur langfristigen Mitarbeit motiviert werden. Bei der Umsetzung ist daher das Span-

⁴⁵ Holl weist darauf hin, dass die Erfolgsaussichten mit der Anzahl der Beteiligten Akteure steigen, dass aber auch gleichzeitig die Differenz der unterschiedlichen Ansichten und eingebrachten Vorschläge ansteigen. Vgl. Holl (2003) S.14.

⁴⁶ Schaller, U. (1993) City-Management, City-Marketing, Stadtmarketing, Allheilmittel für die Innenstadtentwicklung?, in: Maier, J. Prof. Dr. (Herausgeber), Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, Heft 129, Bayreuth, S.19.

⁴⁷ Vgl. Truffel, S. (2003) Die City Card als Kundenbindungsinstrument im Stadtmarketing (Diplomarbeit), Leuphana Universität Lüneburg, S.11.

⁴⁸ Vgl. Truffel (2003) S.12.

⁴⁹ Vgl. Truffel (2003) S.11ff.

nungsfeld zwischen Beschlusshoheit der Kommunalpolitik und Engagement der Bürger zu berücksichtigen, damit nicht politische Strukturen unterlaufen oder untergraben werden und andererseits die Umsetzung der Vorschläge von Bürgerinnen und Bürgern gewahrt bleibt.⁵⁰

2.3.5 Umsetzung

Bei der Umsetzung des Stadtmarketing haben sich verschiedene Formen in der Organisation der Abläufe entwickelt. Sie setzen unterschiedliche Schwerpunkte, um die lokalen Gegebenheiten zu berücksichtigen und trotzdem die Aspekte die zu Beginn dieses Kapitels benannt wurden in die Umsetzung einzubringen.

In der Aufzählung sind etwa zu nennen:

- Umsetzung von Stadtmarketing durch einzelne (offene) Arbeitskreise.
- Regelmäßige offene Bürgerforen zu einzelnen Aspekten des Stadtmarketing.
- Umsetzung im Rahmen einer Public Private Partnership – Organisationsform.
- Umsetzung durch ein Amt oder eine Stelle in der öffentlichen Verwaltung.

In der Regel wird die Umsetzung von einem Lenkungsausschuss begleitet und koordiniert, der die Ergebnisse sichtet, selektiert und in die politische Entscheidungsfindung einbringt.

2.3.6 Maßnahmen

Konkrete Maßnahmen und Veranstaltungen im Rahmen des Stadtmarketing sind fast ausschließlich der allgemeinen Kommunikationspolitik zuzuordnen.⁵¹ Dennoch können auch Maßnahmen wie eine Gewerbesteuerhebesatzänderung, oder

⁵⁰ Holl spricht von dem Eindruck der „Entmachtung des Stadtrates“ und der Gefahr der Demotivation der beteiligten Bürger und Interessengruppen. Holl (2003) S.12f..

⁵¹ Vgl. Seehagen, S. (2007) Entwicklung eines Kommunalmarketing-Instrumentes zur Beeinflussung des unternehmerischen Standortwahlverhaltens (Diplomarbeit) Grin Verlag, München, S.92.

eine ans Stadtmarketing angepasste Bauleitplanung, Maßnahmen des Stadtmarketing sein.

Bei der Umsetzung der Maßnahmen ist darauf zu achten externe Partner, wie Unternehmen oder Verbände, mit zu integrieren und zu beteiligen. Dies dient vor allem in der Anfangsphase der Schaffung gegenseitigen Vertrauens durch gemeinsame erfolgreiche Veranstaltungen. Dadurch wird die Basis für eine weitere Beteiligung verwaltungsexterner Akteure im Stadtmarketing gelegt.

In diesem Kapitel wurden die für diese Arbeit grundlegenden Informationen zum Stadtmarketing erarbeitet. Neben einer Definition des Stadtmarketing wurden der Ablauf eines Stadtmarketingprozesses dargestellt und einzelne Elemente des Stadtmarketing näher dargestellt. Herausgearbeitet wurde insbesondere, dass aufgrund der komplexen Strukturen einer Kommune die langfristige Ausrichtung einer Marketingkonzeption von Bedeutung ist.

Diese Elemente werden in Kapitel 4.3 wieder aufgegriffen. Hier werden Handlungsempfehlungen zu den einzelnen Bestandteilen einer Stadtmarketingkonzeption für Ahrensburg formuliert.

Zuvor wird im folgenden Abschnitt eine Beschreibung der Ausgangslage der Stadt Ahrensburg und der Empfehlungen der CIMA Beratung und Management GmbH sowie des Standes der Umsetzung der Konzeption der CIMA Beratung und Management GmbH vorgenommen. Das Kapitel 3 legt damit die Grundlage für eine Bewertung der Stadtmarketingkonzeption der Stadt Ahrensburg

3 Stadtmarketing in Ahrensburg

3.1 Ausgangslage

Ahrensburg liegt im so genannten Speckgürtel in Hamburgs Nordosten und gehört zum Kreis Stormarn in Schleswig-Holstein. Den etwas mehr als 30.000 Einwohnern steht eine U-Bahn-Verbindung nach Hamburg und direkte Regionalbahnverbindungen nach Lübeck und Hamburg zur Verfügung. Zudem liegt die Bundesautobahn 1 in unmittelbarer Nähe, während die Bundesstraße 75 quer durch die Stadt Ahrensburg verläuft.

Besondere Merkmale der Stadt Ahrensburg sind vor allem das historische Schlossensemble, die barocke Stadtanlage sowie die ausgeprägte soziale Infrastruktur. Für die Kinder und Jugendlichen werden unterschiedliche Schulformen und Kindergärten mit unterschiedlichen Bildungskonzeptionen bereitgehalten. Durch Jugendzentren und andere jugendpädagogischen Einrichtungen wird das Angebot der Stadt für die junge Generation komplementiert. Im Jahr 2007 wurde Ahrensburg mit dem Preis »sportfreundlichste Kommune Schleswig-Holsteins« für seine hervorragenden Rahmenbedingungen für den Breitensport durch die Landesregierung ausgezeichnet.⁵² Für die Senioren der Stadt gibt es eine Altentagesstätte, die mit viel ehrenamtlichem Engagement Freizeitaktivitäten bietet. Ahrensburg zeichnet sich zudem durch eine vielfältige Vereinsstruktur und breites ehrenamtliches Engagement aus, das sich zum Beispiel auf der jährlichen Ehrenamtsmesse der Bürgerstiftung Ahrensburg zeigt.⁵³

Wirtschaftlich ist Ahrensburg gut aufgestellt. Trotz der Abwanderung einiger, für die Stadt als Arbeitgeber und Gewerbesteuerzahler wichtige Betriebe wie etwa des Sanitär Großhandels Wesemeyer, der Firma Förde-Küchen, dem Baufinanzierer Eurohypo und dem Logistikzentrum von H & M sowie Defiziten in der eigenen Wirtschaftsförderung ist in Ahrensburg ein breiter Mix aus global agierenden Großbetrieben und mittelständischen Unternehmen angesiedelt.⁵⁴ Bekannte Ah-

⁵² Vgl. o.V. (2007) „Ahrensburg die sportfreundlichste Stadt“ in Ahrensburger Zeitung, 02.03.2007.

⁵³ Bei der Ahrensburger Ehrenamtsmesse stellen ehrenamtlich Tätige sich und ihre Tätigkeit vor und werben um Mitstreiter.

⁵⁴ Zu den Abwanderungen sowie der Auseinandersetzung über die Qualität der Ahrensburger Wirtschaftsförderung vgl. o.V. (2004) „Die nächste Firma zieht weg“ in Ahrensburger Zeitung,

rensburger Unternehmen sind beispielsweise Acer, Edding, Basler, Hermann-Laue Gewürzwerke, sowie die Axel Springer Druckerei. Das Gesamtgewerbesteueraufkommen Ahrensburg liegt bei ca. 20 Millionen Euro und stellt die Haupteinnahmequelle der Stadt dar.⁵⁵

Die Altersstruktur der Bevölkerung in Ahrensburg stellt die Stadt vor zukünftige Herausforderungen. So liegt der Anteil der über 60jährigen an der Bevölkerung schon jetzt mit über 33%, deutlich über dem Anteil der unter 18jährigen, der derzeit bei unter 20% liegt.⁵⁶ Alle dem Verfasser bekannten Prognosen gehen von einer Verschiebung des Anteils der älteren Bürger auf bis zu 40% bis zum Jahre 2025 aus. Erfreulich für die Stadt ist - auch unter Marketinggesichtspunkten - dagegen die geringe Arbeitslosenquote von 3,1%.⁵⁷ Die Einkommenssituation der Bevölkerung ist als hoch zu bewerten.⁵⁸

Ahrensburg hat als eine der ersten Kommunen einen »Altenplan« durch Frau Professor Schmoecker von der Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg erstellen lassen, der die gegenwärtige Situation und den zukünftigen Bedarf der Seniorinnen und Senioren in Ahrensburg aufzeigen und Handlungsperspektiven darlegen soll. Der Plan wurde Anfang des Jahres 2008 Verwaltung, Politik und Bürgern vorgestellt und soll jetzt zur Grundlage für die tägliche Arbeit werden.

