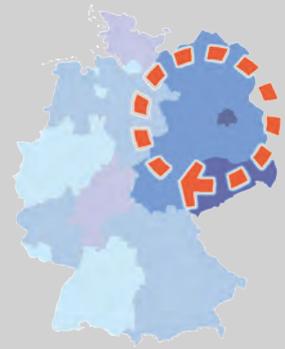


# INNENSTADT FORUM BRANDENBURG



City-Management-Verband Ost e.V.



**ARBEITSHILFE  
ZUM AUFBAU UND ZUR  
VERSTETIGUNG EINES  
CITYMANAGEMENTS**

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Arbeitsgemeinschaft „Innenstadtforum Brandenburg“  
Geschäftsstelle c/o Stadtkontor  
Gesellschaft für behutsame Stadtentwicklung mbH  
Schornsteinfegergasse 3  
14482 Potsdam  
Fon 0331 – 743 57 0  
Fax 0331 – 748 20 92  
innenstadtforum@stadtkontor.de  
www.innenstadtforum-brandenburg.de/

### in Zusammenarbeit mit

City-Management-Verband Ost e. V. (CMVO)  
c/o LOKATION:S  
Sanderstraße 29/30  
12047 Berlin  
Tel.: 030 - 49 90 51 80  
Fax: 030 - 69 81 58 81  
E-Mail: mail@lokation-s.de

### Bearbeitung

Dr. Rainer Baatz, Stadtkontor GmbH  
Sandra Ohst, Stadtkontor GmbH  
Susann Liepe, CMVO e. V.  
Michael Reink, CMVO e. V.

### Layout

Sandra Ohst, Stadtkontor GmbH  
Sebastian Pelz, Stadtkontor GmbH

Potsdam April 2013

### Druck

Druckerei J. Humburg GmbH Berlin  
Zimbelstraße 26  
13127 Berlin

Die Arbeitshilfe wurde anteilig mit Mitteln aus der Städtebauförderung finanziert.

**Inhaltsverzeichnis**

	<b>Vorworte</b>	<b>4</b>
	<b>Zusammenfassung</b>	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>Zur Definition und Abgrenzung der Begriffe</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Eckpunkte für erfolgreiches Stadtmarketing und Citymanagement</b>	<b>10</b>
2.1	Abgrenzung	10
2.2	Akteure	12
2.3	Handlungsfelder	13
2.4	Organisation	16
<b>3</b>	<b>Entwicklungsphasen zum Aufbau eines Innenstadtmanagements</b>	<b>22</b>
3.1	Initiative der lokalen Akteure (Phase 1)	22
3.2	Aktivierung und Beteiligung weiterer Akteure (Phase 2)	22
3.3	Konzept erstellen (Phase 3)	22
3.4	Institutionalisierung und Etablierung (Phase 4)	23
3.5	Umsetzung und Erfolgskontrolle (Phase 5)	23
3.6	Verstetigung (Phase 6)	23
<b>4</b>	<b>Wege zur Verstetigung eines Citymanagements - Die Finanzierungsbausteine</b>	<b>25</b>
4.1	Förderprogramme	25
4.2	Städtische Haushaltsmittel	26
4.3	Mitgliederbeiträge	26
4.4	Einnahmen aus Projekten	26
4.5	Sponsoring und Spenden	27
4.6	Business Improvement District	27
<b>5</b>	<b>Beispiele für Projektfinanzierung</b>	<b>30</b>
5.1	Verfügungsfonds - Finsterwalde Stadtzentrum	30
5.2	Sponsoring-Beispiele in Brandenburg	30
5.3	City-Offensive der IHK Ostbrandenburg	31
<b>6</b>	<b>Beispiele aus der Praxis</b>	<b>32</b>
6.1	Neuruppin	32
6.2	Frankfurt (Oder)	33
6.3	Potsdam	34
6.4	Bernau bei Berlin	35
6.5	Velten	36
<b>7</b>	<b>Verzeichnisse</b>	<b>37</b>
<b>8</b>	<b>Quellen</b>	<b>38</b>

## Vorworte



Friedhelm Boginski

*Bürgermeister der Stadt Eberswalde und Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft Innenstadtforum Brandenburg*

Die Innenstädte des Landes Brandenburg verloren im Zuge sich verändernder Strukturen als Einzelhandelsstandort in den 1990er Jahren zunächst an Bedeutung und Attraktivität.

Erst im Rahmen der Städtebaulichen Sanierung und Erneuerung haben sich die Brandenburger Innenstädte in den letzten 10-15 Jahren zu attraktiven und lebenswerten Zentren entwickelt. Doch die Sanierung und Erneuerung der Gebäude, Straßen und Plätze brachte nicht automatisch eine Funktionsstärkung mit sich. Daher haben zahlreiche Städte ein Citymanagement in unterschiedlichster Ausprägung eingerichtet. Es trägt dazu bei, Innenstädte als Versorgungs- und Erlebnisstandorte sowohl für die heimische Bevölkerung als auch für Touristen zu stabilisieren und funktional zu stärken.

Diese zusätzlichen Aktivitäten sind in Zusammenarbeit der Städte und der lokalen Wirtschaft aufgebaut worden und werden i. d. R. durch Fördermittel unterstützt. Künftig wird es vor allem darum gehen, die bisher aufgebauten Strukturen und Aktivitäten möglichst unabhängig von Fördergeldern fortzuführen.

Die Verantwortung für die innerstädtische Entwicklung wird dabei oft allein auf Seiten der Stadt gesehen. Allerdings sind viele Städte u. a. angesichts der angespannten Haushaltslage nur begrenzt in der Lage, weiter in die Innenstädte zu investieren. Künftig sollten daher die privaten Akteure deutlich stärker in den Entwicklungsprozess, auch finanziell, einbezogen werden. Die Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und privaten Akteuren wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen müssen, denn ohne die Initiative und den Einsatz der Privaten ist die Funktionsstärkung der Zentren für die Stadt allein nicht zu bewältigen.

Es ist allerdings die Frage zu stellen, ob angesichts des anhaltenden Strukturwandels im Einzelhandel auf eine Förderung von Bund und Ländern völlig verzichtet werden kann, ohne die bisher erreichten Erfolge zu gefährden.

Ziel der vorliegenden Arbeitshilfe, die in Zusammenarbeit vom Citymanagement-Verband Ost e. V. und der Geschäftsstelle der Arbeitsgemeinschaft Innenstadtforum Brandenburg erstellt wurde, ist es, den Städten einen praxisnahen Überblick zu den Eckpunkten eines erfolgreichen City- bzw. Geschäftsstraßenmanagements aufzeigen. Die Grundlage bilden die von zahlreichen Akteuren aus der Praxis gesammelten Erfahrungen, insbesondere auch aus den Mitgliedsstädten des Innenstadtforums.

Die Arbeitshilfe dient zur Orientierung und soll den Städten wie auch den privaten Akteuren Handlungsmöglichkeiten aufzeigen, wenn es darum geht, ein City- bzw. Geschäftsstraßenmanagement einzurichten oder die bestehenden Strukturen zu optimieren. Ferner sollen Wege zur finanziellen Verstetigung der oft durch Fördermittel unterstützten Aktivitäten aufgezeigt werden. Gleichzeitig sollen die öffentlichen und privaten Akteure ermutigt werden, sich weiter für die Stärkung unserer Brandenburger Innenstädte als attraktive Handels-, Dienstleistungs- und Wohnstandorte zu engagieren.

*Friedhelm Boginski*



City-Management-Verband Ost e.V.



Michael Reink

*Präsident des  
City-Management-  
Verband Ost e. V*

Nachdem die ersten Stadtmarketing- und Citymanagement-Projekte in Brandenburg sich erst Ende der 1990er Jahre etabliert haben, kann für das Land Brandenburg nunmehr festgehalten werden, dass es die Führungsrolle im Stadtmarketing und Citymanagement in Ostdeutschland übernommen hat. Hierbei wurden in den vergangenen Jahren vielfältige Erfahrungen gesammelt, die mittlerweile exemplarischen Charakter mit bundesweiter Wirkung haben.

Die Stadtmarketing-Beauftragten und City-Manager Brandenburgs sowie die vielen ehrenamtlichen Helfer, die Sponsoren und die unterstützenden Stadtverwaltungen haben durch ihre gute Arbeit mit zur Belebung der Städte und Gemeinden beigetragen. Diese Arbeit gilt es zu verstetigen.

Daher, sowie infolge des immer selbstbewusster vorgetragenen Bürgerwillens, wird die Aufgabe eines Moderators und Koordinators der unterschiedlichen Interessengruppen immer wichtiger. Der Weg, aus dem Kanon der unterschiedlichen Meinungen und Wünsche den größten gemeinsamen Nenner zu finden, ist seit jeher Gegenstand der Arbeit von Stadtmarketing und Citymanagement.

Doch Stadtmarketing und Citymanagement können noch mehr. Sie koordinieren nicht nur, sie setzen ebenfalls vielfältige Projekte unterschiedlichster Disziplinen in enger Absprache und Zusammenarbeit mit der Stadtspitze sowie den internen und externen Anspruchsgruppen um.

Die Bandbreite reicht hier vom Eventmanagement, über die Erfüllung freiwilliger administrativer Aufgaben bis hin zum klassischen Marketing.

Dabei ist zu beachten, dass die Anforderungen bzw. Erwartungshaltungen an die Stadtmarketing- und Citymanagement-Projekte in der Regel sehr hoch sind.

Daher sollten die zugewiesenen Aufgaben immer mit Augenmaß und in Hinblick auf die personelle und finanzielle Ausstattung der Projekte erfolgen.

Der wichtigste Schritt zum Erfolg ist jedoch der erklärte und ernsthafte Wille, mit den Mitteln des Stadtmarketing und Citymanagement die anstehenden Aufgaben für die Entwicklung der Stadt oder Gemeinde gemeinsam zu bewältigen.

Dabei wünsche ich allen Städten und Gemeinden Brandenburgs alles Gute und Fortüne.

## Zusammenfassung

Die Funktionsstärkung der Innenstädte benötigt dauerhafte Managementaktivitäten. Um ein erfolgreiches Citymanagement für die eigene Kommune zu installieren, sind einige grundlegende Strukturfragen vorab zu klären. Hierzu gehören:

- Welches **Wirkungsgebiet** soll das Citymanagement umfassen?
- Welche **Aufgaben** sollen erledigt werden?
- Welche **Organisationsform** ist die am Besten geeignete?
- Wie viel **Personal** muss beschäftigt werden und mit welcher Qualifikation?
- Wie ist die **Finanzierung** auszugestalten?

Der räumliche Umfang des **Wirkungsgebietes** ist bereits eine erste strategische Entscheidung vor der Installation eines Citymanagements oder Stadtmarketings. Dabei kann die Bedeutung und Strahlkraft der Innenstadt in Bezug auf die Gesamtstadt sowie ihre Größe oder auch das prognostizierte Handlungsvolumen ein erstes Indiz dafür sein, die Marketingaktivitäten auf die Innenstadt oder nur auf die City als zentralen Versorgungsbereich zu konzentrieren (Citymanagement).

Bundesweit existieren Stadtmarketing-Projekte, bei denen das Citymanagement als eine eigene Abteilung innerhalb des Stadtmarketings angesiedelt ist. Umso kleiner die Kommunen sind, desto weniger stark ist jedoch die Notwendigkeit, ein separates Citymanagement neben einem Stadtmarketing zu installieren.

In Bezug auf die möglichen **Aufgabenfelder** hat sich in der Praxis für die meisten Projekte bewährt, einen im Vorfeld und auf die jeweilige kommunale Situation abgestimmten Maßnahmenkatalog zu erarbeiten, welcher in regelmäßigen Abständen fortgeschrieben werden sollte (mindestens alle zwei Jahre).

Für die Trägerschaft eines Citymanagements oder Stadtmarketings mit Innenstadtbezug gibt es diverse **Organisationsformen**. Hierbei muss jede Kommune einen eigenen Weg finden, so dass keine zu verallgemeinernde Empfehlung gegeben werden kann. Anhaltspunkte können die Gemeindegröße (mit der Größe der Gemeinde wächst der Organisationsgrad), der Maßnahmenplan (einige Aufgaben bedingen z. B. die Notwendigkeit einer städtischen GmbH) sowie die Kooperationstiefe (die Beteiligungsmöglichkeiten variieren je nach Organisationsform) sein.

In der Tendenz ist festzustellen, dass gerade die ersten ostdeutschen Citymanagement- und Stadtmarketingaktivitäten zumeist einen Verein als Trägerorganisation aufwiesen, wobei mittlerweile die Gesellschaft mit beschränkter Haftung unter städtischer Beteiligung (teilweise bis zu 100 %) sich immer stärker durchsetzt. Vor dem Hintergrund einer soliden Grundfinanzierung kann die Einrichtung einer (städtischen) GmbH als Signal für mehr Kontinuität und somit Professionalität gewertet werden.

Hinsichtlich des Aufbaus und der Institutionalisierung ist zu beachten, dass für den Netzwerkaufbau ca. zwei Jahre sowie für die Institutionalisierung und Etablierung weitere zwei bis drei Jahre realistisch sind.

Die **personelle Ausstattung** des Citymanagements sollte sich immer an den anstehenden Aufgaben und Handlungsfeldern orientieren. Vielfach ist zu beobachten, dass Projekte mit einer schier unlösbaren Anzahl von Aufgaben in völlig unterschiedlichen Disziplinen betraut sind. Citymanager oder Stadtmarketing-Beauftragte sind zwar i. d. R. Generalisten mit hoher Sozialkompetenz sowie strategischem Denkvermögen, jedoch sollte realistisch bewertet werden, welche Aufgaben tatsächlich in einem bestimmten Zeithorizont erledigt werden können. Die minimale personelle Stärke beginnt bei einem/r Projektverantwortlichen (Geschäftsführer/in) zuzüglich eines/er Assistenten/in, wobei auch Stadtmarketing-Organisationen mit mehr als 40 Beschäftigten in Großstädten existieren.

Für die **Finanzierung** von Stadtmarketing- oder Citymanagementaktivitäten gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. In der Regel wird sich die Finanzierung auf mehreren Säulen stützen, wobei die Höhe der finanziellen Ausstattung eng mit den anstehenden Aufgaben sowie der damit verbundenen personellen Ausstattung korreliert. Bereits zu Beginn sind daher die unterschiedlichen Finanzierungsmöglichkeiten zu berücksichtigen und abzuwägen. Das Budget von Citymanagement- und Stadtmarketing-Projekten beginnt dabei bei ca. 120.000 € pro Jahr (Grundausstattung für Personal- und Sachkosten für ca. 1,5 bis 2 Mitarbeiter) und kann je nach Aufgabenbreite und -tiefe erweitert werden.

Da Stadtmarketing und Citymanagement eine mittel- bis langfristige Aufgabe ist, sollte nach einer Anschubfinanzierung die Grund-

---

finanzierung nicht auf Fördermitteln aufbauen, sondern insbesondere zur Deckung der Personalkosten von Seiten der Stadt mit einem eigenen Haushaltsansatz gewährleistet werden. Wieweit dieser durch Beiträge der lokalen Wirtschaft ergänzt wird, ist in jeder Stadt individuell zu prüfen. Durch die **Beteiligung der Kommune an der Finanzierung** ist einerseits sichergestellt, dass die Kommune als Anspruch- und Zielgruppe einen ihrer Bedeutung für die Stadtentwicklung entsprechenden Einfluss wahr. Andererseits hilft die kommunale Beteiligung der mittel- bis langfristigen Absicherung des Projekts.

Neben der Grundfinanzierung für Personal und Büro ist eine aufgaben- und projektorientierte Finanzierung denkbar. Bei der aufgabenorientierten Finanzierung übernimmt Stadtmarketing oder Citymanagement bestimmte Aufgaben, deren Einnahmen in das Budget des jeweiligen Projektes fließen und damit ggf. auch wirtschaftliche Aufgaben „quersubventionieren“ können. Zu derartigen Aufgaben können die Betreuung von Wochen-, Weihnachts- oder anderen Märkten, die Durchführung von Festen

und Events, die Vermarktung und Betreuung städtischer Flächen als Veranstaltungsflächen, Vermietung von Werbeflächen oder die Bewirtschaftung von Parkraum gehören.

Einzelne Projekte, z. B. Einkaufsaktionen, Public Viewing zu bestimmten Sportereignissen, Open-Air-Kino etc., können aus einem Mix aus Mitteln privater Akteure, Sponsorengeldern, der Vermietung von Flächen (z. B. Bier- und Essenstände) oder dem unmittelbaren Leistungsaustausch (z. B. Eintrittsgelder) teilweise komplett oder zumindest anteilig finanziert werden. Hierbei ist jedoch darauf zu achten, dass weder die Akquise finanzieller Mittel noch die Umsetzung zusätzlicher Aufgaben und Projekte Hauptaufgabe des Citymanagements oder Stadtmarketings sein darf.

Im Ergebnis wird es für jede Stadt einen speziellen **Finanzierungsmix** für den Aufbau und die Verstetigung der Managementaktivitäten geben, der sich in unterschiedlicher Form aus den o. g. Finanzierungsbausteinen zusammensetzt.