Ebenfalls wurde im Jahr 2008 eine Zukunftswerkstatt eingerichtet, um die Ahrensburger Bürger an der Entwicklung des Konzeptes zur zukünftigen Stadtplanung teilhaben zu lassen. Inzwischen wurden hier schon verschiedene Themen, wie etwa »Soziales«, »Natur und Umwelt«, »Wirtschaft« und »Wohnen« skizziert. Zum Ende des Jahres 2008 soll daraus das »Stadtentwicklungskonzept 2030« abgeleitet und in die politischen Gremien eingeführt werden. Am Ende der Beratungen soll der Beschluss eines neuen Flächennutzungsplanes stehen. Die Beteiligung der Bürger war im gesamten Projekt stark ausgeprägt, auch wenn die

04.10.2006; Vgl. o.V. (2007) „CDU greift die Verwaltung an“; Ahrensburger Zeitung, 24.05.2007; Vgl. o.V. (2007) „Heftiger Streit um Abwanderung Ahrensburger Firmen“, Ahrensburger Zeitung, 27.06.2007; Vgl. o.V. (2008) „Der BMW-Händler ASG Autoport schließt“, Ahrensburger Zeitung, 28.06.2008.

⁵⁵ Vgl. o.V. (2008) „Geldsegen überrascht Ahrensburg“, Ahrensburger Zeitung: 29.01.2008.

⁵⁶ Zahlen für 2006, vgl. Bertelsmann Stiftung (16.08.2008).

⁵⁷ Vgl. o.V. (2008) „Zahl der Arbeitslosen sinkt in Stormarn um 758“ Ahrensburger Zeitung, 01.08.2008.

⁵⁸ So lagen beispielsweise die durchschnittlichen Steuereinnahmen pro Einwohner bei 1165,4 Euro im Jahr (vgl. Bertelsmann Stiftung (16.08.2008)).

Zusammensetzung der Beteiligten für die Organisatoren nicht immer zufriedenstellend war. So waren schon vorher gebildete Interessengruppen stark vertreten, die Beteiligung junger Bürger dagegen wurde bisher als nicht ausreichend bewertet.⁵⁹

Im Juni 2007 wurde von der CIMA Beratung und Management GmbH ein Bericht zum Stadtmarketing der Stadt Ahrensburg vorgestellt, in dem die Ausgangslage Ahrensburgs analysiert wurde und Handlungsempfehlungen ausgesprochen worden sind.⁶⁰ Die Empfehlungen und die Analyse werden in Kapitel 3.3 vorgestellt und in Kapitel 4 kritisch gewürdigt und durch Vorschläge und Ideen des Verfassers vervollständigt.

3.2 Regionalmarketing in der Metropolregion Hamburg

„Gemäß Staatsvertrag vom 1. Dezember 2005 haben die Freie und Hansestadt Hamburg, das Land Niedersachsen und das Land Schleswig-Holstein die Zusammenarbeit in der Metropolregion Hamburg vereinbart.“⁶¹

Auf Basis dieser Vereinbarung wurde eine gemeinsame Geschäftsstelle geschaffen, die die internationale Vermarktung des Großraums Hamburg koordinieren und organisieren soll. Zielsetzungen und Voraussetzungen der gemeinsamen Zusammenarbeit werden auf einer der Vermarktungsseiten im Internet wie nachfolgend beschrieben:

„Nur gemeinsam mit den 14 zugehörigen Kreisen und Landkreisen in Schleswig-Holstein und Niedersachsen kann eine Wachstumsstrategie funktionieren - besonders in einer Zeit ständiger Veränderungen, in der sich auch Europa neu formiert und zusammenwächst. Für die Menschen bedeutet dies auch mehr Lebensqualität [...].“⁶²

In diese Vermarktungsstrategie ist Ahrensburg vor allem mit der Vermarktung ihrer Gewerbeflächen insbesondere im neu ausgewiesenen Gewerbegebiet Bei-

⁵⁹ Vgl. Stadt Ahrensburg (16.08.2008).

⁶⁰ Vgl. Kapitel 3.3.

⁶¹ Metropolregion Hamburg (16.08.2008).

⁶² Metropole Hamburg (16.08.2008).

moorweg Süd durch die Wirtschafts- und Aufbaugesellschaft Stormarn mbH (WAS) eingebunden.

Die Wirtschafts- und Aufbaugesellschaft Stormarn mbH hebt für die Stadt Ahrensburg neben der Verkehrsanbindung insbesondere weiche Standortfaktoren hervor, wie etwa die Lage im Grünen, das kulturelle Leben, sowie die vielfältigen Angebote für Kinder.⁶³

Diese Einbindung ermöglicht die internationale Vermarktung der Stadt unter der Dachmarke »Metropolregion Hamburg«, schränkt aber auch gleichzeitig die eigenen Möglichkeiten der Vermarktung ein, da die Maßnahmen nicht zu Lasten anderer Kommunen in der Metropolregion gehen sollten und in das Konzept der Metropolregion passen müssen.

3.3 Marketingkonzept der CIMA Beratung und Management GmbH

3.3.1 Analyse

Um die Zufriedenheit der Bevölkerung in Ahrensburg zu erfahren, wurde eine umfangreiche empirische Untersuchung im Jahr 2007 durchgeführt.⁶⁴ 250 Einwohner wurden bei einer telefonischen Haushaltsbefragung anhand eines Fragebogens interviewt. Das entspricht weniger als einem Prozent der Ahrensburger Bevölkerung. Da keine Angaben über die Art der Auswahl der Teilnehmer gemacht werden, kann keine Aussage über die Repräsentativität der Umfrage gemacht werden. In der Umfrage wurde nach Assoziationen zu Ahrensburg und nach Stärken und Schwächen der Stadt gefragt. Des Weiteren wurden 85 Experten mit Hilfe schriftlicher Fragebögen befragt. Es wurden Experten aus den Bereichen Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Vereinen und Verbänden ausgewählt. In einem weiteren Schritt wurden elf zufällig ausgewählte Ahrensburger Bürger unterschiedlicher demographischer Gruppen zu einer Gruppendiskussion zu den Eigenschaften der Stadt geladen. Ergänzt wurden diese primär erhobenen Daten durch eine Ortsbegehung und durch Sekundärmaterialien.

⁶³ Vgl. Wirtschaftsaufbaugesellschaft Stormarn (16.08.2008).

⁶⁴ Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007b) S. 4.

Aus diesen Befragungen wurde ein SWOT-Profil erstellt, in der die Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen der Stadt bewertet wurden.⁶⁵

Als allgemeine Stärken der Stadt Ahrensburg wurden die gute Verkehrsanbindung und die Nähe zu Hamburg herausgehoben. Betont wurden außerdem die wichtige Stellung des Wirtschaftsstandortes Ahrensburg in der Metropolregion Hamburg, die Lage in der größten Wachstumsregion Schleswig-Holsteins, sowie der hohe Anteil an Beschäftigten im tertiären Sektor. Als Stärke wurde ebenfalls herausgearbeitet, dass 95% der Bürger gerne in Ahrensburg leben. Das differenzierte Angebot an Kindertages-, (Schul-) Bildungs- und Jugendeinrichtungen wird ebenfalls als gut bewertet. Nicht zuletzt deshalb werde Ahrensburg von den Bürgern eine hohe Wohn- und Lebensqualität zugesprochen. Im Kulturbereich wurden insbesondere das rege Vereinsleben, jährlich stattfindende Kulturveranstaltungen und das Schloss mit seinen Veranstaltungen und als Ausflugsziel als kennzeichnend für die Stadt herausgearbeitet.⁶⁶

Als Schwächen der Stadt wurden das Fehlen eines Kinos, die Diskussion um den Muschelläufer, eine unlängst gestiftete Skulptur im Stadtkern Ahrensburgs, und das geringe (professionelle) Kulturangebot angegeben. Weiterhin sei es eine Schwäche, dass die barocke Stadtachse nicht erkennbar sei, es zu wenige Parkplätze gäbe und dass der Rathausplatz unattraktiv sei. Als weitere Schwäche für Ahrensburg wird genannt, dass die Stadt durch die Lage in der Metropolregion einem harten interkommunalen Wettbewerb ausgesetzt sei und schon einige Unternehmen aus Ahrensburg in Umlandgemeinden, wie zum Beispiel das Unternehmen Wesemeyer nach Siek, umgesiedelt sind. Außerdem sei die Art und Weise der politischen Prozesse und der Stadtplanung intransparent und in der Durchführung für die Bürger unbefriedigend.⁶⁷

Insgesamt sei die Ausgangslage in Ahrensburg aber als sehr gut zu bewerten. Die Wohnqualität und Zufriedenheit der Bürger sei hervorragend und die »harten Fakten« würden stimmen. Die Schwächen werden als marginal dargestellt. Insgesamt

⁶⁵ Es wurden in dieser Analyse keine stadtexternen Chancen und Risiken als solche definiert und mit den stadinternen Stärken und Schwächen in Relation gesetzt. Zur Kritik dieser Analyse vgl. Kapitel 4.1.