Marktplatz in Eberswalde

## 1 Zur Definition und Abgrenzung der Begriffe

In der Praxis haben sich zur Aufwertung und Funktionsstärkung der Innenstädte unterschiedliche Managementformen und Kooperationsstrukturen herausgebildet.

Der weitreichendste Ansatz stellt das **Innenstadt- oder Zentrenmanagement** dar. Das Aufgabenspektrum geht über die bloße Vermarktung der Innenstadt als Einkaufsstandort hinaus und umfasst u. a. die Koordination und Bündelung der zentrenrelevanten Aktivitäten, die Vernetzung der für die Standortentwicklung wichtigen Akteure und damit auch zusammenhängenden Interessenvermittlung sowie die Projektentwicklung und Steuerung der Prozesse.<sup>1</sup> Insbesondere die Begleitung und Koordination der Prozesse, zur Umsetzung auch der Fördermittel, erhält hier einen besonderen Stellenwert. Die Aufgaben und Handlungsbereiche des Innenstadtmangements sind damit viel umfassender als beispielsweise beim Stadtmarketing oder beim Citymanagement und erfordern einen dementsprechenden breiten integrierten Handlungsansatz (vgl. Abb. 1).

Das **Stadtmarketing** geht über den räumlichen Bezug zur Innenstadt deutlich hinaus und hat die gesamtstädtische Entwicklung im Blick. Eine einheitliche Definition gibt es in der Literatur allerdings nicht.

Die Bundesvereinigung für City- und Stadtmarketing Deutschland e. V. definiert Stadtmarketing als „Ansatz der zielgerichteten Gestaltung und Vermarktung einer Stadt (...). Sie dient der nachhaltigen Sicherung und Steigerung der Lebensqualität der Bürger und der Attraktivität der Stadt im Standortwettbewerb“<sup>2</sup>.

Das Stadtmarketing verfolgt in diesem Zusammenhang eine auf die Gesamtstadt bezogene Entwicklungsstrategie, um den Standort Stadt für Unternehmen, aber auch für Bewohner und Touristen attraktiv zu gestalten. Es umfasst zum einen die Wirtschafts- und Tourismusförderung sowie die Förderung der kulturellen Angebote in der Stadt. Zum anderen zählt unter Berücksichtigung der gesamtstädtischen Entwicklung auch die Innenstadtentwicklung zu den Aufgabenbereichen des Stadtmarketings. Die Innenstadt hat im Rahmen der Aktivitäten des Stadtmarketing in den letzten Jahren sogar an Bedeutung gewonnen, so dass in zahlreichen Kommunen die Innenstadt als eigenständiges Handlungsfeld in das Stadtmarketing aufgenommen wurde.

Abb. 1: Mögliche Aufgabenfelder des Zentrenmanagements



Quelle: BMVBS (2011): 77.

1 Vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)(2011): S. 10, S. 76f; und vgl. BMVBS (2012): Zentrenmanagement.

2 Vgl. Block, J., Icks, S. (2010): Stadtmarketing.



**Straßenfest in Lübbenau/Spreewald**

Neben dem eher auf die gesamtstädtische Profilierung und Vermarktung der Stadt ausgerichteten Stadtmarketing haben sich mit dem **City- und Geschäftsstraßenmanagement** weitere Instrumente der Stadtentwicklung herausgebildet. City und Innenstadt werden hierbei oft synonym für den zentral gelegenen und oft historisch gewachsenen Teilraum einer Stadt verwendet, in dem sich die zentralen Einrichtungen des Einzelhandels- und Dienstleistungsgewerbes konzentrieren.<sup>3</sup>

Anders als beim Stadtmarketing steht beim **Citymanagement** die innerstädtische Entwicklung im Fokus. Es handelt sich daher um ein i. d. R. auf die Innenstadt bezogenes und stark auf Kooperation ausgerichtete Instrument zur Attraktivitätssteigerung und Funktionsstärkung der innerstädtischen Einzelhandelslagen und den angrenzenden Bereichen. Ein erfolgreiches Citymanagement erfordert allerdings eine enge Verzahnung mit dem Stadtmarketing (vgl. Kap. 2).

In verschiedenen Städten wird statt von einem Citymanagement von einem **Geschäftsstraßen-**

**management** gesprochen. Dies ist stärker auf zentrale Geschäftsbereiche begrenzt, d. h. auf die Hauptgeschäftsstraße mit angrenzenden Geschäftslagen. Es stellt ebenfalls ein dialog- und umsetzungsorientiertes Kommunikationsverfahren zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Standortes „Geschäftsstraße“ dar und soll damit auch positive Effekte für die Umsatz- und Rentabilitätsentwicklung der dort ansässigen Betriebe erreichen.<sup>4</sup> Da weitgehend die gleichen Gesetzmäßigkeiten wie beim Citymanagement gelten, wird Geschäftsstraßenmanagement im Folgenden nicht als extra Kategorie geführt.

Der Vollständigkeit halber ist noch das **Quartiers-, Gebiets- oder Stadtteilmanagement** zu nennen, was sich insbesondere in der Förderkulisse des Programms Soziale Stadt für Wohngebiete mit besonderem Entwicklungsbedarf herausgebildet hat. Zur begrifflichen Präzisierung sei auf die Definition des Berliner Quartiersmanagement verwiesen, dass „sich durch verbesserte Zusammenarbeit und ganz unterschiedliche Projekte, Initiativen und Maßnahmen um den Erhalt und die Stärkung des sozialen Zusammenhalts eines Stadtteils kümmert. Es wird in den Stadtteilen eingerichtet, in denen das Leben durch soziale Probleme geprägt ist und die Gefahr droht, dass Menschen mit ihrem Stadtteil von der gesamtstädtischen Entwicklung ausgeschlossen und abgehängt werden. Empowerment und Partizipation sowie fachübergreifende Zusammenarbeit sind für erfolgreiches Quartiersmanagement ausschlaggebend“<sup>5</sup>.

#### **Empfehlung:**

*Welche Management- und Kooperationsform letztlich geeignet ist, muss jede Stadt selbst entscheiden. Dabei sind die örtlichen Gegebenheiten und Strukturen ebenso zu berücksichtigen, wie die Ziele und möglichen Aufgabenfelder. **Daher ist es ratsam zunächst Ziele und Aufgaben klar zu formulieren** sowie Zuständigkeiten zu prüfen.*

<sup>3</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort City.

<sup>4</sup> Vgl. DSSW (2003): S. 13.

<sup>5</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin (2012): Quartiersmanagement.

## 2 Eckpunkte eines erfolgreichen Citymanagements

Empfehlungen zur Abgrenzung und zum Verständnis von Stadtmarketing und Citymanagement wurden bereits vom Handelsverband Deutschland (HDE) im Factbook Einzelhandel 2013 gegeben:

(...) Citymanagement und Stadtmarketing sind seit mehr als zwei Jahrzehnten Begriffe, die eng mit der bundesdeutschen Stadtentwicklung verbunden sind. Seit den ersten Projekten Ende der 1980er Jahre in westdeutschen Kommunen haben sich bundesweit mittlerweile einige hundert Citymanagement- sowie Stadtmarketingprojekte auch in Ostdeutschland und im Land Brandenburg etablieren können. Dabei ist die Bandbreite hinsichtlich des Institutionalisierungs- und Kooperationsgrades, der Gebietskulisse, der Aufgabenstruktur und der durchgeführten Maßnahmen, der beteiligten Akteure sowie des zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Rahmens von unterschiedlichen kommunalen Rahmenbedingungen abhängig.

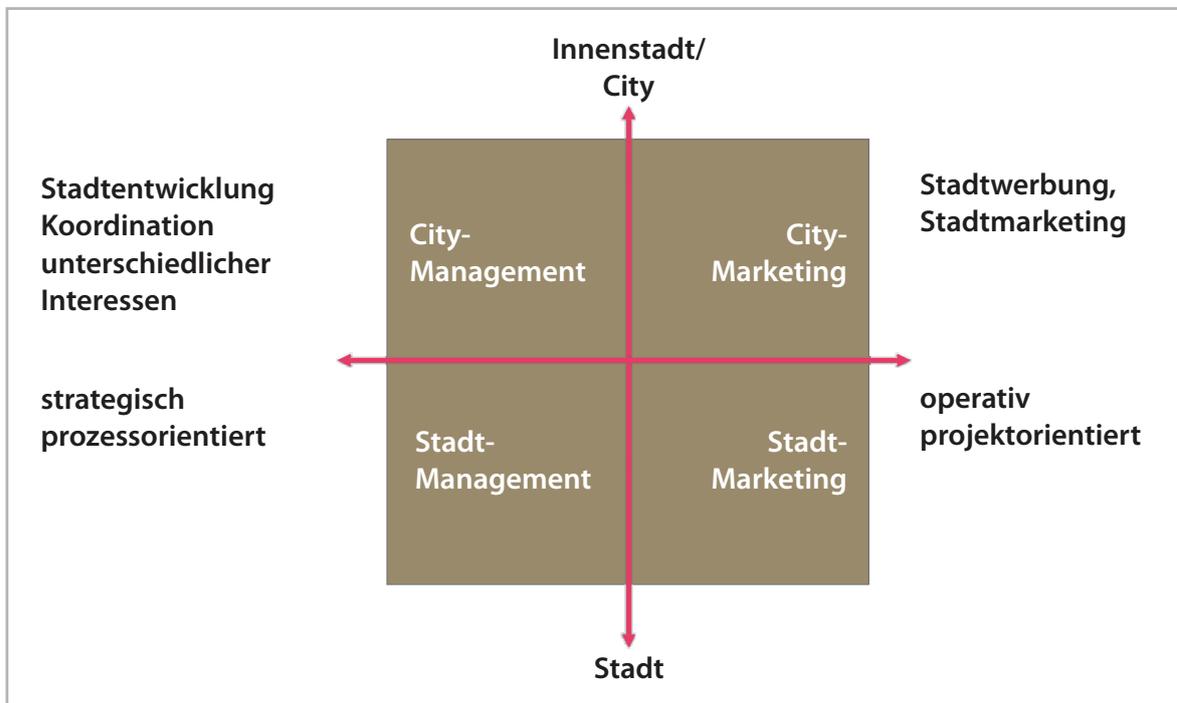
### 2.1 Abgrenzung: Was ist beim inhaltlichen und räumlichen Zuschnitt zu beachten?

Die synonyme Verwendung der Begriffe Stadtmarketing und Citymanagement suggeriert, dass immer alle inhärenten Aufgaben erledigt werden. Die Ansätze zur Verfolgung der Ziele sind jedoch sehr heterogen. In der Praxis lassen sich zwei grundsätzliche Handlungsmuster herausarbeiten, die folgendermaßen definiert werden:

1. „Im Terminus des Stadtmarketings verbirgt sich die Idee, dass auch eine Stadt, ebenso wie ein gewinnorientiertes Unternehmen, ein Angebot entwickeln muss, das attraktiv, einzigartig und marktfähig ist“<sup>6</sup>.

2. Das Stadtmarketing ist ein Modell einer „kooperativen Stadtentwicklung mit dem Ziel der Aufwertung einer Stadt und ihrer Leistungen für die Bürger, Wirtschaft und Auswärtige“<sup>7</sup>.

Abb. 2: Inhaltliche und räumliche Abgrenzung.



Quelle: HDE/LOKATION:S

<sup>6</sup> Vgl. Kühne, Martina (2008): S. 68.

<sup>7</sup> Vgl. Grabow, Busso, Hollbach-Grömig, Beate (1998): S. 30.

Demnach gibt es Organisationen (vgl. Abb. 2), die sich vornehmlich mit der Vermarktung des räumlichen Gefüges beschäftigen. Diese werblich orientierten Projekte betreiben oft in Kooperation mit anderen öffentlichen oder privaten Partnern in der Stadt klassisches Marketing durch Printmarketing (Imagebroschüren, Stadtführer, Anzeigen etc.) oder Maßnahmen der Livekommunikation (z. B. Stadtfeste, Märkte, Mitternachtsshopping, Events etc.). Die Kooperation ist dabei oft projektorientiert ausgerichtet, die Aufgaben fokussieren auf das operative Marketinggeschäft.

Auf der anderen Seite beschäftigen sich Stadtmarketing- sowie Citymanagement-Projekte auch intensiv mit der Frage der Stadtgestaltung und -entwicklung bzw. dem synergetischen Zusammenspiel der städtischen Funktionen.

Die festgelegten Aufgaben und Maßnahmen verfolgen einen mittel- bis langfristig angelegten Prozess, der auf Gestaltung und Vermarktung des Produktes (Innen)Stadt ausgerichtet ist. Daraus resultiert, dass die häufig synonym benutzten Begriffe des Stadtmarketings und Citymanagements eigentlich in vier Aufgaben- bzw. Berufsgruppen zu unterteilen sind: Stadtmarketing, Stadtmanagement, Citymanagement und Citymarketing.

**Empfehlung:**

*Nicht jedes Projekt muss alle vier Bereiche abdecken. Die beiden o. g. Ausrichtungen von Marketing- oder Managementprojekten zwischen Stadtwerbung und Stadtentwicklung sind zwei extreme Ausprägungen. Viele Projekte oder Organisationen bewegen sich auf einer gedachten Achse zwischen diesen beiden. Wichtig ist, sich am Anfang des Prozesses klar zu machen, welche Grundausrichtung das Projekt verfolgen soll. Ist eine prozessorientierte Stadtentwicklung gewünscht, dann muss auch die Offenheit und Kooperation aller städtischen Fachämter gegeben sein. Die räumliche Ausrichtung richtet sich auch nach der Leistungsfähigkeit der Akteure (vgl. Kap. 2.2) sowie der geplanten Größe der Marketing- oder Management-Einheit (vgl. Kap. 2.4).*

**Weiterführende Literatur:**

*Marketing für Kommunen - Kommunikationsorientierte Instrumente in der Stadtentwicklung, DSSW-Schriften 39, Berlin 2002 (Bestellung über [www.dssw.de](http://www.dssw.de))*

*Factbook Einzelhandel 2013 (Bestellung über Gabi Holzhauer, LPV Media GmbH, Am Hammergraben 14, 56567 Neuwied, Tel.: 02631/879-163; E-Mail: [g.holzhauer@lpv-verlag.de](mailto:g.holzhauer@lpv-verlag.de))*



Potsdamer Antik-Meile, Nebenlage der Hauptgeschäftsstraße

### 2.2 Akteure: Welche Personengruppen sollen erreicht werden?

Da Stadtmarketing oder Citymanagement größtenteils kommunikations- und kooperationsorientierte Stadtentwicklungsprozesse sind, die durch Erfahrungsaustausch und gemeinsame Wissensgenerierung von Stadtakteuren nach außen wirken, ist die wichtigste Aufgabe am Anfang des Prozesses, potenzielle Partner zu identifizieren und hinsichtlich ihrer Kooperationsbereitschaft und Leistungsfähigkeit zu beurteilen (vgl. Abb. 3). Diese ist innerhalb einer Gruppe aber auch zwischen den verschiedenen Akteursgruppen oft sehr unterschiedlich. Restriktionen finden sich in finanzieller, inhaltlicher und organisatorischer Art. So sind Einzelhändler oft Einzelkämpfer, die finanziell und personell an den Grenzen der eigenen Belastbarkeit agieren. Filialunternehmen dürfen sich häufig aufgrund der Konzernstrategie nicht in Standortentwicklungsprozesse einbringen. Immobilieneigentümer haben oft keinen Ortsbezug oder aufgrund notwendiger Sanierungs- bzw. Modernisierungsaufwendungen keinen finanziellen Handlungsspielraum. Grundsätzlich gibt es zwei unterschiedliche Zielgruppen von Marketing- oder Managementprozessen: **externe und interne Zielgruppen**.

**Externe Zielgruppen** meint die „Empfänger“ der Projektaktivitäten, also die Kunden, Besucher, Bürger, Touristen etc. Zu den **internen Zielgruppen** zählen die Stakeholder bzw. Netzwerkpartner, wie Händler und Gewerbetreibende, Immobilieneigentümer, städtische Gesellschaften, Leitunternehmen, Vereine und Verbände, Verwaltung und Politik etc. Die externen Zielgruppen können im Rahmen der Erarbeitung von Marketing- oder Kommunikationskonzepten analytisch herausgearbeitet werden. Diese unterschiedlichen Zielgruppen müssen gezielt nach ihren Bedürfnissen angesprochen werden; Unterschiede aufgrund sozio-demografischer oder lebensstilorientierter Faktoren sind zu beachten. Bei begrenzten finanziellen Mitteln ist ggf. eine Priorisierung erforderlich. Die Ansprache bzw. Abstimmung mit den internen Zielgruppen gehört zu den wichtigsten Aufgaben im Citymanagement und Stadtmarketing. Dies umso mehr, wenn das Projekt als „kooperative Stadtentwicklung“ (s. a. Kap. 2.1) verstanden wird. Hierbei ist es wichtig, im Netzwerk des Stadtmarketings oder Citymanagements insbesondere die

zentralen Schlüsselfiguren zu verankern. Dabei spielt der/die (Ober-)Bürgermeister/in immer eine zentrale Rolle. Jedem Akteur und jeder Akteursgruppe ist der Mehrwert einer Zusammenarbeit aufzuzeigen, was v. a. am Anfang des Prozesses oft schwierig ist, da zu Beginn mehr Investitionen (personell, finanziell) als messbarer Nutzen erforderlich sind. Trotz der unterschiedlichen Interessenlagen im Standortgefüge sind gemeinsame (Teil)Ziele für die Entwicklung der (Innen)Stadt zu formulieren. Insgesamt sind im Laufe des Prozesses alle relevanten Akteursgruppen als Partner einzubinden. Gerade am Anfang ist eine Beschränkung auf leistungsfähige Schlüsselakteure sinnvoll. So können Maßnahmen angeschoben und ggf. Multiplikatoreffekte genutzt werden. Nicht zu unterschätzen ist die eigene Vernetzung der verantwortlichen Marketingakteure zu übergeordneten Multiplikatoren. Dazu gehört selbstverständlich der Aufbau eines Pressenetzwerkes zur Vermittlung und Verbreitung von positiven Informationen. Dazu zählen aber auch die Kammern und Handelsverbände, die als Plattform und für den Erfahrungsaustausch wichtig sind. Nicht zu vergessen sind Berufs- und Interessenverbände, die zur Reflexion des eigenen Prozesses nicht zu unterschätzen sind.

#### **Empfehlung:**

*Marketing- und Managementprozesse sind zum großen Teil Netzwerkarbeit. Der Aufbau eines Netzwerkes nimmt meist zwei Jahre in Anspruch. Hier zeigt sich auch eine Schwierigkeit von Förderprojekten, die i. d. R. nur auf zwei bis max. drei Jahre ausgelegt sind. Für den Aufbau ist den für Stadtmarketing und Citymanagement Verantwortlichen ausreichend Zeit zuzugestehen. Gleichwohl sollte immer wieder überdacht werden, an welcher Stelle des Prozesses man mit wem zu welchem Thema spricht. Netzwerkpartner sind gezielt einzuwerben. Am Anfang sollten leistungsfähige Schlüsselakteure für den Prozess gewonnen werden. Die Kommune sollte immer einen verantwortungsvollen Part übernehmen. In Ostdeutschland ist eine Etablierung von Stadtmarketing und Citymanagement ohne Unterstützung der Kommune eher unrealistisch. (Vgl. DSSW-Schrift 47).*

Abb. 3: Beispielhafte interne Akteursgruppen und deren Kooperationsbereitschaft bzw. Leistungsfähigkeit im Standortentwicklungsprozess.

Akteursgruppe	Beschreibung	Kooperationsbereitschaft	Leistungsfähigkeit
Immobilien-eigentümer	inhomogene Gruppe, Standortbindung und -interesse unterschiedlich, Profiteure der Standortentwicklung	abhängig von aktueller Vermietungssituation und vom Eigentübertypus (Spannbreite vom Privateigentümer mit und ohne Ortsbezug bis hin zu Fondsgesellschaften)	abhängig vom Eigentübertypus
Gewerbetreibende	ansässige Akteure, die vom Marketing profitieren	starke Bindung durch „Alltagsgeschäft“	je nach Region und persönlicher Geschäftslage
große Unternehmen	Mittelständische Unternehmen mit unterschiedlicher Bindung	abhängig von Themen/ Aufgaben, Bedeutung weicher Standortfaktoren	i. d. R. leistungsfähig, aber schwer einzubinden
Kreative	Kreative Milieus oft Motor für Standortentwicklung	gut in professionelle Entwicklung einzubinden	neigen zur Selbstaussbeutung

**2.3 Handlungsfelder: Welchen unterschiedlichen Themen und Aufgaben kann sich Stadtmarketing oder Citymanagement widmen?**

Es gibt definitorisch keine festgelegten Aufgabenbereiche für ein Stadtmarketing oder Citymanagement. Das Deutsche Seminar für Städtebau und Wirtschaft (DSSW) hat unter Mitarbeit des City-Management-Verbandes Ost e. V. den Navigator für Innenstadtentwicklung (Abb. 4) erarbeitet, in dem nach folgenden grundsätzlichen Handlungsfeldern unterschieden wird:

- **Organisation** (umfasst „innere“ Aufgaben zur Festlegung des Konzeptes, zur Struktur des Prozesses auch mit Beteiligungs- und Arbeitsgremien, zur Vernetzung der Akteure sowie zur Finanzierung etc.),
- **Nutzung** (umfasst z. B. Aufgaben zur Profilierung von Geschäftsstraßen bzw. -bereichen, zur Flächenmobilisierung und zum Leerstandsmanagement aber auch zur Vernetzung von zentralen Funktionen),

- **Vermarktung** (umfasst Aufgaben zur Profilierung und Imagebildung, von der klassischen über event- bzw. aktionsorientierte Vermarktung bis hin zur Gestaltung von serviceorientierten Dienstleistungen [z. B. einheitliche Öffnungszeiten, Lieferservice, Gepäckaufbewahrung etc.], die sich sowohl nach innen als auch nach außen richten können),
- **Ordnung** (umfasst z. B. Aufgaben, die auf Erhöhung der Sicherheit oder Verbesserung der Sauberkeit abzielen),
- **Gestaltung** (umfasst Aufgabenbereiche, die die Verbesserung des Erscheinungsbildes bzw. der Aufenthaltsqualität beinhalten),
- **Qualifizierung** (umfasst Maßnahmen, die sich sowohl auf die Qualifizierung von Einzelunternehmen z. B. hinsichtlich Unternehmensführung, als auch auf die Qualifizierung einer Standortgemeinschaft richten).



Abb. 5: Handlungsfelder, Aufgaben, Ziele und Prioritäten am Beispiel des Stadtmarketings in Neuruppins (vgl. Steckbrief, S. 32), Stand 12/2011.

	Ziele	Aufgaben	Priorität
Märkte und Feste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profilierung der Innenstadt als Veranstaltungs- und Marktstandort und temporären öffentlichen Raum für besondere Anlässe</li> <li>• Bindung von Besuchern als Kunden durch Verknüpfung temporärer und stationärer Angebote</li> <li>• Erhöhung der Frequentierung der Innenstadt im Besonderen des Schulplatzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung und Weiterentwicklung des Wochenmarktes</li> <li>• Durchführung und Weiterentwicklung der traditionellen Stadtfeste</li> <li>• Konzeption neuer Markt- und Veranstaltungsformate</li> </ul>	Kernaufgabe, bindet im Aufbau den größten Anteil der Ressourcen
Innenstadtmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenführen und Ausbau der verschiedenen Qualitäten der Innenstadt, Schaffung von Synergien zwischen Nutzungen und städtebaulichen Besonderheiten</li> <li>• Stabilisierung und Profilierung des Branchenmixes, Entwicklung der (leerstehenden bzw. untergenutzten) Schlüsselimmobilien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktives Ansiedlungs- und Nutzungsmanagement</li> <li>• Gestaltung von Erstkontakten und Vermittlung bei Ansiedlungsinteressen,</li> <li>• Erstellung von Entscheidungshilfen zur Umsetzung von Stadtentwicklungskonzepten, z. B. Einzelhandelskonzept</li> <li>• Begleitung von Investitionsvorhaben mit öffentlichkeitswirksamen Aktionen</li> </ul>	Nebenaufgabe (im Aufbauprozess) mit Unterstützung von Fördermitteln
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Bekanntheit von Neuruppin bei Touristen, potentiellen Kunden, potentiellen Neubürgern (z. B. Senioren, Familien) etc.</li> <li>• Profilierung von Neuruppin im Standortwettbewerb</li> <li>• Erhöhung der Identifikation bei den ansässigen Akteuren, Bewohner etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiierung und Durchführung von Aktionen und Projekten von hoher öffentlicher Aufmerksamkeit und Außenwirkung auch mit privaten Akteuren</li> <li>• zeitweilige und anlasskonkrete Unterstützung öffentlicher und privater Dritter bei Marketingaktionen, Stadtwerbung</li> <li>• Imagebildung</li> </ul>	Hauptaufgabe mit Unterstützung von Fördermitteln und in Kooperation mit Privaten
Aufbau und Administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung des Stadtmarketings innerhalb der InKom und in der Stadtgesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau und Leitung des Geschäftsbereichs Stadtmarketing</li> <li>• Vernetzung innerhalb der Stadt und außerhalb mit Verbänden/ Institutionen (Handels- und Stadtmarketingverbände)</li> <li>• Gremienarbeit und Mitgliedschaften</li> </ul>	Kernaufgabe

Die Festlegung von Aufgaben ist von den tatsächlichen Gegebenheiten vor Ort abhängig und kann z. B. auch von der Wahl der Organisationsform abhängen. In Neuruppin bspw. ist die Übernahme des Wochenmarktes (vgl. Beispiel S. 32) von der Kommune nur möglich, da die InKom als verantwortliche Gesellschaft für das Stadtmarketing eine städtische Gesellschaft ist und die Betreuung des Wochenmarktes als inhouse-Geschäft betrachtet werden kann. Bei einer privaten GmbH oder einem Verein wäre das nicht möglich, eine Vergabe kann in diesem Fall nur über eine öffentliche Ausschreibung erfolgen (vgl. Frankfurt (Oder), siehe Steckbrief S. 33). Dabei können die unterschiedlichsten sektoralen Bereiche, z. B. Einzelhandel/Gewerbe, Kunst- und Kultur, Erreichbarkeit/Mobilität oder Tourismus eine Rolle spielen. Der Aufgabenzuschnitt hängt von vielen Faktoren ab, wie der Akteurskonstellation, der Organisationsform oder der Angliederung der entsprechenden Marketingeinheit. Ist der örtliche Gewerbeverein Fördermitglied und tragen Mitgliedsbeiträge zur Finanzierung bei, werden Schwerpunkte eher in der Einzelhandelsförderung und der Gestaltung des Nutzungsmixes liegen.

### **Empfehlung:**

*Handlungsfelder und Aufgabenbereiche lassen sich fundiert aus vorhandenen Konzepten, wie z.B. integrierten Stadtentwicklungs- oder Einzelhandelskonzepten, ableiten. Die Erarbeitung eines Maßnahmenplans am Beginn des Prozesses definiert und strukturiert die Aufgaben nachvollziehbar und ermöglicht damit eine Evaluation und Nachjustierung. Die Funktion und der Handlungsspielraum des Stadtmarketings oder Citymanagements sollte vorher mit den relevanten Akteuren festgelegt werden: Ist die Beteiligung an den stadtentwicklungsrelevanten Planungen i. S. eines Trägers öffentlicher Belange gewünscht und wie weit wird eine politische Mitwirkung erwartet?*

*Die Bandbreite der Themen und Aufgaben sollte auch von der Personalausstattung und deren Qualifizierung sowie dem zur Verfügung stehenden Budget abhängig gemacht werden.*

### **Weiterführende Literatur:**

*Navigator für Standortgemeinschaften, DSSW-Materialien im Internet, DSSW-Schriften 54.*

*Download vom Maßnahmenkreis auch zum selber ausfüllen <http://www.dssw.de/2008-navigator-poster.html>*

*Stadtmarketing - Ein Leitfaden für die Praxis. 2. überarbeitete Auflage, DSSW-Schriften 14, Berlin 2007 (Bestellung über [www.dssw.de](http://www.dssw.de))*

*City-Management - Ein Leitfaden für die Praxis, DSSW-Schriften 36, Berlin 2000 (Bestellung über [www.dssw.de](http://www.dssw.de))*

*Geschäftsstraßen-Management, DSSW-Schriften 38, Berlin 2003 (Bestellung über [www.dssw.de](http://www.dssw.de))*

## **2.4 Organisation: Wie können Träger- und Beteiligungsstrukturen gestaltet werden?**

### **Organisationsformen**

Grundsätzlich haben sich in Brandenburg für Stadtmarketing- oder Citymanagement folgende Organisationsmodelle herauskristallisiert:

- **stadteigene Gesellschaft** (100 % städtische Gesellschaft, (z. B. Bernau bei Berlin, vgl. Steckbrief S. 35) bzw. **städtische Gesellschaft** (andere städtische Gesellschaften als Mitgesellschafter, z. B. Neuruppin, vgl. Steckbrief S. 32),
- **eingetragener Verein** (z. B. Frankfurt (Oder), vgl. Steckbrief S. 33),
- **Teil der Verwaltung** (z. B. Velten, vgl. Steckbrief S. 36) und
- **Netzwerk, Arbeitskreis** (z. B. Potsdam, vgl. Steckbrief S. 34).

Weitere mögliche Organisationsformen sind:

- eingetragene Genossenschaft,
- private GmbH oder
- Kommanditgesellschaft.

Organisationsform und Trägerschaft sind abhängig von den festgelegten Aufgaben, den bereits bestehenden Organisationsstrukturen sowie der Leistungsfähigkeit und Bereitschaft der Akteure. Die unterschiedlichen juristischen Möglichkeiten bergen verschiedene Vor- und Nachteile, die vor der Institutionalisierung bedacht werden sollten (vgl. Abb. 6).

Abb. 6: Vor- und Nachteile der einzelnen Organisationsformen.

	Vorteile	Nachteile
stadteigene/ städtische Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herauslösung des Prozesses aus den Verwaltungsstrukturen und bestehenden Hierarchien</li> <li>Haftungsbegrenzung und klare Rechtsgrundlagen</li> <li>Ressortgrenzen übergreifende neue Struktur; trotzdem kurze Wege der Zusammenarbeit mit anderen Ressorts der Kommune</li> <li>Möglichkeit des professionellen, eigenwirtschaftlichen Handelns der GmbH</li> <li>Kreditfähigkeit</li> <li>Dauerhaftigkeit</li> <li>Übernahme von städtischen Aufgaben (z.B. Wochenmarkt, Stadtfeste) bei stadteigenen Gesellschaften oder bei Gesellschaften, die öffentlich beherrscht werden, im Rahmen einer inhouse-Vergabe möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem der Einbindung und Teilhabe weiterer, privater Akteure in eine städtischer Gesellschaft (es gilt zwischen 100% stadteigenen Gesellschaften und städtischen Gesellschaften mit weiteren Gesellschaftern zu unterscheiden)</li> <li>vergleichsweise großer Gründungsaufwand; Grundkapitalausstattung der Gesellschaft</li> <li>höherer laufender bürokratischer Aufwand (z.B. Buchführung) und höhere Grundkosten</li> <li>Nähe und möglicherweise Einflussnahme von Stadtverwaltung und v. a. -politik (ggf. bereits bei der Stellenbesetzung durch Versetzung aus anderen städtischen Eigenbetrieben oder Verwaltung)</li> <li>verringerte Bereitschaft der Wirtschaft den Prozess finanziell zu unterstützen, insb. bei 100% stadteigene Gesellschaft -&gt; ggf. hohe Abhängigkeit von kommunalen Finanzmitteln</li> </ul>
eingetragener Verein	<ul style="list-style-type: none"> <li>unkompliziertes Gründungsverfahren, schnelle Handlungsfähigkeit</li> <li>Einbindung einer Vielzahl unterschiedlicher Akteuren als Vereinsmitglieder möglich</li> <li>niedrige Hemmschwelle</li> <li>unabhängige (Teil-)Finanzierung über Mitgliedsbeiträge</li> <li>flache Hierarchien, geringer bürokratischer Aufwand</li> <li>Gemeinnützigkeit kann beantragt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verein kann nur eingeschränkt wirtschaftlich aktiv werden</li> <li>Steuerdefizite und eher lockere, persönliche Verantwortung</li> <li>ehrenamtlicher Vorstand erfordert hohes nebenberufliches Engagement der einzelnen Vorstandmitglieder</li> <li>Erfolg ist stark vom Engagement und Know-How der Mitglieder abhängig</li> </ul>
Teil der Stadtverwaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzung vorhandener, sofort funktionsfähiger Strukturen</li> <li>Kontinuität/ Dauerhaftigkeit gewährleistet</li> <li>geringe zusätzliche Personalkosten, da auf bereits vorhandene Mitarbeiter zurückgegriffen werden kann -&gt; weniger zusätzliche öffentliche Mittel notwendig</li> <li>klare Verantwortlichkeit</li> <li>Kompetenz in Bereichen Stadtentwicklung, Tourismus, Wirtschaft vorhanden</li> <li>kurze Wege der Zusammenarbeit mit anderen Ressorts der Kommune; gute Möglichkeiten zur direkten Einbindung der Politik</li> <li>Stadtverwaltung ist ein „neutraler“ Akteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eingeschränkte Flexibilität und schwerfällige Verwaltungsstrukturen</li> <li>ggf. wird vorhandenes, jedoch nicht ausreichend qualifiziertes Personal zur Umsetzung des Prozesses herangezogen</li> <li>verbindliche Einbindung von privaten Akteuren schwierig (Doppelstruktur aufbauen); es besteht die Gefahr das Verwaltung und Politik den Stadtmarketingprozess dominieren</li> <li>starke Abhängigkeit von Finanz- und Personalausstattung der Kommune</li> <li>eingeschränkte Akzeptanz in der Wirtschaft</li> <li>Bindung an Vorgaben der Politik und Verwaltungsspitze</li> </ul>
Arbeitskreis/ Netzwerk	<ul style="list-style-type: none"> <li>flexible Strukturen, keine Zwänge</li> <li>Unabhängigkeit; Politik und Verwaltung können keinen Druck ausüben</li> <li>Einbindung vieler verschiedener Akteure möglich</li> <li>kostengünstige Durchführung des Prozesses, geringes finanzielles Risiko</li> <li>Beauftragung eines externen Dienstleisters möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unverbindlichkeit -&gt; Risiko einer hohen Beteiligungsfluktuation</li> <li>unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten</li> <li>rechtliche Probleme hinsichtlich Projektträgerschaft/ Anstellung von Beschäftigten</li> <li>Gefahr einer „Diskussionsrunde“ ohne das konkrete Maßnahmen auch umgesetzt werden</li> </ul>
private GmbH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schaffung einer unabhängigen Struktur, die nur gegenüber ihren Gesellschaftern verantwortlich ist</li> <li>Einstellung von externen Experten zur Umsetzung, statt Rückgriff auf vorhandenes Personal</li> <li>Haftungsbegrenzung und klare Rechtsgrundlagen</li> <li>effiziente Führung und gute Kontrollmöglichkeiten (den Gesellschaftern ist die Funktionsweise einer GmbH vielfach bereits aus ihren Unternehmen vertraut)</li> <li>Möglichkeit des professionellen, eigenwirtschaftlichen Handelns der GmbH</li> <li>Kreditfähigkeit, Wirtschaftlichkeit</li> <li>Distanz zu Politik und Verwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problematisch: nachträglich weitere Akteure in den Prozess einzubinden (als Gesellschafter)</li> <li>vergleichsweise großer Gründungsaufwand; Grundkapitalausstattung der Gesellschaft</li> <li>höherer laufender bürokratischer Aufwand (z. B. Buchführung) und höhere Grundkosten</li> <li>Sicherstellung der Finanzierung durch Spenden, öffentliche Zuschüsse etc., sonst Gefahr, dass sich die Gesellschaft vorwiegend um Refinanzierung durch eigenwirtschaftliche Tätigkeiten kümmern muss</li> <li>Distanz zu den Akteuren der Stadtverwaltung erschwert ggf. Kommunikation mit verschiedenen Verwaltungsressorts</li> <li>Umsatzsteuerpflicht zu berücksichtigen (insbesondere bei Zuschüssen und Fördermitteln)</li> </ul>