⁶⁶ Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007b) S. 83ff.

⁶⁷ Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007b) S. 83ff.

bewege man sich auf hohem Niveau. Es fehle allerdings eine gemeinsame Identifikationsgrundlage der Bürger.⁶⁸

3.3.2 Empfehlungen

Auf Basis der in Kapitel 3.3.1 geschilderten Analyseergebnisse empfiehlt die CIMA Beratung und Management GmbH der Stadt Ahrensburg und ihren Verantwortungsträgern in der Verwaltung und der Kommunalpolitik mehr Mut bei der Arbeit am Projekt Ahrensburg und der Vermarktung der Stadt zu wagen.⁶⁹ Ein umfassendes Stadtmarketingverständnis und eine klare Zuordnung von Strukturen und Kompetenzen seien notwendig.⁷⁰

Als Markenprofil Ahrensburgs entwickelt die CIMA Beratung und Management GmbH:

- *„Erstklassiger Wohnstandort mit Kleinstadt-Flair am Rande einer boomenden Millionenmetropole.*
- *97,6% Wohnzufriedenheit der Bewohner*
- *Schloss (Identifikationsträger)*
- *Die Ahrensburger verstehen es, gut zu leben. Hier leben clevere, smarte Großstädter, die das Beste aus zwei Welten finden, neben alteingesessenen, überzeugten Kleinstädtern.*
- *Das städtische Leben ist überschaubar, persönlich, natürlich, realistisch, sympathisch – einfach 100% alltagstauglich.*
- *Offenheit für Innovationen und gesellschaftlichen Diskurs, um mehr als früher ein Milieu und einen Nährboden für urbane Intelligenz zu entwickeln.*
- *Attraktiver Freizeitstandort: in drei Minuten im Grünen, badlantic, indoor Spielwerk, nette Innenstadt“⁷¹*

⁶⁸ Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007b) S. 83ff.

⁶⁹ Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) S. 5.

⁷⁰ Vgl. Kapitel 2.3 sowie Kapitel 2.3.5.

⁷¹ CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) S. 32.

Alleinstellungsmerkmale (unique selling proposition – USP) seien die Lebensqualität und der Imageträger Schloss Ahrensburg.⁷² Wichtig sei, sich auf Kernbereiche bei der Kommunikation des Stadtprofils zu konzentrieren. Aus einer Definition von Zielgruppen leitet die CIMA Beratung und Management GmbH Schlüsselprojekte ab:⁷³

- Die Imagebildung der Marke Ahrensburg und die Profilierung.
- Den Ausbau des Schlosses als Symbol und geistiges Zentrum
- Die Optimierung der Parkplatzsituation in der Innenstadt
- Die Gestaltung des demographischen Wandels (insbesondere die Schaffung von Wohnangeboten für die Generation „50+“, sowie die Profilierung als Bildungsstandort).⁷⁴

Diese Schlüsselprojekte wurden im Anschluss einzelnen Elementen des Markenprofils und Ansprechpartnern innerhalb der Steuerungsgruppe der Stadt, bestehend aus Mitgliedern aus Verwaltung, Wirtschaft und Politik, zugeordnet. Am Ende der Ausarbeitung wurden Empfehlungen für die Organisationsstruktur und Finanzierung ausgesprochen.

Zur Organisationsstruktur wird insbesondere die Verantwortung der Politik hervorgehoben eine *„[...] klare gestaltende Führungsrolle einzunehmen und nicht zuzulassen, dass die Bedeutung des Stadtmarketing für die Zukunft Ahrensburgs auf einem Basar der ‚finanziellen Beteiligung‘ zerredet wird.“*⁷⁵. Dies ist insbesondere für die Komplementärfinanzierung der einzelnen Maßnahmen durch die Wirtschaft von Bedeutung. Dennoch soll diese Organisationsstruktur erst langfristig umgesetzt werden, um durch eine Ansiedlung des Stadtmarketing innerhalb

⁷² Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) S. 34.

⁷³ Die CIMA Beratung und Management GmbH nennt als Zielgruppen: Großstädter, die die Vorteile einer Kleinstadt in Großstadtnähe suchen, Kleinstädter, Familien mit gehobenen Ansprüchen und die Generation 50+. Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) S. 35; Zu den Schlüsselprojekten Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) S. 38.

⁷⁴ Zu diesem Punkt heißt es im Sachstandsbericht Stadtmarketing (Anlage zu Top 6.3 der Niederschrift der Sitzung des Hauptausschusses der Stadt Ahrensburg vom 18.02.2008): „Dabei wurde vom Ausschuss der Beschluss gefasst, dass der Hauptausschuss – ergänzt durch die Beteiligung der Fachausschüsse, soweit deren Zuständigkeit berührt wird - die Steuerung für das Projekt Stadtmarketing übernimmt. Im Ausschuss bestand ferner die Auffassung, dass das Projekt ‚Demographische Entwicklung‘, mit seinen zwei Teilprojekten (zunächst) nicht weiter verfolgt werden sollte.“

⁷⁵ Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) S. 163.

der Verwaltung eine zügige Umsetzung erster Maßnahmen zu erreichen.⁷⁶ Mittel- bis langfristig soll allerdings eine Organisationsform im Rahmen eines Public Private Partnership zur Umsetzung des Stadtmarketing gefunden werden. Eine solche Organisationsform würde privaten Akteuren, Bürgern der Stadt Ahrensburg und ortsansässige Unternehmen eine stärkere Beteiligungsmöglichkeit bei Entscheidungen zum Stadtmarketing einräumen und deren Nutzung einfordern.⁷⁷ Dieses würde in der Konsequenz auch ein stärkeres finanzielles Engagement der privaten Partner zu Folge haben.

Die organisatorische Umsetzung des Stadtmarketing außerhalb der Stadtverwaltung biete außerdem Vorteile, wie die relative Unabhängigkeit von städtischen Haushaltsentscheidungen und die bessere Einbindung der Gewerbetreibenden.⁷⁸

3.3.3 Umsetzung der Konzeption

Ahrensburg hat die Phasen der Initiierung und Situationsanalyse abgeschlossen. Eine Leitbildentwicklung ist in der Konzeption der CIMA Beratung und Management GmbH nicht vorgesehen und wurde auch nicht vorgenommen. Die Zielbestimmung und Maßnahmenplanung sind zu weiten Teilen ebenfalls abgeschlossen. Erste Maßnahmen befinden sich inzwischen in der Umsetzung. Der Prozess der Erfolgskontrolle wurde noch nicht initiiert.⁷⁹

Mit Beschluss des Hauptausschusses im Februar des Jahres 2007 wurde ein Stadtmarketing – Budget in Höhe von 40.000 EURO zur Umsetzung von Marketingmaßnahmen bewilligt, mit denen vor allem die Suche nach einer neuen Wort- und Bildmarke, sowie einzelne Veranstaltungen im kulturellen Bereich unterstützt wurden. So wurde in Zusammenarbeit mit der DEHOGA Ahrensburg (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) und dem Kulturzentrum Marstall ein Public Viewing zur Fußball-Europameisterschaft eingerichtet und ein Open Air – Kino im Sommer durchgeführt.⁸⁰ Beide Initiativen wurden von jeweils bis zu 800 Bür-

⁷⁶ Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) S. 163.

⁷⁷ Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) S. 168.

⁷⁸ Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) S. 172.

⁷⁹ Dem Verfasser dieser Arbeit war es nicht möglich Auskünfte über die Intensität, mit der ein Controlling vorgenommen werden soll zu erhalten. Dieses Thema scheint in Verwaltung und Politik noch nicht präsent zu sein. Dementsprechend ist auch noch nicht klar, welchen Umfang das Controlling in dem Prozess einnehmen soll.

⁸⁰ Vgl. Niederschrift der Sitzung des Hauptausschusses der Stadt Ahrensburg vom 19.05.2008.

gern sehr gut besucht. Diese Veranstaltungen dienten vor allem der Schaffung erster Erfolge und der Vertrauensbildung für die weitere Zusammenarbeit zwischen den Akteuren.⁸¹ Durch die Veranstaltungsreihe Sommerkino sollte vor allem auf die Mehrfache Nennung eines fehlenden Kinos in der Umfrage der CIMA Beratung und Management GmbH reagiert werden.⁸²

Gleichzeitig sind erste Initiativen unternommen worden um das Schloss, die anliegende Kirche und das Kulturzentrum Marstall organisatorisch zu koordinieren und im Sinne der Idee eines geistigen Zentrums stärker zueinander zu führen.