Eine Etablierung von Stadtmarketing oder Citymanagement ist i. d. R. nicht ohne Beteiligung der Kommune möglich – zumindest im Aufgabenverständnis von prozessorientierter Stadtentwicklung sowie in strukturschwächeren Regionen. Insofern gilt es bei der Planung der Organisationsstrukturen zwei Beziehungen mit zu bedenken: Die Beziehung zwischen Stadtmarketing bzw. Citymanagement zur Stadt sowie die Beziehung zu privaten Akteuren. Die verbindliche Beteiligung beider Seiten – auch in verantwortlichen Gremien wie Steuerungs- oder Lenkungsgruppen - ist für den späteren Erfolg der Projekte eine Voraussetzung. Zu beachten ist, dass die Aufgabendefinition und der Empfang von Zuschüssen bzw. Fördermitteln unterschiedliche steuerrechtliche Auswirkungen bei den jeweiligen Organisationsformen haben können. Hier ist vor Festlegung ggf. ein Steuerberater hinzuziehen.

### Städtische Gesellschaft

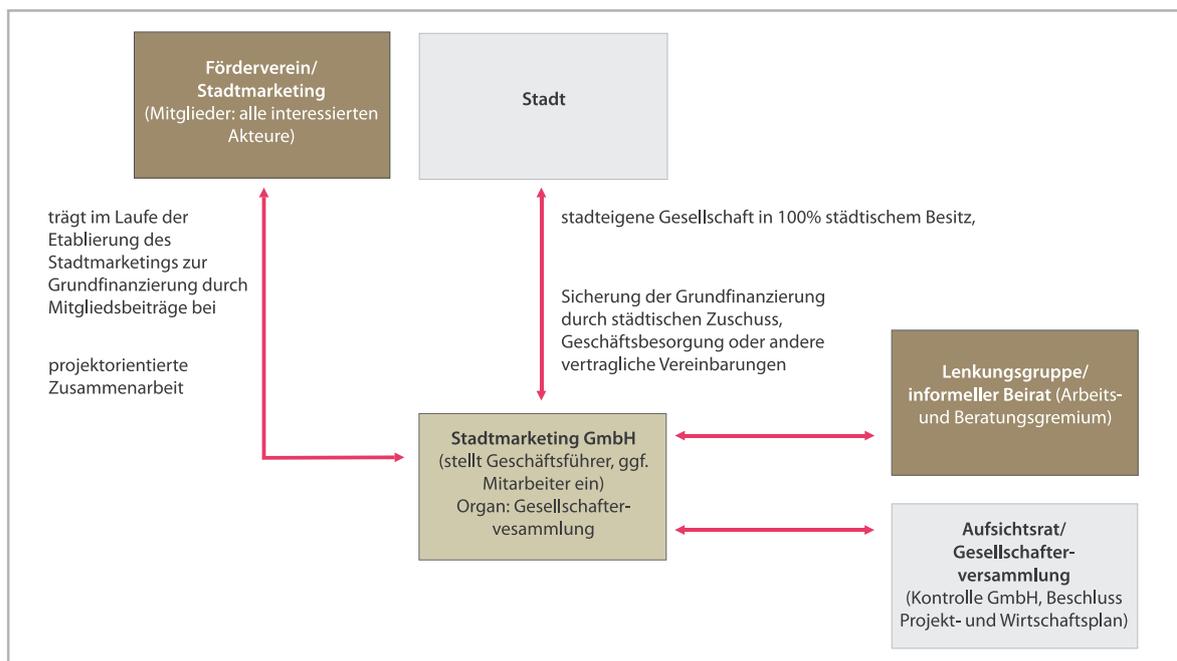
Eine Möglichkeit zur Institutionalisierung von Stadtmarketing oder Citymanagement ist die Gründung einer stadt-eigenen Gesellschaft als 100 %-Tochter der Stadt (z. B. BeSt Bernau, siehe Steckbrief S. 35) oder als städtische Gesellschaft unter der Beteiligung weiterer städtischer Gesellschaften (z. B. Eingliederung des Stadtmarketings in die InKom Gesellschaft für kommunale

Dienstleistungen Neuruppin, siehe Steckbrief S. 32, Stadt, Stadtwerke und kommunale Wohnungsbaugesellschaft sind Gesellschafter) (siehe Abb. 7). Die Aufgabenübertragung für das Stadtmarketing erfolgt über einen Geschäftsbesorgungsvertrag oder andere vertragliche Regelungen, in denen i. d. R. auch ein kommunaler Zuschuss zur Aufgabenerfüllung geregelt ist.

Die Kontrolle der GmbH erfolgt über die Gremien der GmbH, Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung. Der Aufsichtsrat kann ausschließlich mit Stadtverordneten, wie in der BeSt Bernau, oder mit anderen Vertretern von Stadt und städtische Gesellschaften, wie im Beispiel Neuruppin, besetzt sein. Die Gesellschafterversammlung beschließt u. a. den Projekt- und Wirtschaftsplan.

Eine Lenkungsgruppe oder ein informeller Beirat, der sich aus Vertretern aller relevanten Akteursgruppen zusammen setzen kann, berät über die Ausrichtung der Projekte und die projektbezogenen Kooperationen. Die Besetzung dieses Arbeitsgremiums kann strategisch für die Einbeziehung wichtiger Kooperationspartner genutzt werden. Sind die privaten oder anderen interessierten Partner leistungsfähig, kann ein Förderverein gegründet werden. Dieser kann mittelfristig zur Grundfinanzierung und Stabilisierung des Stadtmarketings beitragen. Ist der Verein stark, ist über die verbindliche Einbindung

Abb.7: Stadteigene Gesellschaft als Träger des Stadtmarketings



Quelle: LOKATION:S

in strategische Entscheidungsprozesse nachzudenken (z. B. gemeinsame Erarbeitung des Arbeits- und Wirtschaftsplans). Als Förderverein kann natürlich auch ein bestehender Gewerbeverein oder eine bestehende Interessengemeinschaft fungieren. Vorteil dieser Konstruktion ist, dass die verbindliche Einbeziehung von privaten Akteuren stufenweise – je nach Leistungsfähigkeit – erfolgen kann. Ggf. kann auch nur eine projektbezogene Zusammenarbeit mit bestehenden privaten Organisationseinheiten erfolgen ohne dass diese sich verbindlich in das Stadtmarketing einbinden müssen.

Die städtische GmbH eignet sich, wenn sich die Kommune als Initiatorin für Stadtmarketing- und Citymanagement-Prozesse sieht und wenn diese unmittelbaren Einfluss auf die Entscheidungen in diesem Bereich nehmen möchte. Damit hat der Prozess eine gewisse Autonomie, ist aber auch an den Haushalt und ggf. jährliche Haushaltsverhandlungen gebunden.

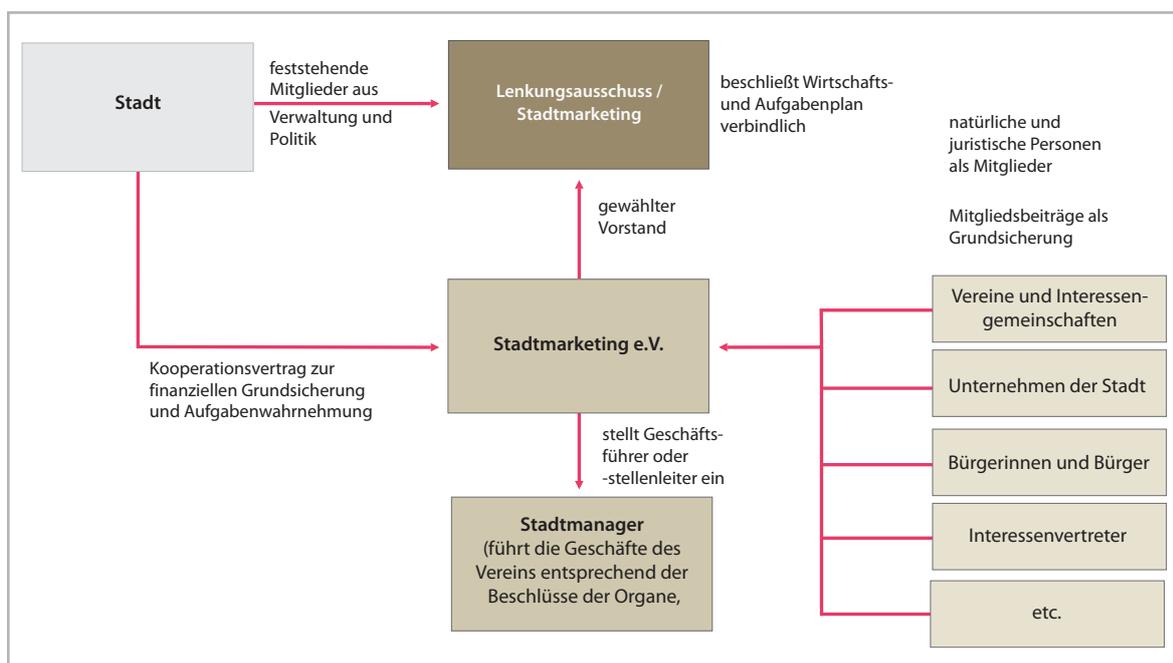
**Verein**

Ein weiteres – auch in Brandenburg gängiges – Organisationsmodell für Stadtmarketing- oder Citymanagement-Projekte ist der Verein (z. B. IGIS Interessengemeinschaft Innenstadt Frankfurt (Oder) e. V., siehe Steckbrief S. 33 bzw. Stadtmarketing Luckenwalde e. V., siehe [luckenwalde.de\). Der Verein kann sich aus verschiedenen Akteuren aus den Bereichen Handel und Gewerbe, Immobilienwirtschaft, Interessenvertretungen, Privatpersonen etc. zusammensetzen.](http://www.city-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

Auch die Mitgliedschaft der Stadt ist möglich. Ansonsten leistet die Stadt i. d. R. einen Zuschuss an den Verein und ist über einen Lenkungsausschuss in die strategische Arbeit des Stadtmarketing eingebunden. Ein reiner Händlerverein ist in den wenigstens Fällen fähig, ein „vollwertiges“ Stadtmarketing oder Citymanagement zu übernehmen, gleichwohl können einzelne Aufgaben eines Citymanagements wahrgenommen werden, wie z. B. vom Cityring Spremberg e. V.

Das Modell einer von der Kommune autarken Organisation eignet sich v. a. bei starken privaten Partnern. Der Prozess kann damit ggf. flexibler gestaltet werden, die Kontinuität ist aber vom (ehrenamtlichen) Engagement der Privaten abhängig. Ohne finanzielle Beteiligung der Kommune, sei es über einen Zuschuss über Fördermittel oder über eine Projektförderung, funktionieren die Projekte i. d. R. im Land Brandenburg nicht. Diese Erfahrungen liegen ebenfalls auch aus anderen Bundesländern vor.

Abb. 8: Verein als Träger des Stadtmarketings



Quelle: LOKATION:5

### **Direkte Angliederung in die Stadtverwaltung**

Neben der Angliederung des Stadtmarketings oder Citymanagements in der Stadtverwaltung (z. B. Velten) ist auch die Schaffung einer Personalstelle innerhalb der Verwaltung bei gleichzeitiger Gründung einer externen Organisation (Verein, GmbH, usw.) denkbar. Die zuständige Person aus der Verwaltung wird als Geschäftsführer der externen Organisation ausgeliehen. Vorteilhaft ist, dass damit eine gewisse Kontinuität in der Finanzierung durch die Verwaltung sichergestellt ist. Ein Nachteil ist der bürokratische Aufwand und ggf. das Vorurteil der kommunalen Steuerung des Prozesses.

### **Personalausstattung**

Es klingt banal, aber die Auswahl von qualifiziertem Personal, entsprechend der Aufgabenstellung (Marketing vs. Stadtentwicklung) sowie die „Personalstärke“ für die anstehenden Aufgaben ist ein Erfolgsfaktor für Stadtmarketing- und Citymanagement-Prozesse. Der entstehende Aufwand ist dabei realistisch einzuschätzen. Oft sind Stadtmarketing- oder Citymanager Einzelkämpfer, die eine Vielzahl von Aufgaben erledigen sollen, einer Vielfalt von Ansprüchen gegenüberstehen. Bei dem oft breiten Aufgabenspektrum ist i. d. R. mehr als eine

Person notwendig. Einen universitären Studiengang für das Berufsbild gibt es nicht. Im Bereich Stadtmarketing und Citymanagement sind v. a. Experten eingesetzt, die aus den Bereichen Stadt- oder Raumplanung, Geografie, Betriebs- oder Volkswirtschaftslehre, Tourismus-, Veranstaltungs- oder Kulturmanagement kommen. Es gibt mittlerweile Zertifizierungsangebote über die Kammern oder die Berufsverbände, die für eine Qualifizierung sprechen. Neben „harten“, messbaren Qualifikationskriterien ist es wichtig, dass der jeweilige City- oder Stadtmanager zur Stadt passt, für die Stadt „brennt“. Wichtig ist, dem Verantwortlichen für den Prozess ausreichend Zeit für eine Institutionalisierung und Etablierung zuzugestehen (Netzwerkaufbau ca. zwei Jahre, Institutionalisierung und Etablierung weitere zwei bis drei Jahre) und dementsprechend die Anstellungsverhältnisse zu gestalten. Als zentraler Ansprechpartner für die Fragen der Innenstadtentwicklung, als Koordinator von Aktivitäten und Events, als Schnittstelle für die Vernetzung und Mobilisierung von Akteuren, als Moderator und Mediator steht der Manager für die (Innen)Stadt im Mittelpunkt des Stadtgeschehens. Insofern ist v. a. soziale Kompetenz als Qualifikation gefragt. Fachlich sind aufgrund der Vielfalt der Handlungsfelder eher Generalisten als Spezialisten in Einzelthemen gefragt.

### **Empfehlungen:**

#### **Organisationsmodell**

*Eine allgemeine Empfehlung für ein Organisationsmodell gibt es nicht. In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass umso kleiner das Gemeindegebiet ist, desto geringer kann der Organisationsgrad sein. Vornehmlich sollten bei der Auswahl einer Organisationsform die zu leistenden Aufgaben (da diese teilweise eine bestimmte Organisationsform bedingen) sowie der gewünschte Grad der privaten Beteiligung und Mitbestimmung eine Rolle spielen. Alle Organisationsformen, bis auf den Arbeitskreis, haben schon nachhaltige Projekte hervorgebracht. Die gerade in den vergangenen Jahren verstärkt zu beobachtende Organisationsform ist die städtische Gesellschaft, da hier am ehesten die gewünschte und notwendige Kontinuität der Projekte gewährleistet ist.*

#### **Personelle Ausstattung**

*Die personelle Ausstattung sollte nach menschlichem Ermessen und mit nüchterner Einschätzung erfolgen. Ein Stadtmarketing-Beauftragter oder Citymanager ist kein „Wunderkind“. Es ist aufgrund der Aufgabebreite bevorzugt ein Generalist mit hoher didaktischer sowie Sozialkompetenz zu suchen, der ein echtes Interesse an der Entwicklung der Stadt hat. Die „Liebe zur Stadt“ ist neben den fachlichen Qualifikationen voraussichtlich das stärkste Argument. Hierbei kann die Anstellung einer ortsansässigen Person als Stadtmarketing-Beauftragter oder Citymanager mit bereits bestehendem kommunalem Netzwerk von Vorteil sein, muss es aber nicht. Dies gilt z. B. für den Fall, dass diese Person bereits eine feste Rolle im Netzwerk eingenommen hat und eine Neupositionierung bzw. exponierte Herausstellung durch seine neue Funktion nicht akzeptiert wird.*

Somit kann die bewusste Anstellung eines/r externen Fachmannes/Fachfrau durchaus auch der Netzwerkarbeit dienlich sein.

#### **Finanzierung**

Der Aufbau einer nachhaltigen Finanzierungsstruktur ist vermutlich das entscheidendste Erfolgskriterium für Citymanagement und Stadtmarketing. Deshalb wird darauf in einem gesonderten Kapitel eingegangen (vgl. Kap. 4).

#### **Weiterführende Literatur:**

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, Best-practice-Leitfaden Stadtmarketing, München 2009 (siehe <http://www.stmwivt.bayern.de/fileadmin/Web-Dateien/Dokumente/wirtschaft/Best-practice-Leitfaden.pdf>)



Brandenburger Straße in Potsdam

## 3 Entwicklungsphasen beim Aufbau eines Citymanagements

Die Einrichtung eines Citymanagements durchläuft unterschiedliche Phasen, die je nach den örtlichen Gegebenheiten angepasst und weiterentwickelt werden können. Die einzelnen Entwicklungsphasen greifen üblicherweise ineinander und können zum Teil auch parallel ablaufen.

### 3.1 Initiative der lokalen Akteure (Phase 1)

Ausgangspunkt für die Einrichtung eines Citymanagements ist eine Initiative der lokalen Akteure, die in einer ersten Standortanalyse Probleme und Missstände erkennt und diese im Verbund mit der Stadtverwaltung beseitigen möchte. Akteure dieser lokalen Initiative können neben einzelnen Händlern und Gewerbetreibenden, auch Grundstücks- und Immobilieneigentümer sowie bestehende Standortgemeinschaften sein (siehe Kap. 2.2).<sup>8</sup>

Bereits in Phase 1 wird eine mögliche Gebietsabgrenzung vorgenommen, die für den Aufwertungsprozess in Frage kommt. Neben der Hauptgeschäftstraße sind auch die Nebenlagen in die Entwicklung des Standortes Innenstadt einzubeziehen.

Darüber hinaus wird empfohlen, bereits hier erste vorbereitende Gespräche mit Vertretern der Stadtverwaltung und anderen zentralen Akteuren zu führen.<sup>9</sup> In diesen vorbereitenden Gesprächen bietet es sich an, bereits mögliche Maßnahmen und Handlungsfelder zu identifizieren und gemeinsam zu diskutieren.

Ferner ist zu Überlegen, ob der Aufbau ggf. professionell durch entsprechende externe Experten begleitet werden könnte.<sup>10</sup> In diesem Zusammenhang sind jedoch Kosten und Nutzen externer Berater abzuwägen. Unter Umständen könnte die professionelle Begleitung zur Einrichtung eines Citymanagements zunächst durch die Stadt oder auch durch Fördermittel finanziert werden.

### 3.2 Aktivierung und Beteiligung weiterer Akteure (Phase 2)

In der zweiten Phase sind weitere für die Standortentwicklung wichtige Schlüsselakteure zu identifizieren und anzusprechen (siehe Kap. 2.2). Dies kann in Form einer Informationsveranstaltung oder durch direkte Ansprache erfolgen.

<sup>8</sup> Vgl. Netzwerk Innenstadt NRW (2011): S. 12; Friesecke F. (2007): S. 4.  
<sup>9</sup> Vgl. Netzwerk Innenstadt NRW (2011): S. 13; Wirtschaftsförderung Bremen (2012): S. 7.  
<sup>10</sup> Vgl. Netzwerk Innenstadt NRW (2011): S. 10; Friesecke F. (2007): S. 4; Wirtschaftsförderung Bremen (2012): S. 7.



Altmarkt in Cottbus

Dabei sind der Mehrwert der Zusammenarbeit und der Nutzen der standortbezogenen Aufwertung deutlich herauszustellen, um eine breite Zustimmung und Unterstützung für den Entwicklungsprozess zu erhalten.<sup>11</sup> Es sollten daher vor allem jene Akteure einbezogen werden, die ein reges Interesse an der Entwicklung der Innenstadt zeigen und bereit sind sich zu engagieren.

Dazu gehören neben der Stadt auch kommunale Institutionen, Vereine und Verbände sowie Wohnungsunternehmen, Tourismusvereine und weitere Händler und auch größerer Unternehmen. Im Rahmen einer Steuerungsrunde werden sodann gemeinsam die Zielvorstellungen und thematischen Schwerpunkte der künftigen innerstädtischen Entwicklung diskutiert.<sup>12</sup> Bereits in dieser Phase sind klare Absprachen über Ziele, Verantwortung, Aufgaben- und Kostenverteilung sowie Regeln für die Zusammenarbeit zu treffen.<sup>13</sup>

### 3.3 Konzept erstellen (Phase 3)

Im Ergebnis des gemeinsamen Diskussionsprozesses wird in Phase 3 ein Konzept, im Regelfall mit professioneller Hilfe, erarbeitet, das letztlich den entscheidenden Schritt zur Konkretisierung der Ziele, der Maßnahmen und deren Finanzierung darstellt. Zunächst gilt es, das Gebiet des zentralen Versorgungsbereiches räumlich klar abzugrenzen, um standortaufwertende Maßnahmen durchführen und die betroffenen Akteure über die anstehende Planung informieren zu können.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Vgl. Netzwerk Innenstadt NRW (2011): S. 13f; Wirtschaftsförderung Bremen GmbH: S. 7.  
<sup>12</sup> Vgl. Netzwerk Innenstadt NRW (2011): 12f.  
<sup>13</sup> Vgl. Bezirksamt Charlottenburg (2004): S. 4.  
<sup>14</sup> Vgl. Netzwerk Innenstadt NRW (2011): S. 14f.

Nach der erfolgten Gebietsabgrenzung folgt eine Stärken-Schwächen-Analyse des Standortes, bei der städtebauliche Aspekte, Funktionen und Nutzungen sowie Aussagen zum Einzelhandelsstandort berücksichtigt werden. Als Grundlagen sollten Integrierte Stadtentwicklungs- oder Einzelhandelskonzepte verwendet werden.

Die Standortanalyse dient dazu, Probleme und Missstände zu dokumentieren und daraus entsprechende Maßnahmen und Handlungsfelder abzuleiten. Hierbei ist es wichtig, zunächst Ziele zu formulieren, die dann in einzelne Aktivitäten und Maßnahmen mit unterschiedlicher Prioritätensetzung zerlegt werden (siehe Kap. 2.3).<sup>15</sup> In dem Standortkonzept wird neben der Benennung der Maßnahmen auch deren Finanzierung und zeitlicher Rahmen der Umsetzung dargestellt. Hinsichtlich der Finanzierung ist i. d. R. eine Kombination unterschiedlicher Finanzierungsinstrumente vorzusehen (vgl. Kap. 4).

Für die spätere Umsetzung sind in dieser Phase ferner die Organisationsform und Trägerschaft zu klären. Hierfür sind vertragliche Regelungen zwischen Aufgabenträger, Gewerbeverein und der Stadt zu treffen.<sup>16</sup>

Die Vor- und Nachteile der einzelnen Rechtsformen sind vorab abzuwägen und abhängig von den formulierten Zielen, Handlungsfeldern, den jeweiligen Gegebenheiten vor Ort sowie von den lokalen Akteuren (siehe Kap. 2.4).

### 3.4 Institutionalisation und Etablierung (Phase 4)

Nachdem die wesentlichen Inhalte sowie die Organisationsform für das Projekt erarbeitet worden sind, gilt es nun, die richtige/n Person/en für die Umsetzung der Aufgaben zu finden.

Die Suche konzentriert sich häufig auf Geographen, Stadtplaner oder Betriebswirte, wobei eine generelle Empfehlung nicht zu treffen ist. Als wichtigste Grundvoraussetzung ist neben einer hohen Sozialkompetenz sowie ausgeprägten didaktischen Fähigkeiten das ehrliche Interesse an der Entwicklung des Verantwortungsraumes.

<sup>15</sup> Vgl. ebenda: S. 15.

<sup>16</sup> Vgl. ebenda: S. 16.

Die in den ersten Phasen geknüpften Kontakte gilt es in der vierten Phase weiter zu festigen und auszubauen. Ein großes und gut funktionierendes Netzwerk ist für den Erfolg der Aktivitäten von großer Bedeutung. Im Zentrum dieses Netzwerkes sollte immer die Verwaltungsspitze stehen, um eine gute und fruchtbare Zusammenarbeit mit der Verwaltung zu garantieren.

Für den Aufbau eines solchen Netzwerkes werden i. d. R. zwei Jahre benötigt. Weitere zwei bis drei Jahre sollten für die Etablierung des Citymanagements veranschlagt werden. In dieser Zeit werden die angestoßenen Maßnahmen differenziert und es kommt üblicherweise zur Übernahme zusätzlicher Aufträge. In dieser Phase kristallisiert sich für die meisten Projekte endgültig das zukünftige Aufgabenfeld für die jeweilige Stadt heraus.

### 3.5 Umsetzung und Erfolgskontrolle (Phase 5)

In der fünften Phase steht die Umsetzung des Maßnahmen- und Finanzierungskonzeptes durch den gewählten Aufgabenträger im Mittelpunkt. Inbegriffen ist eine fortlaufende Evaluation zu den vorab formulierten Zielen.

Es ist ratsam, die Zielvorstellungen mit konkreten Indikatoren zu versehen, die eine Messung des Erfolgs erleichtern, z. B. Aussagen zum Leerstand, zum Branchenmix, zum Erlebnischarakter oder zur Besucherfrequenz.<sup>17</sup>

### 3.6 Verstetigung (Phase 6)

Um das Citymanagement langfristig zu etablieren, müssen sich die Verantwortlichen von Beginn an mit den verschiedenen Finanzierungsbausteinen auseinander setzen. Zurückgehende Fördermittel müssen schrittweise durch neue ggf. auch eigene wirtschaftliche Aktivitäten gedeckt werden (vgl. Kap. 4).

Ferner ist der regelmäßige Austausch der Akteure zu gewährleisten und weiter auszubauen. Des Weiteren sind Konzept und Maßnahmen stetig weiterzuentwickeln und an sich verändernde Gegebenheiten vor Ort, im Sinne eines lernenden Prozesses, anzupassen. Mitunter sind weitere Aufgabenfelder und Maßnahmen zu entwickeln.

<sup>17</sup> Vgl. ebenda : S. 21.

Abb. 9: Entwicklungsphasen beim Aufbau eines Citymanagements

<p><b>Phase 1</b></p> <p>Initiative der lokalen Akteure</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildung einer lokalen Initiative durch Einzelhändler, Gastronomen, Dienstleister, Grundstücks- und Immobilieneigentümer oder Qualifizierung der bestehenden Standortgemeinschaft</li> <li>• Festlegung Gebietskulisse</li> <li>• erste Standortanalyse - Problemerkennung/-wahrnehmung</li> <li>• erste vorbereitende Gespräche mit zentralen Akteuren (Schlüsselakteure aus dem privaten und öffentlichen Bereich)</li> <li>• ggf. professionelle Begleitung zur Einrichtung durch externe Berater - Kosten und Nutzen externer Beratung abwägen</li> </ul>
<p><b>Phase 2</b></p> <p>Aktivierung und Beteiligung weiterer Akteure</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation möglicher Handlungsfelder und Maßnahmen</li> <li>• beratende Unterstützung durch Vertreter der Stadt, ggf. auch durch wirtschaftsorientierte Verbände und Vereine (z. B. IHK)</li> <li>• Identifikation und Kontaktaufnahme mit den für die Standortentwicklung wichtigen Akteure, z.B. durch Informationsveranstaltung oder direkte Ansprache)</li> <li>• Gründung Steuerungsgruppe bestehend aus Vertretern der lokalen Wirtschaft, der Stadtverwaltung, kommunalen Institutionen, Vereinen und Verbänden, etc.</li> </ul>
<p><b>Phase 3</b></p> <p>Konzept erstellen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung Standortmarketing- und/oder -managementkonzept mit Maßnahmen- und Finanzierungsplan, ggf. mit Beteiligung der Öffentlichkeit</li> <li>• Standortanalyse und Leitbildentwicklung</li> <li>• Zerlegung der Ziele in einzelne Aktivitäten/Maßnahmen mit Prioritätensetzung</li> <li>• Aufstellung eines Finanzierungs- und Zeitplans</li> <li>• Abstimmung des Maßnahmenplans mit zuständigen Behörden</li> <li>• Sicherung der Finanzierung (Finanzierungsmix)</li> <li>• Wahl der geeigneten Organisationsform</li> <li>• Abwägung der Vor- und Nachteile der einzelnen Rechtsformen</li> </ul>
<p><b>Phase 4</b></p> <p>Institutionalisierung und Etablierung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suche und Wahl des Citymanagers bzw. Stadtmarketingbeauftragten</li> <li>• Berücksichtigung unterschiedlicher fachlicher und sozialer Kompetenzen</li> <li>• Netzwerkaufbau bestehend aus unterschiedlichen Akteuren</li> <li>• Dauer des Netzwerkaufbaus bis zu zwei Jahren; weitere drei Jahre bis zur vollständigen Etablierung</li> </ul>
<p><b>Phase 5</b></p> <p>Umsetzung und Erfolgskontrolle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung des Maßnahmen- und Finanzierungsconceptes</li> <li>• Erfolgskontrolle - Sind die benannten Ziele erreicht worden?</li> <li>• Festlegung von messbaren Indikatoren bereits bei der Konzepterstellung z. B. Aussagen zum Leerstand, zum Branchenmix / Angebotsstruktur oder Besucherfrequenz, etc.</li> </ul>
<p><b>Phase 6</b></p> <p>Verstetigung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• weiterer Ausbau Kommunikation und Kooperation mit und zwischen den Akteuren</li> <li>• fortlaufend Anpassung der Maßnahmen an die örtlichen Gegebenheiten</li> <li>• Sicherstellung der langfristigen Finanzierung durch neue Finanzierungsbausteine</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung nach Netzwerk Innenstadt NRW (2011): S. 11.

## 4 Wege zur finanziellen Verstetigung eines Citymanagements

Um das Citymanagement auch langfristig am Leben zu halten, muss bereits zu Beginn eine möglichst dauerhafte Finanzierung des Citymanagements im Fokus sein. Ein Großteil der Brandenburger Städte steht aktuell vor der Herausforderung, die aufgebauten Managementaktivitäten künftig mit weniger bzw. unabhängig von Fördergeldern fortzuführen, um die bisherige Entwicklung der Innenstädte als attraktive und lebenswerte Standorte zu erhalten und weiter auszubauen. Die Finanzierung des Citymanagements stellt angesichts der angespannten Haushaltslage der Kommunen dabei eine besondere Herausforderung dar. Zudem geht es darum, die Mitwirkungsbereitschaft und Beteiligung der Akteure zu erhöhen und dauerhaft zu festigen.

Zu berücksichtigen sind jedoch die verschiedenen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten vor Ort sowie die Leistungs- und Kooperationsbereitschaft der lokalen Akteure. Voraussetzung ist, dass sich alle beteiligten Akteure über die Funktion und Bedeutung des Citymanagements im Klaren sind. Nur gemeinsam sind die bisherigen Aktivitäten zu verstetigen oder zumindest auf eine solide, tragfähige Basis zu stellen.

Im Hinblick auf die Finanzierung werden bereits sehr unterschiedliche Finanzierungsmöglichkeiten praktiziert, weitere sind in der Diskussion, die in Kombination für eine dauerhaft gesicherte Finanzierung in Fragen kommen. Im Einzelnen können dies folgende Finanzierungsbausteine sein:

### 4.1 Förderprogramme

Eine ganze Reihe von Brandenburger Städten hat die Möglichkeit zur Förderung des City- bzw. Geschäftsstraßenmanagements nach der Richtlinie zur nachhaltigen Stadtentwicklung (NSER) vom 14.06.2010 genutzt, die mit dem Auslaufen der EFRE-Förderperiode 2007-2013 allerdings am 31. Dezember 2013 außer Kraft tritt. Daher gibt es die Notwendigkeit, Wege zur Verstetigung mit Hilfe eines neuen Förder- und Finanzierungsmixes aufzuzeigen.

Auch die **Städtebauförderungsrichtlinie** - Fortschreibung 2012 vom 7. September 2012 ermöglicht eine Förderung des Gebiets- und Citymanagements gem. B.2.1, die allerdings als „anteilige, degressive Anschubförderung“ auszugestalten ist.<sup>18</sup> Im Detail wird die Ausgestaltung der degressiven Förderung den Städten überlassen.