Kritisch wird von der CIMA Beratung und Management GmbH gesehen, dass es Diskrepanzen und Vorbehalte zwischen Politik, Verwaltung und Kaufmannschaft gäbe. Für ein erfolgreiches Stadtmarketing seien diese durch eine Phase der Vertrauensbildung abzubauen.⁸³

Eine Organisationsstruktur innerhalb des Rathauses zur Umsetzung des Stadtmarketing ist eingerichtet worden. So wurden Verantwortliche aus Verwaltung, Politik und Wirtschaft für die einzelnen Schlüsselprojekte benannt und Stundenkontingente eines Mitarbeiters zur Umsetzung der Stadtmarketingmaßnahmen, sowie ein Budget in Höhe von 40.000 EURO bereitgestellt. Für das Marketing-Controlling ist derzeit der Hauptausschuss der Stadt zuständig.

Die Ausgangslage der Stadt wurde dargestellt und kann als gut bewertet werden. Einige Standortverlagerungen von Wirtschaftsbetrieben und die demografische Entwicklung erfordern aktives Eingreifen der Entscheidungsträger. Die Vorschläge der CIMA Beratung und Management GmbH sowie deren Umsetzung wurden dargestellt. Kritisch ist die derzeitige Zusammenarbeit und Kooperationsbereitschaft der zu beteiligenden Akteure zu sehen.

Im folgenden Kapitel 4 werden die Analyse und die Empfehlungen der CIMA Beratung und Management GmbH kritisch hinterfragt und den Entscheidungsträgern Handlungsempfehlungen angeboten.

⁸¹ Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) S.167.

⁸² Vgl. Kapitel 3.3.1.

⁸³ Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) S. 167.

4 Handlungsempfehlungen für das Ahrensburger Stadtmarketing

4.1 Kritik an der Analyse der CIMA Beratung und Management GmbH

Die Analyse der CIMA Beratung und Management GmbH ist als umfangreich zu bewerten. Die Rücklaufquote der Befragungsbögen und die Teilnahme an Interviews ist verhältnismäßig hoch. Auch die abgefragten Items sind auf eine Analyse von Stadtmarketing-Tätigkeiten zugeschnitten.

Kritik muss aber an der Auswahl einzelner Stichproben geübt werden, die in dem Bericht nicht transparent gemacht wurde. Für die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse wäre es hilfreich gewesen aufzuzeigen, nach welchen Kriterien die befragten Personen ausgewählt wurden. Des Weiteren sind die zeitlichen Abläufe und die Größe der ausgewählten Stichgruppen nicht nachvollziehbar. Lediglich bei der Expertenbefragung wird diese Transparenz ansatzweise hergestellt. Eine Bewertung der Repräsentativität der Befragung ist unter diesen Umständen nur schwer vorzunehmen.

Für eine so umfangreiche Befragung wurden darüber hinaus nur wenige Möglichkeiten des statistischen Instrumentariums genutzt. Korrelationen einzelner Items wurden nicht genutzt um die Aussagefähigkeit der Befragungen zu überprüfen.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht immer möglich die Schlussfolgerungen, Zusammenfassungen und Aufbereitungen der CIMA Beratung und Management GmbH empirisch nachzuvollziehen. Die SWOT- Analyse, die eine Aufbereitung der Daten für eine Entscheidung bieten soll, ist unzulänglich. In der Dokumentation fehlen eine Trennung und daher die Trennschärfe zwischen Stärken und Chancen, beziehungsweise Schwächen und Risiken. Es werden lediglich Stärken und Schwächen in einzelnen Stadtbereichen, wie beispielsweise »Wohnen, Soziales, Bildung« oder »Stadterlebnis, Kultur und Freizeit«, mit einzelnen Chancen und Risiken vermengt dargestellt. In der Dokumentation ist daher die Basis für eine aussagefähige Beratung nicht ausreichend ausgebaut. Dieses Versäumnis wiegt besonders schwer, da auf die Chancen und Risiken zum Teil in den Befragungen

der Bürger durch die CIMA Beratung und Management GmbH eingegangen worden ist.

Ebenfalls ist anhand der Dokumentation nicht nachvollziehbar, aus welchen Gründen die von der CIMA Beratung und Management GmbH genannten Zielgruppen hergeleitet wurden und wie die entsprechenden Kernstrategien entwickelt wurden. Somit wird auch die Auswahl der Schlüsselprojekte durch die CIMA Beratung und Management GmbH für den Leser nicht transparent. Problematisch ist dies insbesondere, da aus den Zielgruppen, Kernstrategien und Schlüsselprojekten die konkreten Marketingmaßnahmen generiert werden.

4.2 Grundsätzliche Anmerkungen zum Stadtmarketingkonzept

Das Stadtmarketing in Ahrensburg wird derzeit nicht als leitende Idee der Kommunalpolitik verstanden. Hier sollten unter anderem die verschiedensten städtischen Maßnahmen zusammengefasst werden und im Sinne einer einheitlichen Zielorientierung erfasst werden. Immer noch scheinen einzelne gute Ideen und Ansätze solitär nebeneinander umgesetzt zu werden, ohne in ein Gesamtkonzept eingeordnet zu sein.

Dies wird beispielsweise am Thema »Alte Menschen in Ahrensburg« deutlich. So wurde ein »Altenplan« aufgestellt, um auf die Bedürfnisse von Seniorinnen und Senioren in Zukunft gezielter eingehen zu können. Gleichzeitig wurde die mögliche Stadtmarketing-Zielgruppe 50+ von der Politik aus dem Konzept gestrichen.

Ebenfalls wurde eine Zukunftswerkstatt initiiert, um dem Partizipationsinteresse der Ahrensburger Bürger an der Stadtentwicklung Rechnung zu tragen. Aber dieses Projekt wurde nicht genutzt, um die Bürger zu Akteuren des Stadtmarketing zu machen und sie als Multiplikatoren in das Stadtmarketing mit einzubinden, sondern wird losgelöst vom Stadtmarketingprozess betrieben. Es besteht die Gefahr, dass die Ergebnisse der Zukunftswerkstatt nicht ausreichend durch die Politik umgesetzt werden können und daraus eventuell eine Demotivation der Bürger resultiert, da sie empfinden, dass ihr Engagement und ihre Vorschläge nicht ernst genommen würden. Die mögliche Aktivierung der Bürger für das Stadtmarketing durch die Einbindung der Zukunftswerkstatt in das Stadtmarketing könnte deshalb sehr effektiv sein, da sich hier bereits viele Bürger an der Entwicklung der Stadt

beteiligen und durch eine Einbindung auch für das Stadtmarketing zu gewinnen wären.

Die Herleitung der Zielgruppen ist im Bericht der CIMA Beratung und Management GmbH nicht ausreichend transparent.⁸⁴ So ist nicht erkennbar, aus welchen Gründen genau diese Zielgruppen hergeleitet wurden und wie die entsprechenden Kernstrategien entwickelt wurden. Somit wird auch die Auswahl der Schlüsselprojekte durch die CIMA Beratung und Management GmbH für den Leser nicht transparent. Problematisch ist dies insbesondere, da aus den Zielgruppen, Kernstrategien und Schlüsselprojekten die konkreten Marketingmaßnahmen generiert werden. Ohne diese Transparenz ist es nahezu unmöglich zu beurteilen, ob die Beschränkung auf nur fünf Schlüsselprojekte angemessen ist und ob die richtigen Projekte ausgewählt wurden.

Außerdem wurde auf die Entwicklung eines Leitbildes verzichtet. Die Notwendigkeit eines Leitbildes für ein funktionierendes Stadtmarketing wurde bereits in Kapitel 2.3.1 geschildert. Die besondere Bedeutung des Leitbildes für Ahrensburg wird nachfolgend erörtert.

4.3 Handlungsempfehlungen

4.3.1 Langfristigkeit und Leitidee

Setzt man sich kritisch mit den Vorschlägen der CIMA Beratung und Management GmbH auseinander, so ist festzustellen, dass die Berater auf die Anfertigung eines Leitbildes, beziehungsweise auf die Verdeutlichung der Notwendigkeit eines Leitbildes verzichtet haben.

Insbesondere aufgrund der relativen Instabilität der politischen Verhältnisse in Ahrensburg und aufgrund der Differenzen zwischen Verwaltung, kommunaler Selbstverwaltung und gesellschaftlichen Gruppen, die auch die CIMA Beratung und Management GmbH festgestellt hat, scheint dieses ein Versäumnis zu sein.⁸⁵ Eine »Stadtphilosophie« und eine von der Mehrheit der Entscheidungsträger getragene gemeinsame Zukunftsvision könnte helfen, eine langfristige und einheitli-

⁸⁴ Vgl. Kapitel 4.3.2.

⁸⁵ Siehe auch Kapitel 2.3.3.

che Umsetzung des Stadtmarketing zu garantieren. Des Weiteren wird hierdurch die Zusammenarbeit erleichtert, da sich in der Regel alle Beteiligten mit dem erarbeiteten Leitbild identifizieren.

Ein solches Leitbild zu erstellen ist eine komplexe Aufgabe und unterliegt der Schwierigkeit, unterschiedliche, teilweise kontroverse Interessen miteinander vereinen zu müssen, gleichzeitig aber mehr als den kleinsten gemeinsamen Nenner darzustellen.

Ein Leitbild kann helfen, eine weitere Schwachstelle der derzeitigen Umsetzung des Stadtmarketing in Ahrensburg zu beheben, indem es die Gemeinsamkeiten der Akteure in Bezug auf die zukünftige Entwicklung der Stadt und die allgemeinen Zielvorstellungen des Stadtmarketing formuliert.

4.3.2 Zielgruppen und Profiteure

Die CIMA Beratung und Management GmbH definiert als Zielgruppen der Stadt:

- *„Clevere **Großstädter** aller Altersgruppen, die die Vorteile einer Kleinstadt suchen, ohne auf Hamburg zu verzichten.*
- *Alteingesessene, überzeugte **Kleinstädter**, die in der Nähe zu Hamburg einen zusätzlichen Nutzen sehen.*
- ***Familien** mit gehobenen Ansprüchen an den Wohn- und Bildungsstandort.*
- ***Generation ,50+‘, insbesondere Ruheständler.***“⁸⁶

Anzumerken ist, dass der Hauptausschuss beschlossen hat die beiden letztgenannten Zielgruppen zunächst nicht konkret anzusprechen, indem die korrespondierenden Schlüsselprojekte »Demografischer Wandel: Wohnangebote für die Generation ,50+‘« und »Demografischer Wandel: Profilierung als Bildungsstandort« vorerst zurückgestellt wurden.⁸⁷ Begründet wird dies nach Auskunft von Sven Wilke, dem für das Stadtmarketing zuständigen Mitarbeiter in der Ahrensburger Stadtverwaltung, mit einem Zweifeln, ob es sinnvoll sei, Senioren vor dem Hintergrund der demografischen Situation Ahrensburgs als Zielgruppe anzusprechen

⁸⁶ Hervorhebungen so im Original, vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) S. 35.

⁸⁷ Vgl. Stadt Ahrensburg (2008) S.1.

und für einen Umzug dieser Zielgruppe nach Ahrensburg zu werben. Das Schlüsselprojekt Bildung wurde zurückgestellt, weil man befürchtete, dass man keine der Ahrensburger Schulen als Eliteschule profilieren könne und große Uneinigkeit herrschen könne, welche Ahrensburger Schule dafür in Frage käme. Hinzu kämen Bedenken, ob ein zusätzliches Neubaugebiet ausgewiesen werden sollte und ob dies infrastrukturell durch die Stadt zu leisten sei, ohne den Ahrensburger Haushalt zu überlasten.

Die genannten Zielgruppen sind kritisch zu hinterfragen. Insbesondere, da Herleitung und Begründung dieser Zielgruppen nicht transparent und damit nicht ohne weiteres nachvollziehbar sind. Auch deshalb bleiben gerade die Gruppen »Großstädter« und »Kleinstädter« sehr unscharf.

Aufgrund der geschilderten demografischen Entwicklung, die für Ahrensburg prognostiziert ist und eine weiter überdurchschnittliche Alterung der Ahrensburger Bürger vorhersagt, ist nicht nachvollziehbar, weshalb eine Unterstützung dieses Trends auf Vorschlag der CIMA Beratung und Management GmbH durch ein weiteres Werben um ältere Bürger verstärkt werden soll.⁸⁸ Die zeitliche Verschiebung der Werbung dieser Zielgruppe durch den Hauptausschuss der Stadt ist aufgrund der demografischen Entwicklung nachvollziehbar. Dass gleichzeitig das Werben um junge Familien verschoben wurde, ist dagegen ein Fehler, wenn man der demografischen Entwicklung entgegen wirken möchte.

In der Aufzählung fehlt zudem eine Orientierung auf Wirtschaftsbetriebe, sowohl auf bereits ansässige, als auch auf potenzielle neue Unternehmen. Gerade vor dem Hintergrund des neu ausgewiesenen Gewerbegebietes »Beimoor Süd« im Ahrensburger Nordosten mit 33 Hektar freier Fläche und der Abwanderung einiger für die Gewerbesteuer und Arbeitnehmer wichtiger Betriebe ist eine Initiative in diese Richtung notwendig und empfehlenswert.⁸⁹

Im Rahmen der ersten Nachsteuerungen im Marketingkonzept sollte eine Einbindung dieser Zielgruppen in das Stadtmarketingkonzept überprüft, ergänzt und konkretisiert werden. Hierbei sollte auch eine Strukturierung der Zielgruppen und der entsprechenden Marketing-Aktivitäten in interne und externe Zielgruppen

⁸⁸ S. Kapitel 3.1.

⁸⁹ S. Kapitel 3.1.

vorgenommen werden. Eine solche Trennung kann helfen, eine effiziente Ressourcenallokation durch zielgerichtete, auf diese Gruppen ausgerichtete Maßnahmen zu erreichen.

4.3.3 Markenpersönlichkeit

In den Vorschlägen der CIMA Beratung und Management GmbH zur Imagebildung der Stadt Ahrensburg wurde auch der Vorschlag von TEICHERT zur Gestaltung einer Markenpersönlichkeit nicht aufgegriffen.

Die Vorschläge der CIMA Beratung und Management GmbH, auf deren Basis nun eine Wort- und Bildmarke für die Stadt Ahrensburg durch eine Werbeagentur entwickelt werden soll, beziehen sich in der großen Mehrzahl auf die Nähe Ahrensburgs zu Hamburg und die Lebensqualität. Darin wird aber keine Unterscheidung von den Kommunen im Umland gesucht, die sich ebenfalls mit diesen oder ähnlichen Attributen vermarkten.

Deshalb erscheint es sinnvoll die Konzeption der Übertragung einer Markenpersönlichkeit aus dem Unternehmensmarketing auf das Stadtmarketing aufzugreifen. Aufgrund begrenzter finanzieller Ressourcen des Stadtmarketing in Ahrensburg wird es dabei allerdings nicht möglich sein, eine umfangreiche weitere Erhebung zur Einstellung der Bürger und Außenstehender gegenüber der Stadt und vor allem ihrer Assoziationen in Bezug auf die Stadt durchzuführen. Dennoch liegen hierzu schon Daten aus der Analyse der CIMA Beratung und Management GmbH vor, die im Rahmen einer gezielten Sekundärauswertung hinreichende Genauigkeit liefern können, um eine Markenpersönlichkeit zu entwickeln.

Da die Entwicklung und Beeinflussung einer Markenpersönlichkeit, wie in Kapitel 2.3.3 geschildert nur langfristig gelingen kann, ist die Entwicklung langfristiger Marketingziele und eines Leitbildes unbedingt vorzunehmen, bevor einzelne Ideen und Konzepte zur Markenpersönlichkeit der Stadt Ahrensburg entwickelt und umgesetzt werden sollten. Erst durch ein gemeinsames Leitbild wird die langfristige, einheitliche Umsetzung der Marketingstrategie ermöglicht.

Positiv hervorzuheben ist der Wille der Stadt Ahrensburg, aufgrund des Vorschlages der CIMA Beratung und Management GmbH, die Wort- und Bildmarke allen Unternehmen und Vereinen zur Integration in ihr eigenes Kommunikationskon-

zept anzubieten und damit eine gewisse Verbindlichkeit der Verwendung für Zuwendungsempfänger der Stadt herzustellen. Diese Maßnahmen verhelfen zu einer stärkeren Präsenz der Wort- und Bildmarke, unterstützen vor allem aber die Bestrebungen zu einer Corporate Behaviour in der Stadt, sowie einem in der Stadt und im Umland präsenten Corporate Design. Wesentlich ist hierbei allerdings zu kommunizieren, wie viel Freiraum in der Verwendung gestattet werden kann, ohne die Wort- und Bildmarke zu entwerten, in dem sie in zu unterschiedlichen optischen Kontexten auftritt. Zu einigen Aspekten der Corporate Communication werden in Kapitel 4.3.6 Handlungsempfehlungen erörtert.

4.3.4 Akteure und Entscheidungsträger

In Kapitel 4.3.1 wurde bereits darauf hingewiesen, dass Beteiligung und Zusammenarbeit der Akteure derzeit nicht in einem wünschenswerten Umfang existiert.

Nach Auskunft des zuständigen Mitarbeiters der Stadt, Sven Wilke, ist die Beteiligung von Seiten der Wirtschaft als sehr zurückhaltend zu beschreiben. Als Gründe hierfür wurden vor allem ein mangelndes Vertrauen in den Erfolg des Stadtmarketingkonzeptes, sowie Zeitmangel auf Seite der Unternehmen genannt. Hier gilt es im Dialog mit den Unternehmen die Gründe offen zu legen und die Vorteile eines Stadtmarketing für die in Ahrensburg ansässigen Unternehmen zu kommunizieren.