In der Schlussphase der Sanierung könnten die Einnahmen aus den **Ausgleichsbeträgen** bzw. den vorgezogenen Ablösevereinbarungen eine wachsende Bedeutung auch für das Citymanagement erhalten. Allerdings sind diese Einnahmen entsprechend den o. g. Prämissen der Städtebauförderrichtlinie einzusetzen, wobei das Ziel der Sicherung der Sanierungsergebnisse über ein Citymanagement bei der Begründung besondere Berücksichtigung finden kann.

Mit dem Städtebauförderprogramm **„Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“** wurde das Thema der Innenstadtstärkung nochmals besonders bekräftigt und mit der Einführung der **Verfügungsfonds** ein weiteres Instrument geschaffen, das die Stärkung der Innenstadt und der Stadtteilzentren im Zusammenwirken mit privaten Akteuren zum Ziel hat. So können die Akteure der lokalen Wirtschaft, die Immobilien- und Standortgemeinschaften sowie Grundstücks- und Immobilieneigentümern und auch engagierte Privatpersonen mithilfe des Verfügungsfonds zusätzliche Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung und Belebung der Innenstadt initiieren. Der Verfügungsfonds ist als privat-öffentliches Kooperationsmodell eingerichtet worden, das sich mit bis zu 50 % aus den Mitteln der Städtebauförderung von Bund, Land und Kommune und zu 50 % aus Mitteln Privater zusammensetzt. Die Fördergelder dürfen hierbei sowohl für investive und investitionsfördernde Maßnahmen sowie deren Vorbereitung genutzt werden. Die privaten Mittel können darüber hinaus auch für nicht-investive Maßnahmen eingesetzt werden.<sup>19</sup> Über die Mittelverwendung soll ein lokal eingerichtetes Gremium entscheiden, das sich auf ein vorab erarbeitetes und abgestimmtes Entwicklungskonzept bezieht.

Der bisherige Einsatz des Verfügungsfonds hat in den praktizierenden Städten zu einem deutlichen Anstieg des privaten Engagements geführt. Im Land Brandenburg sind gegenwärtig Finsterwalde, Ludwigsfelde, Luckenwalde, Guben, Forst (Lausitz), Perleberg und Rathenow am Zentrenprogramm beteiligt. Von diesen sieben Städten nutzen Finsterwalde und Ludwigsfelde den Verfügungsfonds (vgl. S. 30).

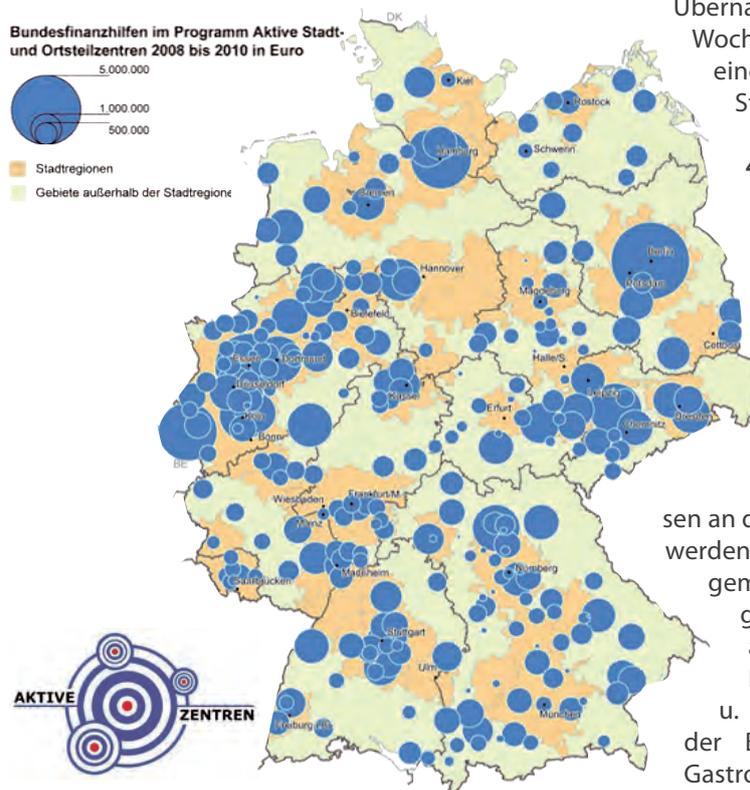
<sup>18</sup> Vgl. Amtsblatt für Brandenburg – Nr. 42 vom 24. Oktober 2013, S. 1486

<sup>19</sup> Vgl. BMVBS (2009): S. 13f

## 4.2 Städtische Haushaltsmittel

Attraktive und lebenswerte Innenstädte zu schaffen und zu erhalten, ist den Kommunen ein wichtiges Anliegen, so dass alle finanzierten Stadtmarketing- und Citymanagementprojekte nur möglich waren, weil es eine Ko-Finanzierung der Fördermittel aus den städtischen Haushalten gab. Es wird in der Zukunft eine Frage der politischen Priorität sein, in welchem Maße die Städte für das Citymanagement und Stadtmarketing Haushaltsmittel einsetzen werden. Angesichts der Konkurrenz der Städte im Standortwettbewerb stellen nahezu alle Städte für diese Aufgaben inzwischen Haushaltsmittel zur Verfügung.

Abb. 10: Städte im ASZ-Programm



Quelle: BMVBS (2011)

Zur möglichen Stärkung des kommunalen Haushalts und damit ggf. auch zur Stärkung der Innenstadtaktivitäten wird in einzelnen Städten (z. B. Potsdam) darüber diskutiert, eine **Tourismusabgabe** einzuführen. Betroffen wären Unternehmen, die vom Tourismus profitieren, so auch die Händler und Gewerbetreibenden der oft historisch bedeutsamen Innenstädte des Landes Brandenburg. Die Einnahmen aus der Tourismus-

musabgabe dienen letztlich dazu, das touristische Angebot durch zusätzliche Investitionen weiter auszubauen. Ein Teil der Einnahmen könnte damit auch zur Finanzierung des Citymanagements genutzt werden. Im brandenburgischen Landtag wurde im November 2012 die Einführung der Tourismusabgabe mit entsprechender Änderung im Kommunalabgabengesetz bereits zugestimmt. Städte und Gemeinden haben demnach künftig die Möglichkeit, eine Tourismusabgabe per Satzung zu erlassen. Unklar ist bisweilen jedoch, welche Branchen betroffen sein werden.<sup>20</sup>

Städtische Mittel können auch über die Übernahme von städtischen Aufgaben, wie Wochenmarkt oder Feste, z. B. im Rahmen einer Geschäftsbesorgung an City- und Stadtmarketingprojekte fließen.

## 4.3 Mitgliederbeiträge

Weitere Möglichkeiten zur Finanzierung eines City- bzw. Geschäftsstraßenmanagements, sind natürlich die Mitgliederbeiträge der bestehenden Standortinitiativen und Vereine. Ist das Citymanagement beispielsweise als Verein konzipiert, kann eine Vielzahl an unterschiedlichen Akteuren, auch gemessen an deren Leistungsfähigkeit, eingebunden werden. Beispielsweise ist das Citymanagement in Frankfurt (Oder) ein eingetragener Verein und finanziert sich primär aus den Mitgliederbeiträgen. In der Berechnung des Beitrages wird dabei u. a. unterschieden nach der Anzahl der Beschäftigten im Handel und der Gastronomie, nach der Quadratmeterzahl bei Immobilien- und Grundstückseigentümern, nach Einzelpersonen sowie nach Vereinen und Verbänden und öffentlich-rechtlichen Körperschaften.

## 4.4 Einnahmen aus Projekten

Im Rahmen der Aktivitäten des Citymanagements wird es künftig zudem vermehrt darum gehen, Projekte und vor allem Events zu entwickeln, die die Kosten decken bzw. sogar Einnahmen auch für weitere Projekte erwirtschaften. Dies erfordert

<sup>20</sup> Vgl. BlickPunkt 28.11.2012.

von den Verantwortlichen ein gewisses Maß an Kreativität und Innovationsfähigkeit. Dazu können gehören, der Verkauf von Publikationen, wie Stadtpläne und Programmhefte sowie der Verkauf von Souvenirs und Gutscheinen im Rahmen der Standortprofilierung und –vermarktung (Taschen, Mützen, Tassen, Schlüsselanhänger, etc.).<sup>21</sup> Ferner sind über die Durchführung von Märkten und Veranstaltungen, die Vermarktung von Werbeflächen oder durch den Verleih oder Verkauf von Werbe- und Dekorationsmitteln zusätzliche Einnahmen möglich. Darüber hinaus können Dienstleistungen für unterschiedliche Unternehmen angeboten werden, beispielsweise in Form von Standort- und Betriebsberatungen oder durch das Erstellen von Gutachten und durch die Durchführung von Frequenzzählungen für einzelne Unternehmen.<sup>22</sup>

#### 4.5 Sponsoring und Spenden

Für einzelne Projekte und Veranstaltungen kann es im Zusammenhang der Projektentwicklung durchaus hilfreich sein, Sponsoring und auch Spenden zu nutzen. Unter Sponsoring wird dabei allgemein die „Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen (...) für Personen, Unternehmen und Organisationen verstanden“<sup>23</sup>. Das Sponsoring beruht auf dem Prinzip der gegenseitigen Partnerschaft (Gegenleistungsprinzip). Bei Spenden handelt es sich hingegen, um eine auf Freiwilligkeit beruhende Leistung, die keine Gegenleistung erfordert.<sup>24</sup> Der gegenseitige Nutzen beim Sponsoring besteht darin, dass der Sponsor, meist ein Unternehmen und/oder eine Institution, namentlich auf Info-Tafeln, in Broschüren, bei öffentlichen Auftritten und Reden oder auf Flyern und der Homepage erwähnt wird. Der Nutzen des

Sponsors liegt auf der Erhöhung des eigenen Bekanntheitsgrades. Ferner kann der Sponsor den Geförderten ebenfalls namentlich für die eigene unternehmerische Marketing- und Kommunikationsstrategie nutzen. Unterstützt werden i. d. R. Projekte und Aktionen aus den Bereichen Kultur, Bildung, Soziales und Sport. Sachmittel und Dienstleistungen sind dabei die häufigste Form des Sponsorings.<sup>25</sup>

In der Regel ist der Citymanager oder die Innenstadtinitiative dafür verantwortlich, Sponsoringpartner für Projekte und Aktionen selbst ausfindig zu machen. Der Grundsatz dabei lautet: „Wer kann was, zu welchen Konditionen (vielleicht vergünstigt) zur Verfügung stellen und was kann ich als Gegenleistung dafür ggf. anbieten“.

In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, sich über die Unternehmen der Stadt genauer zu informieren, um herauszufinden, wer als Sponsor in Frage kommt. Neben den Händlern und Gewerbetreibenden aus dem eigenen Netzwerk „Innenstadt“ bietet es sich an, auch größere Unternehmen, wie Wohnungsunternehmen, Stadtwerke, Sparkassen und Banken, aber auch Baumärkte, Autohäuser und Baufirmen einzubeziehen. Zu berücksichtigen sind dabei die unterschiedlichen Veranstaltungsformate, die (lokale oder regionale) Wirkung sowie die Zielgruppen, auf die die Veranstaltung/Aktion ausgerichtet ist.

Die Suche nach Sponsoren erfordert daher eine gewisse Vorbereitungszeit, um sich zunächst über den Anlass, das Ziel und die Zielgruppen der Veranstaltung im Klaren zu sein. Erst dann können mögliche Sponsoringpartner gesucht und direkt angesprochen werden.

21 Vgl. CIMA (2010): S. 12 und S. 19.

22 Vgl. ebenda: 12.

23 Vgl. Gabler Verlag (Hrsg.) (2013): Stichwort Sponsoring.

24 Vgl. Gabler Verlag (Hrsg.) (2013): Stichwort Spenden.

25 Vgl. Gabler Verlag (Hrsg.) (2013): Stichwort Sponsoring.

#### **§ 171 f BauGB – Private Initiative zur Stadtentwicklung**

„Nach Maßgabe des Landesrechts können unbeschadet sonstiger Maßnahmen nach diesem Gesetzbuch Gebiete festgelegt werden, in denen in privater Verantwortung standortbezogene Maßnahmen durchgeführt werden, die auf der Grundlage eines mit den städtebaulichen Zielen der Gemeinde abgestimmten Konzepts der Stärkung oder Entwicklung von Bereichen der Innenstädte, Stadtteilzentren, Wohnquartiere und Gewerbezentren sowie von sonstigen für die städtebauliche Entwicklung bedeutsamen Bereichen dienen. Zur Finanzierung der Maßnahmen und gerechten Verteilung des damit verbundenen Aufwands können durch Landesrecht Regelungen getroffen werden“ (BauGB § 171 f).

### 4.6 Business Improvement District (BIDs)

Mit dem aus Nordamerika stammenden BIDs wurde ein neues Instrument geschaffen, innerstädtische Geschäftsstraßen durch ein hohes Maß an privatem Engagement und Eigenverantwortung zu revitalisieren und zu stärken. Es setzt dort an, wo bisherige private und öffentliche Initiativen oft scheitern.

In Form einer Sonderabgabe sind unterschiedliche Maßnahmen zur Stabilisierung und Stärkung der Innenstadt möglich. Die BID-Abgabe wird dabei von allen Grundstückseigentümern und/oder Gewerbetreibenden für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren erhoben. Das schafft eine gewisse finanzielle Sicherheit und umgeht die oft kritisierte Trittbrettfahrerproblematik der auf Freiwilligkeit beruhenden Aktivitäten. Die Legitimation für die Erhebung der BID-Abgabe erfolgt über eine landesgesetzliche Regelung und einen Beschluss der Immobilieneigentümer vor Ort.

Nachdem Hamburg 2004 ein BID-Gesetz verabschiedet hatte, die ersten beiden deutschen BIDs Sachsentor und Neuer Wall entstanden und erste Erfolge verbuchten, folgten Bremen, Hessen und Schleswig-Holstein wenig später mit ähnlichen Gesetzesinitiativen. Auch Nordrhein-Westfalen und das Saarland brachten entsprechende Landesgesetze zur Aufwertung ihrer Einzelhandelslagen auf den Weg.<sup>26</sup> Im August 2012 hat zudem auch Sachsen, mit zweijähriger Verzögerung, das Gesetz zur Belebung innerstädtischer Einzelhandels- und Dienstleistungszentren verabschiedet. Damit ist Sachsen in Sachen BID Vorreiter in den Neuen Bundesländern. Auch auf Bundesebene wurde 2007 der Weg für private Initiativen in der Stadtentwicklung geebnet. Im Baugesetzbuch gab es mit dem Artikel § 171f. – Private Initiativen zur Stadtentwicklung dazu einen entsprechenden Anknüpfungspunkt (siehe S. 27).<sup>27</sup> Dieser ermöglicht, dass private Initiativen standortbezogene Maßnahmen zur Stärkung und Entwicklung der Innenstädte durchführen können. Die Kompetenz zur Einrichtung und Ausgestaltung wird dabei jedoch den Ländern überlassen.

<sup>26</sup> Hier muss zusätzlich auf eine Besonderheit im hessischen BID-Gesetz und in dem von Nordrhein-Westfalen verwiesen werden. Die beiden Länder erlauben die Einrichtung von BIDs sowohl auf freiwilliger als auch gesetzlicher Basis. Den Kommunen steht es frei, welche Form sie für sich als geeigneter ansehen.

<sup>27</sup> Vgl. BauGB (2011): § 171f Baugesetzbuch Satz 1.

Im Land Brandenburg hält sich die Landesregierung bislang zurück, ein Gesetz zur Einrichtung eines BIDs zu schaffen. Zu berücksichtigen seien nach Auffassung verschiedener Experten die unterschiedlichen Strukturen und Rahmenbedingungen, die im Land vorherrschen. Dazu zählen bspw. die geringen finanziellen Spielräume vieler Immobilien- und Grundeigentümer, aber auch der Händler und Gewerbetreibenden sowie die oft kleinteiligen Strukturen vor Ort. Eine weitere Abgabe erscheint nach Ansicht der Experten für viele nicht tragbar. Des Weiteren ist die Vorbereitung eines BIDs überaus aufwendig, so dass viele BIDs bereits in der Vorbereitungsphase scheiterten.

In der Praxis hat sich jedoch auch gezeigt, dass letztlich jede Standortgemeinschaft bei der Erarbeitung eines Maßnahmen- und Finanzierungskonzeptes selbst festlegen kann, was im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten an Maßnahmen auch realisierbar ist. Zudem sind die BIDs derweil so vielfältig in ihrer Ausgestaltung, dass es in Städten nahezu jeder Größenordnung, auch auf freiwilliger Basis wie in Nordrhein-Westfalen, zum Einsatz kommen kann. Dafür müssen die privaten Akteure jedoch ausreichend über dieses Instrument und deren Möglichkeiten informiert sein, um ein entsprechendes Gesetz gegenüber dem Land einfordern zu können. Nach Auskunft des Ministeriums für Infrastruktur und Landwirtschaft wäre ein entsprechendes BID-Gesetz möglich, sofern das von Seiten der Städte und der Standortgemeinschaften, sprich den Händlerinitiativen und Vereinen, gewünscht wird.