Auch von Seiten der Bürger, der Vereine und Verbände und lokalen Bürgerinitiativen findet derzeit kaum eine Beteiligung statt. Die Existenz einer Initiative zu einem Stadtmarketing in Ahrensburg scheint noch nicht bei den Bürgern angekommen zu sein. Die Gründe hierin sind vor allem in mangelnder Kommunikation des Stadtmarketing, seiner Ziele und Maßnahmen sowie der Mitwirkungsmöglichkeiten durch die Stadt in Richtung der Bürger zu suchen.

Der Stadt ist zu raten, in beiden Punkten zügig eine Einbindung der relevanten Gruppierungen der Stadt in das Stadtmarketing zu versuchen, um diesen Gruppierungen auch ein Mitspracherecht in den noch offenen Entscheidungen zu Konzeption und Maßnahmenplanung einzuräumen. Ohne diese Möglichkeit der Mitentscheidung wird es schwierig werden, die Gruppen einzubinden und für gemeinsame Aktionen im Rahmen des Stadtmarketing zu gewinnen, da sie sich lediglich

als »Erfüllungsgehilfen« von Verwaltung und Politik, nicht aber als gleichberechtigte Partner sehen werden.

4.3.5 Umsetzung

Für die Umsetzung der Stadtmarketingkonzeption hat die CIMA Beratung und Management GmbH empfohlen⁹⁰, das Marketing vorerst innerhalb der Stadtverwaltung zu organisieren, langfristig aber eine Organisationsform zu finden, die es ermöglicht Vereine und Verbände, insbesondere aber die Ahrensburger Kaufmannschaft stärker zu integrieren.

Diese Vorgehensweise ist aufgrund der hohen Reibungsverluste, die durch das Ringen um die richtige Organisationsform zu erwarten sind, zu begrüßen. Jedoch darf das Ziel einer privaten Organisation im Rahmen eines Vereins oder einer GmbH nicht aus den Augen verloren werden, da sonst die Motivation der privaten Akteure schwinden könnte.

Vor diesem Hintergrund wäre es sinnvoll einen Zeitpunkt zu benennen, der nicht in zu ferner Zukunft liegen sollte, zu dem mit der Transformation des Stadtmarketing in einen neuen Rechtsrahmen begonnen werden soll. Die CIMA Beratung und Management GmbH hat in ihrem Bericht lediglich unkonkrete Bedingungen genannt, die für eine Transformation erforderlich seien.⁹¹ Dies birgt ebenfalls die Gefahr, dass eine private Beteiligung zu lange hinausgezögert oder vergessen wird. Diese Gefahr besteht insbesondere dann, wenn einzelne Akteure Bedingungen, wie beispielsweise den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, früher erfüllt sehen, als die übrigen Akteure.

Die GmbH als Organisationsform bietet verbindliche Strukturen und ermöglicht eine feste Struktur und finanzieller Verantwortungen. Außerdem wird eine höhere Verbindlichkeit erreicht, die es eher, als es beispielsweise offene Foren, schaffen können, einen Kreis fest engagierter Bürger und Unternehmen zur Mitarbeit zu gewinnen.

⁹⁰ Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) S. 168.

⁹¹ Die CIMA Beratung und Management GmbH nennt als Kriterien, die vor der Transformation in eine private Organisationsform erfüllt sein müssen: bessere Kommunikation, ein Vertrauensverhältnis, gemeinsame Erfolge und Ausbau der Kooperation. Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) S.169.

Für die Umsetzung innerhalb der Verwaltung ist bereits eine flexible und tragfähige Organisationsform gefunden worden.⁹² Dennoch ist es empfehlenswert dem zuständigen Mitarbeiter ein größeres Stundenkontingent zur Bearbeitung der im Rahmen des Stadtmarketing anfallenden Aufgaben zu gewähren, damit er sich insbesondere bei der Einbindung von Akteuren außerhalb von Politik und Verwaltung stärker engagieren kann.

4.3.6 Maßnahmen

Einen umfangreichen, auch finanziellen Anteil der Maßnahmen des Stadtmarketing soll eine Testimonialkampagne in Anspruch nehmen.⁹³ Auf Plakaten sollen bekannte Ahrensburger mit einem Photo und einem Zitat als Werber für die Stadt Ahrensburg genutzt werden.⁹⁴ Das Zitat auf dem Plakat soll dabei die Vorzüge Ahrensburgs aus Sicht der Sympathieträger verdeutlichen. Der Nachteil kann hier sein, dass die Testimonials nicht so bekannt sind, dass sie sofort vom Betrachter zugeordnet werden. Die Plakate sollen vor allem in Ahrensburg und Hamburg aufgestellt werden. Für einen Zeitraum von 30 Tagen sollen sich die Kosten auf 8.000 EURO belaufen und machen damit fast 20% des jährlichen Etats aus.⁹⁵ Vor diesem Hintergrund, dem Hintergrund der Kosten und des geringen Zeitraums mit verhältnismäßig wenigen Plakaten, die mit verschiedenen Motiven versehen sind, wodurch eine Breitenwirkung durch dauerhafte Präsentation des Motivs kaum möglich ist, ist von der Testimonialkampagne als Plakataktion abzuraten.⁹⁶ Eine Integration an prominenter Stelle auf den Internetseiten kann aber durchaus den gewünschten Effekt erreichen, auch wenn Reichweite und Wahrnehmungstiefe bei einer Platzierung der Testimonials auf der Homepage geringer sein dürften, als bei einer umfangreichen Plakataktion. Zu berücksichtigen ist allerdings auch, inwie-

⁹² Vgl. Kapitel 3.3.3.

⁹³ Ein Testimonial wird im engeren Sinne als eine prominente Person definiert, die sich für ein Produkt verbirgt und als Sympathieträger das Produkt anpreist. Im weiteren Sinne wird als Testimonial ein Experte verstanden, der das Produkt getestet hat und dafür einsteht. Vgl. Runia et. al. (2005) Marketing: Eine Prozess- und praxisorientierte Einführung, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, S.220.

⁹⁴ Die CIMA Beratung und Management GmbH schlägt unter anderem vor: Jonathan Meese (Künstler), Günter Fielmann (Unternehmer), Axel Zwingenberger (Jazz-Musiker), Musikgruppe „TempEau“ (Rockmusik), Daniela Ziegler (Schauspielerin). Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) S. 51.

⁹⁵ Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) S. 60.

⁹⁶ Allgemein ist die Frage zu erörtern, ob eine Testimonialkampagne (gerade bei nicht deutschlandweit berühmten Testimonials) nicht dem Testimonial vielmehr zur Bekanntheit verhilft als der beworbenen Marke.

weit die einzelnen ausgewählten Testimonials den Charakter der Stadt repräsentieren und unterstützen. Zum jetzigen Zeitpunkt kann es hilfreich sein, den »Prominentenbonus« zu nutzen um Ahrensburg bekannter zu machen, langfristig ist hier allerdings eine Auswahl von Prominenten und eine Konzentration im Rahmen einer späteren Markenpersönlichkeitsstrategie vorzunehmen.⁹⁷

Im Rahmen der Stadtmarketingaktivitäten hat die Stadt Ahrensburg ihre Homepage überarbeitet und als eine der Maßnahmen des Stadtmarketing einem Relaunch unterzogen.

Viele Aspekte der Homepage wurden verändert. Das Layout wurde angepasst, die Inhalte teilweise überarbeitet. Dennoch wirkt die Seite im Gesamteindruck immer noch etwas altbacken, undurchdacht und inkonsequent umgesetzt, ein Eindruck, den auch Sven Wilke als zuständiger Mitarbeiter des Rathauses bestätigt. Dies liege unter anderem an dem Zeitdruck unter dem die Homepage überarbeitet wurde, welcher entstanden sei, da man schnellstmöglich den Internetauftritt optimieren wollte. Auf eine moderne Menüführung, ein zeitgemäßes Layout und eine Reduktion der Gliederungsebenen sowie redundanten und veralteten Inhalten wurden deshalb vorerst verzichtet. Auch eine Anpassung an aktuelle technische Standards, wie beispielsweise RSS-Feeds wurde nicht vorgenommen.⁹⁸ Eine Vorschaltseite wurde nicht genutzt um eine zielgruppengerechte Navigation zu erreichen, sondern irritiert durch eine inzwischen im Internet ungewohnte und ungenutzte Fläche den Nutzer, man habe hierbei dem besonderen Wunsch der Politik entsprochen. Zu anderen Kommunen im Umland sticht die Ahrensburger Internetpräsenz bei einem oberflächlichen Erstvergleich allerdings trotz des ungenutzten Potenzials nicht negativ hervor.

Insgesamt ist der Sinn eines Relaunches der Internetseiten vor Freigabe der neuen Wort- und Bildmarke kritisch zu hinterfragen. Ein Relaunch nach der Veröffentlichung einer fertigen Wort- und Bildmarke hätte es ermöglicht, das komplette

⁹⁷ Es gibt verschiedene Verfahren zur ex ante Bewertung von Testimonialkampagnen. Insbesondere aufgrund der Gefahr einer negativen Wirkung einer Testimonialkampagne ist eine sorgfältige Planung der Kampagne und gründliche Auswahl der Testimonials unverzichtbar. Vgl. Meyer, J. (2007) Testimonials- Sinn und Unsinn des Einsatzes von Leitbildern in der Werbung, Grin Verlag, München, S.14.

⁹⁸ Ein RSS-Feed ermöglicht es dem Nutzer mit Hilfe eines speziellen Programms eine Seite zu abonnieren und so über Veränderungen und Neuigkeiten einer Seite informiert zu werden, anstatt selbst die Homepage auf Veränderungen untersuchen zu müssen. Diese Technik ist inzwischen als Standard, selbst für kleine Internetauftritte, zu bewerten.

Layout der neuen Internetpräsenz konsequent an die Wort- und Bildmarke und das Farbkonzept anzupassen.

Ein solches Vorgehen hätte zudem einen zeitlichen Freiraum verschafft, in dem die technischen Aspekte der Homepage noch weiter überarbeitet werden könnten. Derzeit ist die Navigation der Seite als ungenügend zu betrachten.

Des Weiteren wurde die Chance vertan, die Stadt Ahrensburg als Stadt des offenen gesellschaftlichen Diskurses auch online zu präsentieren. Es fehlt eine Kommentarfunktion und ein Forum für die Bürger, sich direkt zu einzelnen aktuellen Themen auszutauschen oder Anregungen zu geben. »Ahrensburg als Stadt des lebendigen Gesellschaftlichen Diskurses« wurde von der CIMA Beratung und Management GmbH als eine der Kernstrategien des Marketing hervorgehoben.⁹⁹ Umso bedauerlicher ist es, dass die Verwaltung das Potenzial eines Online-Dialoges nicht nutzt. Immerhin stehen dem Bürger inhaltlich viele Informationen zur Verfügung. So etwa die Möglichkeit, die aktuellen Vorlagen, Protokolle und Beschlüsse politischer Gremien abzurufen.

Dennoch ist der Stadt dringend zu raten, in naher Zukunft eine komplett neue Internetpräsenz zu gestalten, die sich an den unterschiedlichen Zielgruppen der Stadt orientiert, stets auf aktuellem Stand ist, dem Bürger eine Möglichkeit der Interaktion mit der Stadt und einen offenen Dialog ermöglicht und aktuelle optische und technische Standards einhält. In diesem Zusammenhang wäre ebenfalls zu überlegen, ob man die Möglichkeiten eines Corporate Blogs nutzen möchte, um dem Bürger jenseits rechtlicher Verbindlichkeit über die Aktivitäten der Verwaltung zu informieren.¹⁰⁰ Damit könnten Hürden und gegenseitige Bedenken zwischen Bürger und Verwaltung reduziert werden.¹⁰¹ Ein solcher Abbau von Hürden im Dia-

⁹⁹ Vgl. CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) S. 38.

¹⁰⁰ Unter einem Corporate Blog versteht man ein Weblog eines Unternehmens, das dem Kundendialog und der halboffiziellen Kommunikation gilt. Häufig wird es dazu eingesetzt die Unternehmenskultur nach außen transparent zu machen, oder persönliche Eindrücke zu geben. Gleichzeitig kann es genutzt werden um Kompetenz in bestimmten Bereichen nachzuweisen.

¹⁰¹ Im Gespräch mit den Bürgern wird häufig eine Arroganz und selbstherrliches Verhalten der Ahrensburger Verwaltung, insbesondere des Fachbereichs IV (Stadtplanung, Bauen, Umwelt) beklagt. Diese Haltung kommt auch in Leserbriefen an die Ahrensburger Zeitung zur Geltung. Vgl. Beispielsweise Rattmann, G. (2008); Bellenio, E. (2008); Lucke, F. (2008).

log zwischen den potenziellen Akteuren des Stadtmarketingprozesses wird auch in den Ursprungsgedanken des Stadtmarketing formuliert.¹⁰²

Zur Umsetzung des Schlüsselprojektes »Innenstadt: Optimierung der Parksituation« wurden erste Maßnahmen ergriffen. Projekte zur Vergünstigung des Parkens in der Innenstadt werden gerade diskutiert. Ebenfalls wurde eine Erweiterung der Parkplätze in der Großen Straße beschlossen. Gerade wird der Bau von zwei weiteren Parkhäusern diskutiert.¹⁰³

¹⁰² Vgl. Kapitel 2.1.

¹⁰³ Vgl. o.V. (2008) „CDU fordert viertes Parkhaus“, Ahrensburger Zeitung: 10.09.2008.

5 Fazit und Ausblick

5.1 Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, in welchem komplexen Umfeld sich das Stadtmarketing in Ahrensburg bewegt. Positiv ist, dass die Stadt Ahrensburg sich den Herausforderungen zusammenwachsender Märkte und stärkeren Wettbewerbs zwischen Kommunen um Wirtschaftsbetriebe und Einwohner stellt.

Dennoch scheint das Stadtmarketing-Verständnis in der Stadt und insbesondere unter den Entscheidungsträgern nicht umfassend genug zu sein. Vielmehr entsteht der Eindruck, dass man ein Stadtmarketing »auch mal machen« wollte, ohne jedoch wirklich substanziell daran, beziehungsweise damit zu arbeiten. Ebenfalls scheint es an der Bereitschaft zu mangeln, politische Prozesse an den Erfordernissen des Stadtmarketing auszurichten.

Die mangelnde Erkenntnis des Umfangs einer Stadtmarketingkonzeption wird in dem Fehlen eines Leitbildes als Grundlage für das Stadtmarketing deutlich. Ein Leitbild so zu fixieren, dass sich alle wesentlichen gesellschaftlichen Gruppen diesem Leitbild anschließen können, muss die Grundlage für ein einheitliches Vorgehen in der Stadt sein. Nur durch ein gemeinsames Leitbild wird es möglich eine Corporate Identity für die Stadt zu formulieren und langfristig zu entwickeln. Damit kann es gelingen die Markenpersönlichkeit Ahrensburgs langfristig zu verändern.

In dieser Arbeit wurde dargestellt, dass die komplexen Entscheidungsstrukturen einer Kommune erfolgreiches Stadtmarketing behindern, wenn sie nicht koordiniert werden. Gerade vor dem Hintergrund der unkooperativen Grundhaltung zwischen Verwaltung, Politik, Bürgern und Unternehmen in Ahrensburg ist die Schaffung von Vertrauen und Kooperationsbereitschaft eine der vordringlichen Aufgaben des Stadtmarketing.

5.2 Chancen für die Zukunft des Stadtmarketing in Ahrensburg

Ahrensburg hat einen Einstieg in ein Stadtmarketing gemacht. Erste Veranstaltungen wie etwa das Sommerkino oder Public Viewing während der Fußball-Europameisterschaft wurden erfolgreich durchgeführt.

Dennoch zeigen sich bei der Analyse der Empfehlungen der CIMA Beratung und Management GmbH deutliche Schwächen in der konzeptionellen Herangehensweise an das Stadtmarketing. Die Studie der CIMA Beratung und Management GmbH scheint nicht umfassend genug und nicht ausreichend auf Ahrensburg zugeschnitten zu sein. Die Analyse der Stärken und Schwächen und insbesondere der Chancen und Risiken der Stadt Ahrensburg ist stark verbesserungsbedürftig. Zudem ist die Vorgehensweise zur Definition von Markenprofil und Zielgruppen – sowie den daraus abgeleiteten Schlüsselprojekte – kaum nachzuvollziehen. Hier zeigt sich besonders deutlich, dass ein Leitbild für das Stadtmarketing fehlt, das es erleichtert, diese Definitionen und eine langfristige Entwicklung des Stadtmarketing für Ahrensburg vorzunehmen. Unklarheit besteht weiterhin in Bezug auf den Zeitplan und den Umfang des Marketingcontrollings.

Dessen ungeachtet sind die Voraussetzungen der Stadt für ein erfolgreiches Stadtmarketing gegeben, wenn es gelingt, die zu beteiligenden Gruppen zu einer Zusammenarbeit zu bewegen und das Stadtmarketing sowie die Beteiligungsmöglichkeiten auch innerhalb der Stadt zu kommunizieren. Hierzu ist es sinnvoll, die unterschiedlichen zukunftsgerichteten Aktivitäten, wie etwa die Zukunftswerkstatt oder den »Altenplan«, in eine Stadtmarketingkonzeption zu integrieren.