#### Empfehlungen:

Für die Finanzierung von Stadtmarketing- oder Citymanagementaktivitäten wurden die unterschiedlichen Möglichkeiten aufgezeigt. In der Regel wird die **Finanzierung auf mehreren Säulen** aufbauen. Wichtig ist es, die Grundfinanzierung eines Projektes sicherzustellen. Da Stadtmarketing und Citymanagement eine mittel- bis langfristige Aufgabe ist, sollte die Grundfinanzierung nicht auf Fördermitteln aufbauen, sondern durch einen **Zuschuss der Stadt** und die **Mitgliedsbeiträge** der wichtigsten Akteure gesichert werden.



Stadtfest auf dem Marktplatz in Eberswalde

Die Grundfinanzierung sollte die Finanzierung von Personal und Büro gewährleisten. Neben der Grundfinanzierung ist eine **aufgaben- und projektorientierte Finanzierung** denkbar. Bei der aufgabenorientierten Finanzierung übernimmt Stadtmarketing oder Citymanagement bestimmte Aufgaben, deren Einnahmen in das Budget des jeweiligen Projektes fließen und damit ggf. unwirtschaftliche Aufgaben „quersubventionieren“ können. Zu derartigen Aufgaben können die Betreibung von Wochen-, Weihnachts- oder anderen Märkte (z. B. Frankfurt (Oder), siehe Steckbrief S. 33), die Durchführung von Festen und Events, die Vermarktung und Betreibung städtischer Flächen als Veranstaltungsflächen (z. B. Neuruppin, siehe Steckbrief S. 32), Vermietung von Werbeflächen oder die Bewirtschaftung von Parkraum gehören.

Einzelne Projekte, z. B. Einkaufsaktionen, Public Viewing zu bestimmten Sportereignissen, Open-Air-Kino etc., können aus einem Mix aus Mitteln privater Akteure, Sponsorengeldern, der Vermietung von Flächen (z. B. Bier- und Essenstände) oder dem unmittelbaren Leistungsaustausch (z. B. Eintrittsgelder) teilweise komplett oder zumindest anteilig finanziert werden.

Fördermittel sollten als **Anschubfinanzierung** oder zur Erarbeitung von Konzepten eingesetzt werden. Wenn sich eine Kommune bewusst für Stadtmarketing oder Citymanagement zur Stärkung des Standorts Innenstadt im Standortwettbewerb entscheidet, dann muss auch klar sein, dass dieses nur mittels kommunaler Zuschüsse umsetzbar ist. Stadtmarketing oder Citymanagement übernehmen i. d. R. auch kommunale Aufgaben, wenn auch keine Pflichtaufgaben. Sie sind aber ein Beitrag zur langfristigen **Sicherung des Sanierungsziels „Funktionsstärkung der Innenstadt“**. Marketingprozesse brauchen natürlich die Willensbekundung der Stadtgesellschaft, der Stadtverwaltung und der Stadtpolitik.

In Brandenburg wird das **Sponsoring** bislang insbesondere im Veranstaltungsbereich genutzt. Sponsoren sind dabei i. d. R. Unternehmen der lokalen Wirtschaft in unterschiedlicher Größenordnung sowie ortsansässige Institutionen, die meist in Form von Sachmitteln und Dienstleistungen die Aktivitäten der Innenstadtinitiativen unterstützen.

Im Ergebnis wird es für jede Stadt einen speziellen **Finanzierungsmix** geben, der sich in unterschiedlicher Form aus den o. g. Finanzierungsbausteinen zusammensetzt.

## 5 Beispiele für Projektfinanzierung

### 5.1 Verfügungsfonds - Finsterwalde Stadtzentrum

Das Zentrum von Finsterwalde konnte in den vergangenen Jahren durch den Einsatz verschiedener Förderprogramme sowohl städtebaulich als auch funktional aufgewertet werden. Mit der Aufnahme der Stadt in das Programm „Aktive Zentren“ 2008 sollte insbesondere die Innenstadt weiter stabilisiert und gestärkt werden. Dabei spielt die Nutzung des Verfügungsfonds eine besondere Rolle, um die oft baulichen Maßnahmen im investiven Bereich mit nicht-investiven Maßnahmen zu begleiten und zur Attraktivitätssteigerung der Innenstadt beizutragen. Ziel ist es dabei, zusätzliche Investitionen und Akteure für die Innenstadt zu mobilisieren. Dazu wurde 2010 eine Kommunale Richtlinie zur Mittelvergabe aus dem Verfügungsfonds in Abstimmung mit dem Land und der Kommunalpolitik erlassen und 2012 aktualisiert.<sup>28</sup> Anträge können sowohl von Unternehmen als auch von Einzelpersonen, Vereinen, Schulen oder anderen gestellt werden. Voraussetzung ist jedoch, dass die beantragte Maßnahme nachhaltig zur Stärkung der Innenstadt beiträgt.<sup>29</sup>

Welches Projekt oder welche Maßnahme anschließend auch in die Umsetzung geht, entscheidet ein dafür eingerichteter Beirat, in dem die Stadt, die Kaufmannsgilde, der Sängerverein, der Marketingverein und der Sanierungsträger der Stadt jeweils eine Stimme haben.<sup>30</sup> Neben Veranstaltungen und Events werden in Finsterwalde mit Hilfe des Verfügungsfonds u. a. der Umbau von Geschäften und die Neugestaltung von Außenanlagen gefördert. Es ist ein Ziel, durch die Anschaffung einer einheitlichen Stadtmöblierung in Form von Markisen, Sitzgelegenheiten und Sonnenschirmen am Marktplatz und den angrenzenden Straßen die Aufenthaltsqualität deutlich zu steigern.<sup>31</sup> Zentraler Ansprechpartner für den Verfügungsfond ist das City- und Innenstadtmanagement Finsterwalde, welches von dem Büro complan Kommunalberatung in Zusammenarbeit mit dem Sängerstadmarketingverein e. V. betrieben wird.

Im Land Brandenburg ist Finsterwalde Vorreiter in der Nutzung des Verfügungsfonds. Seit 2010 sind fast 90 Anträge auf Förderung

aus dem Verfügungsfonds gestellt worden, davon wurden über die Hälfte mit einem Förder volumen von rd. 130.000 € auch bewilligt. Mit der Aktualisierung der Richtlinie 2012 wurden insbesondere die Unterstützungsmöglichkeiten, die Rahmenbedingungen und Verfahrenswege überprüft und entsprechend den Erfahrungen aus der Praxis angepasst.<sup>32</sup>

### 5.2 Sponsoring-Beispiele aus Brandenburg

Im Rahmen der Aktivitäten des Geschäftsstraßenmanagements in Potsdam konnte insbesondere der lokale Energieversorger für die Unterstützung des Weihnachtsmarktes und für andere Veranstaltungen vor allem als Stromsponsor gewonnen werden. Andere ortsansässige Unternehmen stellen den beiden Vereinen AG Innenstadt und AG Babelsberg darüber hinaus Technik und Ausstattungselemente wie Bänke und Tische vergünstigt zur Verfügung. Für die öffentlichkeitswirksame Vermarktung der Veranstaltungen wird das Geschäftsstraßenmanagement des Weiteren durch die lokale Presse in Form einer Medien-



partner schaft unterstützt. Dadurch konnten besondere Konditionen bei der Anzeigenschaltung ausgehandelt werden.

Speziell bei der Durchführung von Veranstaltungen bietet das Sponsoring eine gute Möglichkeit, die Kosten niedrig zu halten und das Netzwerk an Akteuren weiter auszubauen und zu festigen. So sponsert seit mehr als 15 Jahren ein Bäckermeister dem City-Werbering in Spremberg einen Riesenstollen zur Eröffnung des weihnachtlichen Lichterfestes. In Luckenwalde stellen die Händler jährlich Geschenke für den Weihnachtskalender bereit, der zusammen mit den Bewohnern der Stadt täglich geöffnet wird.

28 Vgl. Vgl. BMVBS (2010); Stadt Finsterwalde (2013).

29 Vgl. Stadt Finsterwalde (2013).

30 Vgl. Lausitzer Rundschau 19.10.2012.

31 Vgl. Stadt Finsterwalde (2013).

32 Vgl. Stadt Finsterwalde (2013).

### 5.3 City-Offensive der IHK Ostbrandenburg

2010 hat die IHK Ostbrandenburg erstmals einen Ideenwettbewerb zur Attraktivierung der Innenstädte ausgeschrieben. Seitdem haben die Städte und Gemeinden im Kammerbezirk der IHK Ostbrandenburg jährlich die Möglichkeit, Ideen und Konzepte zur Aufwertung und Belebung der Innenstadt zu entwickeln und finanziell unterstützt durch die IHK auch umzusetzen. In Zusammenarbeit mit den lokalen Akteuren, vor allem den Händler- und Gewerbegemeinschaften, konnten dadurch bereits unterschiedlichste Projekte verwirklicht und die Kooperations- und Netzwerkstrukturen der Akteure vor Ort weiter ausgebaut werden.<sup>33</sup> Der Gewinn darf dabei ausschließlich zur Verwirklichung der Projekte genutzt werden. Die Höhe der Prämie lag 2010 bei insgesamt 24.000 €, verteilt auf die drei Bestplatzierten. Im darauffolgendem Jahr wurde das Preisgeld durch die Beteiligung des Handelsverbandes Berlin-Brandenburg auf 30.000 € aufgestockt. Seit 2012

beteiligen sich zudem auch alle Sparkassen aus dem Kammerbezirk an der City-Offensive, so dass sich das Preisgeld im Jahr 2012 mit 45.000 € gegenüber 2010 nahezu verdoppelt hat. Im Hinblick auf die Steigerung der Wettbewerbsbeteiligung lockt die IHK Ostbrandenburg seit 2012 mit 500 € als zusätzlichen finanziellen Anreiz für die ersten 10 eingegangenen Wettbewerbsbeiträge. Von den 500 € ausgenommen sind allerdings die späteren Preisträger. Die zusätzlichen 500 € führten zu einem deutlichen Anstieg der Antragseingänge. Die Qualität und die unterschiedlichen Ideen der eingereichten Beiträge wurden von der IHK Ostbrandenburg bislang stets gelobt. An dem Format möchte man auch künftig weiter festhalten, um die Aktivitäten in der Innenstadt und das Miteinander der Akteure weiter zu fördern. Die mit der City-Offensive der IHK Ostbrandenburg in die Umsetzung gebrachten Projekte haben dazu geführt, dass auch die IHK Potsdam einen entsprechenden Wettbewerb „City-Offensive Westbrandenburg 2013“ durchführt.<sup>34</sup>

Abb. 11: Platzierungen seit 2010 beim Ideenwettbewerb der IHK Ostbrandenburg

	Platz	Stadt	Preisträger	Projekt	Preisgeld
2010	1. Platz	Eberswalde	Wirtschaftsinteressenring Eberswalde e. V.	„Kunst trifft Wirtschaft – Lebensraum Eisenbahnstraße“	10.000 €
	2. Platz	Eisenhüttenstadt	Händlervereinigung Pro City und Geschäftsstrassenmanagement	„Alle(e) in Bewegung!“	8.000 €
	3. Platz	Fürstenwalde/Spree	Innenstadtmanagement und Händlergemeinschaft	„Fürstenwalde brennt – für Sie“	6.000 €
2011	1. Platz	Erkner	Mittelstandsvereinigung Erkner e. V.	„3. Lichterfest“	12.500 €
	2. Platz	Fürstenwalde/Spree	Werbegemeinschaft Innenstadt und Kulturfabrik	„Handel im Wandel der Zeit“ Einkauf und Kultur bei Jubilaren im Herzen Stadt	10.000 €
	3. Platz	Frankfurt (Oder)	IGIS Interessengemeinschaft Innenstadt Frankfurt (Oder) e. V.	„City-Samstag“	7.500 €
2012	1. Platz	Wriezener	Wriezener Kaiserhändler	„Wriezener Kaiserstrategie“	20.000 €
	2. Platz	Templin	Innenstadt-Initiative Templin	„Templiner Pflaster - Kultur & Markt von Tor zu Tor“	15.000 €
	3. Platz	Seelow	Gewerbegemeinschaft Seelow	Achtung Baustelle - Seelower Einkaufsnächte 2012“	10.000 €

33 Vgl. IHK Ostbrandenburg

34 Vgl. IHK Potsdam



In der Fontanestadt Neuruppin ist seit Jahren der Händlerverein „**Wir die Innenstadt**“ bemüht das Zentrum attraktiv und lebendig zu gestalten. Aufgrund der überwiegend ehrenamtlichen Tätigkeit stießen die Mitglieder jedoch schnell an ihre personellen Grenzen. Seit 2010 werden die Händler und Gewerbetreibenden durch ein Stadtmarketing unterstützt, welches zunächst (2010 und 2011) in die Stadtverwaltung eingegliedert war. Seit Januar 2012 ist **Stadtmarketing ein Geschäftsfeld der städtischen Gesellschaft InKom** – Gesellschaft für kommunale Dienstleistungen Neuruppin mbH (InKom). Gesellschafter der InKom sind zu je 1/3 die Stadt Neuruppin, die Stadtwerke sowie die Wohnungsbaugesellschaft.

Das Stadtmarketing ist ein eigener Bereich in der InKom. Der InKom sind bereits neben dem Stadtmarketing die Aufgaben des Standortmarketings im Rahmen der Entwicklung des Regionalen Wachstumskerns Neuruppin sowie im Rahmen einer Geschäftsbesorgung die Aufgaben der Wirtschaftsförderung übertragen. Die Stadt Neuruppin verfügt mit der InKom über eine am Markt eingeführte und sich in der Förderung der örtlichen Wirtschaft bewährende städtische Gesellschaft. Die Aufgabenübertragung des Stadtmarketings an die InKom ergänzt das bereits der Gesellschaft zugeordnete Standortmarketing. Zugleich stabilisiert der Bereich Stadtmarketing die Gesellschaft in ihrem Bestand und den mittelfristigen Aussichten als städtische Gesellschaft.

Die Aufgaben des Stadtmarketing wurden per Geschäftsbesorgungsvertrag von der Stadt zunächst für drei Jahre an die InKom übertragen.

Die Handlungsfelder und Aufgaben des Stadtmarketing sowie deren Umfang lassen sich in **vier Handlungsfelder** (drei inhaltliche Handlungsfelder sowie ein administratives Handlungsfeld) zusammenfassen. Das Handlungsfeld „**Märkte und Feste**“ fasst die Aufgaben, die bisher in der Zuständigkeit des Ordnungs- bzw. Kulturamtes lagen, zusammen (Durchführung Wochenmarkt, Mai- und Hafenfest, Weinfest, Martini- und Weihnachtsmarkt). Mit den Handlungsfeldern „**Innenstadtmanagement**“ und „**Marketing**“ werden neue Aufgabenfelder definiert, mit denen sich der Standort (Innen)Stadt im Wettbewerb um die Ansiedlung von Einzelhandels- und Dienstleistungsunternehmen sowie um Touristen, Kunden, Bewohner etc. profilieren kann. Das Handlungsfeld „**Aufbau und Administration**“ beinhaltet den Aufbau,

Stadtgröße	303,3 km <sup>2</sup>
Einwohner	31.464 (06/2012)
zentralörtliche Funktion	Mittelzentrum
Zentralität	115 %
Kaufkraft	88,8

die Etablierung und die wirtschaftliche Führung des Bereiches „Stadtmarketing“ in der InKom.

Der Aufbau des Stadtmarketings erfolgte mit Mitteln aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung. Damit wurden die organisatorischen und konzeptionellen Grundlagen (2008-2009) erarbeitet sowie die Institutionalisierung und Etablierung unterstützt (2011 bis 2013). Die Finanzierung des Stadtmarketings erfolgt im Rahmen eines Zuschusses im Rahmen der Geschäftsbesorgung sowie durch Einnahmen der unterschiedlichen Aktionen und Veranstaltungen.

Neben einem Bereichsleiter sind drei weitere Mitarbeiter im Geschäftsbereich des Stadtmarketings tätig, u.a. ein Experte aus dem Veranstaltungsmanagement sowie ein Zuständiger für die Betreuung des Wochenmarktes.

Darüber hinaus wird mit Partnern aus Handel (stationärer Handel, IHK), Tourismus (Touristinfo, Bürgerbahnhof, Hotels) und Kultur (Kulturamt, Kulturakteure) zusammengearbeitet. Gemeinsam werden Aktionen und Maßnahmen entwickelt, die die Stadt noch bekannter und attraktiver machen für Bewohner und Touristen. Enger Kooperationspartner ist der Händlerverein „Wir die Innenstadt“, mit dem das Stadtmarketing eng zusammengearbeitet und deren Aktionen unterstützt. Eine im Prozess bereits installierte **Lenkungsgruppe**, die sich aus den o.g. Partnern zusammensetzt, begleitet den Prozess und wird bei wichtigen strategischen und operativen Schritten bzw. Entscheidungen eingebunden.