Dies kann aber nur gelingen, wenn bei den Ahrensburger Verantwortungsträgern in Verwaltung und Politik das Verständnis reift, dass ein erfolgreiches Stadtmarketing mehr ist, als einzelne Werbemaßnahmen. Ein erfolgreiches Stadtmarketing zeichnet sich durch eine gründlich durchdachte, langfristige Orientierung und Zielsetzung, sowie die Ausrichtung aller (auch politischen) Entscheidungen am Interesse der Bürger aus.

Nur wenn es gelingt die Grundlagen des Stadtmarketing in Ahrensburg nachzubessern und die Verantwortlichen von der Notwendigkeit eines gemeinsamen Leitbildes zu überzeugen, wird es gelingen das Stadtmarketing in Ahrensburg zu einem Erfolg zu machen.

Literaturverzeichnis

Bellenio, E (2008) in Ahrensburger Zeitung, 08.07.2008.

Birkigt, K., Stadler, M. (1998) Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Landsberg/Lech 1998, S.18ff.

Bornemeyer, C. / Decker, R. (2001) in: „Bielefeld 2000plus – Forschungsprojekte zur Region - Nr. 16: Empirische Studie zu Einfluss- und Maßgrößen des Stadtmarketingenerfolgs (Zwischenbericht)“, Universität Bielefeld <http://www.uni-bielefeld.de/bi2000plus/dokumente/Bornemeyer%2016.pdf> S.6.

Brandner, Monika (2000) Stadtmarketing – eine Synthese geographischer und betriebswirtschaftlicher Positionen in Theorie und kommunaler Praxis. (Dissertation) Nürnberg.

CIMA Beratung und Management GmbH (2007a) – Bericht: Markenprofil und Schlüsselprojekte.

CIMA Beratung und Management GmbH (2007b) – Bericht: Analyse.

Fanderl, H. S. (2005) Prominente in der Werbung (Dissertation) VS- Verlag, Wiesbaden.

Helbrecht, I. (1993) Stadtmarketing: Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungsplanung (Dissertation) TU München.

Herbst, D. (1998): Corporate Identity, Cornelsen, Berlin.

Hohn, S. (2007) Public Marketing: Marketing-Management für den öffentlichen Sektor, Gabler-Verlag, Wiesbaden.

Holl, S. (2003) Stadtmarketing und lokale Agenda als neue Formen der Bürgerbeteiligung bei der Stadtentwicklung? Konzepte, Fallbeispiele und Erfolgsfaktoren im Überblick“ in „Identität und politische Kultur“; Dornheim, A. und Greiffenhagen, S. (Herausgeber.), Kohlhammer.

Kilian, K. (2004) Determinanten der Markenpersönlichkeit, Ansatzpunkte zur empirischen Erforschung von die Markenpersönlichkeit prägenden Einflussfaktoren, Arbeitspapier 404, veröffentlicht auf www.markenlexikon.de (Abgerufen am 01.09.2008).

Kutschinski-Schuster, B. (1993) Corporate Identity für Städte: Eine Untersuchung zur Anwendbarkeit einer Leitstrategie für Unternehmen auf Städte, Die Blaue Eule, Essen.

Lucke, F. (2008) in Ahrensburger Zeitung, 08.07.2008.

Mäder, R. (2005) Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit: Entwicklung eines Messinstruments und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials Gabler, Wiesbaden.

Mayer, C. (2004) Vom Bedeutungsverlust des Gemeinderates - Eine Analyse am Beispiel Stadtmarketing (Dissertation) Universität Mannheim.

Meffert, H. (1989) Städtemarketing – Pflicht oder Kür? In: Symposium Stadtvisionen. Münster 1989, S. 6-7 zitiert nach Kutschinski-Schuster (1993).

Meyer, J. (2007) Testimonials- Sinn und Unsinn des Einsatzes von Leitbildern in der Werbung, Grin Verlag, München.

o.V. (2004) „Die nächste Firma zieht weg“ in Ahrensburger Zeitung, 04.10.2006.

o.V. (2007) „Ahrensburg die sportfreundlichste Stadt“ in Ahrensburger Zeitung, 02.03.2007.

o.V. (2007) „CDU greift die Verwaltung an“; Ahrensburger Zeitung, 24.05.2007.

o.V. (2007) „Heftiger Streit um Abwanderung Ahrensburger Firmen“, Ahrensburger Zeitung, 27.06.2007.

o.V. (2008) „CDU fordert viertes Parkhaus“, Ahrensburger Zeitung: 10.09.2008.

o.V. (2008) „Der BMW-Händler ASG Autoport schließt“, Ahrensburger Zeitung, 28.06.2008.

o.V. (2008) „Geldsegen überrascht Ahrensburg“, Ahrensburger Zeitung: 29.01.2008.

o.V. (2008) „Zahl der Arbeitslosen sinkt in Stormarn um 758“, in Ahrensburger Zeitung: 01.08.2008.

Rattmann, G. (2008) in Ahrensburger Zeitung, 08.07.2008.

Reichel, C. (2007), Ansätze und Chancen eines Marketing-konzepts für die Stadt Stralsund. Betrachtung unter der Nutzung der Auszeichnung mit dem Welterbesiegel der UNESCO und der Zusammenarbeit mit der Stadt Wismar, Grin-Verlag, München.

Runia et. al. (2005) Marketing: Eine Prozess- und praxisorientierte Einführung, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.

Salmen, T. (2001) Standortwahl der Unternehmen, Tectum-Verlag, Marburg.

Saure, B. (2006) Controlling in Non-Profit Organisationen am Beispiel von Stadtmarketing-Organisationen (Dissertation) Universität Göttingen.

Schaller, U. (1993) City-Management, City-Marketing, Stadtmarketing, Allheilmittel für die Innenstadtentwicklung?, in: Maier, J. Prof. Dr. (Herausgeber), Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, Heft 129, Bayreuth.

Schmidt, I. (2007) Corporate Identity in der Unternehmensführung, Grin Verlag, München.

Schnittkus, M. (2008) ganzheitliche Corporate Identity (unveröffentlicht) Universität Hamburg.

Seehagen, S. (2007) Entwicklung eines Kommunalmarketing-Instrumentes zur Beeinflussung des unternehmerischen Standortwahlverhaltens (Diplomarbeit) Grin Verlag, München.

Stadt Ahrensburg (2008) Niederschrift der Sitzung des Hauptausschusses der Stadt Ahrensburg vom 18.02.2008.

Teichert, T. (2004) Entwicklung einer „Marke Bern“ in Zerres C. / Zerres M. (Herausgeber) Markenforschung, Mering-Verlag, München.

Truffel, S. (2003) Die City Card als Kundenbindungsinstrument im Stadtmarketing (Diplomarbeit), Leuphana Universität Lüneburg.

Willrodt, K. (2004) Markenkompetenz (Dissertation) Deutscher Universitätsverlag, Darmstadt.

Wissing, R. (2007), Stadtmarketing: Ziele, Instrumente und Problemfelder des Marketing für Städte, Grin Verlag, München.

Zerres, M. / Zerres, C. (2006) Marketing Die Grundlagen, Kohlhammer, Stuttgart.

Zerres, M. / Zerres, I. (2000) kooperatives Stadtmarketing, Kohlhammer, Stuttgart.

Webseiten

Funke, U. (2003) <http://www.mwvlw.rlp.de/internet/med/946/94640fc3-6dfd-f601-33e2-dce3742f2293,11111111-1111-1111-1111-111111111111,isDownload.pdf>

Wegweiser-Kommune.de (Abgerufen am 16.08.2008).

Stadt Ahrensburg (16.08.2008),

<http://www.ahrensburg.de/index.phtml?mNavID=1483.31&sNavID=1483.31&La=1> (Abgerufen am 16.08.2008).

Bertelsmann Stiftung (16.08.2008) Bertelsmann Stiftung: Wegweiser-Kommune.de (Abgerufen am 16.08.2008).

Metropolregion Hamburg (16.08.2008) Metropolregion Hamburg: Impressum, <http://metropolregion.hamburg.de/impressum/> (Abgerufen am 16.08.2008).

Metropole Hamburg (16.08.2008) Metropole Hamburg: Wachsende Stadt, http://www.wachsende-stadt.hamburg.de/grafikversion/wachsende_stadt/metropolregion/metropolregion.php (Abgerufen am 16.08.2008).

Wirtschaftsaufbaugesellschaft Stormarn (16.08.2008) Wirtschaftsaufbaugesellschaft Stormarn: Standortvorteile in Ahrensburg - Gewerbegebiet Beimoor-Süd <http://www.was-stormarn.de/index.php?id=81> (Abgerufen am 16.08.2008).

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit ehrenwörtlich, dass ich meine vorliegende Abschlussarbeit selbstständig verfasst habe und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel – insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internet-Quellen – benutzt habe.

Die Arbeit wurde vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht und die eingereichte schriftliche Verfassung entspricht der auf dem elektronischen Speichermedium.

Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

Johan v. Hülsen

Ahrensburg, den 11. September 2008