## Bewertung / Einschätzung

Der besondere Wert des EFRE-geförderten mehrjährigen Gesamtprozesses liegt in der gefundenen komplexen Lösung für eine bedeutende städtische Entwicklungsfrage. Das Stadtmarketing wurde von Politik und Verwaltung nachhaltig institutionalisiert, finanziell auch mit selbst zu erwirtschaftenden Mitteln untersetzt und personell nach Anzahl und Qualifikation gut besetzt. Das Stadtmarketing ist als eigenständiger Akteur und Partner im Netzwerk der städtischen Akteure ein Motor für die Stadtentwicklung. Gute Ergebnisse zeigen sich bereits im ersten Jahr der Arbeit des Bereiches Stadtmarketing der städtischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft INKOM.

Weitere Informationen finden Sie unter:  
[www.inkom-neuruppin.de](http://www.inkom-neuruppin.de)

Quellen:

Bubl, K. (2012): Stadtmarketing der Fontanestadt Neuruppin.



Die Initiative zur Einrichtung eines Citymanagements ging 1999 von ansässigen Unternehmen, Privatpersonen, Vertretern der Stadt, der IHK und des HBB aus, nachdem sich der City Ring e. V. zusehends schwerer tat in der Umsetzung von gemeinsamen Projekten zur Belebung der Innenstadt. Eine neue Form der Zusammenarbeit musste gefunden werden. Im Februar 2000 wurde daraufhin die **Interessengemeinschaft Innenstadt e. V. Frankfurt (Oder)**, kurz IGIS, als zentrale Anlaufstelle und Koordinator für die innenstadtbezogenen Aktivitäten gegründet.

Im Vordergrund stehen die Belebung der Frankfurter Innenstadt mit Veranstaltungen und Märkten, der Aufbau eines Innenstadtmarketings inkl. City-Submarke/ Corporate Design, Homepage und Newsletter sowie die Netzwerkarbeit und -pflege. Der Verein setzt sich aus unterschiedlichen Interessengruppen zusammen. Neben den Händlern und Gewerbetreibenden sind auch Immobilieneigentümer wie die Wohnungsbaugenossenschaft WohnBau und die Nostro – Wohn- und Gewerbebauten GmbH, weitere ansässige Unternehmen, Medienpartner sowie Vereine und Verbände, Institutionen und auch Privatpersonen Mitglied der IGIS. Projektbezogen arbeitet die IGIS e. V. u. a. mit dem HBB, der IHK Ostbrandenburg, dem Tourismusverein, der Universität Viadrina sowie mit der Stadt Frankfurt (Oder) zusammen. Darüber hinaus werden auch die beiden Shoppingcenter Oderturm und Lenné-Passage in die Realisierung von Innenstadtevents einbezogen.

Monatlich werden gemeinsame Treffen von Vorstand und Beirat zur Lenkung der Arbeit veranstaltet sowie projektbezogene **Kompetenzteams zur Projektentwicklung und -steuerung** gebildet. Personell ist die IGIS mit einer Citymanagerin und einer Marktmeisterin für die Wochenmärkte als halbe Stelle sowie einer bis Dezember 2013 über EFRE geförderten Geschäftsstratenmanagerin ausgestattet. Die Finanzierung des Citymanagements wird durch die Jahresbeiträge der Mitglieder (ca. 20.000 € p. a.), über Dienstleistungen für Dritte (z. B. Organisation des Frankfurter Entenrennens) und durch Märkte und Veranstaltungen gewährleistet. Hinzukommt die Förderung der Stelle der Geschäftsstraßenmanagerin sowie von Projektkosten durch EFRE-Mittel bis Dezember 2013. Bei der Umsetzung von Projekten, Veranstaltungen

Stadtgröße	147,6 km <sup>2</sup>
Einwohner	59.786 (06/2012)
zentralörtliche Funktion	Oberzentrum
Zentralität	123%
Kaufkraft	91

und Händleraktionen beteiligen sich darüber hinaus ansässige Gewerbetreibende (Beteiligungsbeiträge), Markthändler (Standmieten), Werbepartner, Sponsoren sowie temporär auch die Stadt finanziell. Finanzielle Unterstützung erhielt der Verein 2011 bei der Realisierung des Projektes Frankfurter CitySamstag von der IHK Ostbrandenburg, die die Projektidee im Rahmen ihres Innenstadtwettbewerbs „City-Offensive“ mit Platz 3 ausgezeichnet hat. Zu den fest etablierten Aktivitäten des Citymanagements zählen u. a. der Frankfurter Weihnachtsmarkt und der CityAdvent, die Betreuung der Wochenmärkte an drei Standorten und des Grünen Marktes auf dem Marktplatz, die Mitorganisation des HanseStadtFestes „Bunter Hering“ (Frankfurter Entenrennen), des Frankfurter CitySamsstags sowie die Durchführung von ca. drei Shopping-Events pro Jahr für die Händler (2013: Frankfurter CityFrühling, CitySommer und CityAdvent).

## Bewertung / Einschätzung

In den zurückliegenden 12 Jahren des Bestehens wurde eine eigenständige Finanzierung aufgebaut. Gemeinsam mit der Stadt Frankfurt (Oder) und den Immobilieneigentümern soll im Jahr 2013 nun eine gemeinschaftliche Basisfinanzierung für das Frankfurter Citymanagement geschaffen werden, die eine Verstetigung und Professionalisierung der Arbeit ermöglicht. Zusätzlich dazu wird es durch die Fördermittel möglich, ein veranstaltungsunabhängiges Innenstadtmarketing mit einem Corporate Design, Internetseiten und einem Newsletter zu entwickeln.

In Frankfurt (Oder) ist es gelungen, ein dauerhaftes, von der Kommune finanziell unabhängiges Citymanagement aufzubauen, das erfolgreich als wichtigstes Bindeglied im Netzwerk Innenstadt besteht. Die Finanzierungsbasis ist jedoch bis heute äußerst eng. Es wurde ein Maßnahmenkatalog gemeinsam mit den ansässigen Interessengruppen und Partnern entwickelt, der kontinuierlich umgesetzt wird. Das Frankfurter Citymanagement versteht sich als Motor und Motivator, führt potentielle Partner zusammen, vermittelt Kontakte, berät und organisiert erfolgreich Veranstaltungen, Märkte und weitere Projekte.

Aktuell geht es darum, die Finanzierungsbasis auszubauen und ein veranstaltungsunabhängiges Innenstadtmarketing aufzubauen, um so eine Verstetigung und Professionalisierung des Frankfurter Citymanagements zu ermöglichen.

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.igis-ffo.de](http://www.igis-ffo.de)



Nachdem die städtebauliche Sanierung in den beiden historischen Stadtkernen von Potsdam und Babelsberg durch vielfältige bauliche Maßnahmen erfolgreich verlaufen ist, werden seit 2009 beide Standorte zur Funktionsstärkung durch den Aufbau eines Geschäftsstraßenmanagements (GSM) unterstützt.

Die Stadt Potsdam ist mit der Einrichtung eines Geschäftsstraßenmanagement auf Grundlage des 2008 erarbeiteten Einzelhandelskonzeptes ein Sonderfall, da sowohl die Innenstadt als auch das Stadtteilzentrum von Babelsberg Teil des Geschäftsstraßenmanagements sind. Das GSM soll dazu beitragen, dass die beiden doch recht unterschiedlichen Zentren in ihrer Funktion als Handels- und Dienstleistungsstandorte noch lebendiger, attraktiver und vielfältiger werden, um mehr Potsdamer und Bewohner aus der Umgebung sowie Touristen in die beiden historisch geprägten Handelsstandorte zu ziehen und so weitere Kaufkraft in der Stadt zu binden. Dadurch sollen sich die beiden historischen Zentren im Wettbewerb zu den großflächigen Handelsangeboten letztlich besser behaupten können. Zur Stärkung der beiden Standorte wurde u.a. mit Hilfe des GSM ein **kooperatives Standortmarketing mit Gewerbeflächenbörse** für die rd. 340 Handelsbetriebe der Innenstadt und rd. 120 Betriebe in Babelsberg aufgebaut und stetig weiterentwickelt. Zudem werden Betriebe bei der Neuansiedlung und Existenzgründung unterstützt. Das GSM fungiert zudem als **Mittler zwischen der Verwaltung und der lokalen Wirtschaft**.

Die Aufgabenträgerschaft des GSM wurde der Stadtkontor GmbH – Gesellschaft für behutsame Stadtentwicklung übertragen, die in Babelsberg u. a. als Sanierungsträger tätig ist und einen eigenverantwortlichen Geschäftsstraßenmanager für die beiden Standorte eingesetzt hat. Die Personalkosten für den Geschäftsstraßenmanager werden mit Mitteln aus dem Programm Nachhaltige Stadtentwicklung mit EFRE-Mitteln bis Mitte 2013 finanziert. Für die einzelnen Veranstaltungen stellen die beiden Arbeitsgemeinschaften der Einzelhändler **AG Innenstadt Potsdam e. V. und AG Babelsberg e. V.** Mittel zur Verfügung, die häufig durch Umlagen bei den direkt begünstigten Gewerbetreibenden zur Deckung der Kosten erhoben werden.

Stadtgröße	147,6 km <sup>2</sup>
Einwohner	159.695 (06/2012)
zentralörtliche Funktion	Oberzentrum
Zentralität	87 %
Kaufkraft	96,7

Um auch den Erlebnischarakter der beiden Standorte zu erhöhen, gehört die **Durchführung von Veranstaltungen und Märkten ebenfalls zum Aufgabenschwerpunkt** des GSM. In den letzten Jahren konnten dadurch unterschiedliche Veranstaltungen, wie die Antik-Meile oder die lange Shoppingnacht „Sekt in the City“ in der Innenstadt oder die Klassik am Weberplatz und der Böhmisches Weihnachtsmarkt in Babelsberg etabliert werden. Die Aktivitäten laufen dabei in enger Abstimmung mit den bestehenden AGs. Von Seiten der Stadtverwaltung wird das Geschäftsstraßenmanagement insbesondere vom Fachbereich Stadtplanung und Stadterneuerung, der Wirtschaftsförderung und dem Ordnungsamt unterstützt.

Für die bessere Kommunikation der Akteure untereinander wurde eine Steuerungsgruppe mit Vertretern der Stadt, den beiden lokalen AGs und dem Geschäftsstraßenmanager bei der Stadterneuerung eingerichtet. Innerhalb der **Steuerungsgruppe** werden gemeinsam Ideen und mögliche Maßnahmen diskutiert und vorbereitet. Für die beiden Standorte wurden dadurch bisher unterschiedliche Projekte in die Umsetzung gebracht. U. a. wurde ein Parkgebührenerstattungssystem eingeführt und die bereits vorhandenen Events qualifiziert und durch neue ergänzt. Auch Aktivitäten zur Neuprofilierung des Hölländischen Viertels wurden von dieser Steuerungsgruppe initiiert.

### Bewertung / Einschätzung

Mit Hilfe des GSM ist es in Potsdam gelungen, die Funktion und Attraktivität der beiden historisch geprägten Einzelhandels- und Dienstleistungsstandorte Innenstadt und Babelsberg deutlich zu steigern.

Die Fortführung des GSM über 2013 hinaus, unabhängig von Fördermitteln, wird in Potsdam bereits seit längerem diskutiert. Die Wirtschaftsförderung hat in diesem Zusammenhang 2012 ein Gutachten erarbeiten lassen, in dem Handlungsempfehlungen zur Fortführung des GSM für Potsdam aufgezeigt werden. Eine Entscheidung über die Art der Fortführung ist allerdings noch nicht gefallen.

Weitere Informationen finden Sie unter:

[www.stadtkontor.de](http://www.stadtkontor.de)



Die BeSt Bernauer Stadtmarketing GmbH (BeSt) wurde 2009 als Eigengesellschaft der Stadt gegründet. Ziel ist es, das Image und die Identität der Stadt Bernau bei Berlin zu vermarkten und zu profilieren, um im Standortwettbewerb bestehen zu können. Zu den Leitthemen der Stadt zählen „Gesunde Stadt“, „Kunst & Kultur: Geschichte trifft Moderne“ und „Gut wohnen nah bei Berlin“. Schwerpunkt der Arbeit liegt auf der Bündelung gemeinsam abgestimmter Maßnahmen durch eine dialogorientierte Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure. Aufgabe der BeSt ist die fachliche Leitung und Koordination aller Aufgaben des Stadtmarketings in Kooperation mit der Stadtentwicklung.

Räumlich konzentriert sich die Arbeit der BeSt sowohl auf gesamtstädtische Entwicklung mit ihren Ortsteilen als auch auf die Innenstadt. In diesem Zusammenhang wurde auch ein auf die Innenstadt bezogenes Citymanagement eingerichtet. Grundlage für die Arbeit der BeSt GmbH bildet, neben dem Wirtschaftsförderungskonzept, in dem explizit auf die Einrichtung eines Citymanagements verwiesen wird und dem Einzelhandelshandelskonzept, das 2008 erarbeitete Stadtmarketingkonzept. Darin wurden die Aufgaben und Maßnahmen der kommunalen Stadtmarketing GmbH festgelegt. Zu den innenstadtrelevanten Maßnahmen gehören u.a. die Anbringung von Blumenampeln, das Nikolaus-Shopping, die Herausgabe eines Einkaufs- und Gastronomieführers, die Durchführung einer Lese- und Veranstaltungswoche mit Schaufensterwettbewerb sowie der Barnimer Eisstock-Cup.

Die BeSt arbeitet insbesondere in Bezug auf die innerstädtische Entwicklung eng mit dem Verein Bernau Stadtmitte e. V. zusammen. Beide agieren mit Bezug zur Innenstadt und setzen auch unabhängig von einander Maßnahmen zur Stärkung der Innenstadt um. Weitere wichtige Kooperationspartner sind das Fremdenverkehrsamt, die Kulturvereine sowie die Immobilien- und Grundstückseigentümer, darunter auch die großen Wohnungsbaugesellschaften und -genossenschaften. Als Gesellschafterin der BeSt ist vor allem auch die Stadt ein wichtiger Partner bei der Vermarktung und Profilierung der Stadt. Weitere wichtige Akteure für die gemeinschaftliche Umsetzung von Projekten sind

Stadtgröße	103,7 km <sup>2</sup>
Einwohner	36.684 (06/2012)
zentralörtliche Funktion	Mittelzentrum
Zentralität	100 %
Kaufkraft	95,1

das Lokale Bündnis für Familie, der Behindertenbeirat, der Arbeitskreis Gesundheit, der Verein Baudenkmal Bundesschule e. V., der Förderkeries Bildende Kunst e. V. und viele andere.

Als Eigengesellschaft der Stadt verfügt die BeSt GmbH über einen Aufsichtsrat als Kontrollinstanz, der sich aus zehn Mitgliedern der Fraktionen der Stadtverordneten sowie dem Bürgermeister zusammensetzt. Im Rahmen der Gesellschafterversammlung werden 2-3 mal jährlich die Tätigkeiten und Aufgaben der BeSt GmbH abgestimmt, beschlossen und kontrolliert. Inhaltliche Beratung und fachliche Unterstützung erhält die BeSt GmbH darüber hinaus durch die Fachgruppe Stadtmarketing. Personell ist diese BeSt GmbH mit zwei Vollzeitstellen ausgestattet und wird finanziell durch einen städtischen Zuschuss in Höhe von 178.000 € p. a. sowie durch Sponsoren, Werbepartner und Merchandising unterstützt (10.000 € p. a.).

## Bewertung / Einschätzung

Die im Stadtmarketingkonzept benannten Maßnahmen wurden alle umgesetzt. 2013 wird im politischen Raum über die Fortführung und somit weitere Mittelzuführung entschieden. Die Prognosen sind positiv. In der 2012 durchgeführten Fortschreibung des Stadtmarketingkonzeptes inkl. Citymanagement heißt es dazu: „Die Entscheidung der Stadtverordneten eine kommunale Stadtmarketing GmbH zu gründen war zukunftsweisend und richtig. Die Städte stehen heute mehr denn je in Konkurrenz zueinander. Die BeSt hat sich etabliert und die Entwicklungspotentiale der Stadt Bernau bei Berlin gut erkannt. Im Rahmen ihrer Möglichkeiten hat sie zahlreiche konkrete Maßnahmen umgesetzt. Dabei bestätigen sich die thematischen Schwerpunkte „Gesunde Stadt“ sowie „Kunst & Kultur: Geschichte trifft Moderne“.

Weitere Informationen finden Sie unter:  
[www.best-bernau.de](http://www.best-bernau.de)





Stadtgröße	23,4 km <sup>2</sup>
Einwohner	12.019 (06/2012)
zentralörtliche Funktion	keine
Zentralität	
Kaufkraft	96,1 (2011)

Velten liegt geografisch in der Mitte zwischen den Mittelzentren Hennigsdorf im Süden und Oranienburg im Norden (Wachstumskern Oranienburg – Hennigsdorf-Velten). Durch den LEP B-B ist die Stadt nicht mehr als zentraler Ort festgelegt. Starke Kaufkraftabflüsse erfolgen nach Berlin. Insbesondere die Spandauer Arkaden und die Hallen am Borsigturm sind starke Konkurrenzstandorte.

Im Jahr 2006 erfolgte die Gründung einer Arbeitsgruppe Stadtmarketing auf Initiative der Stadtverwaltung und des Gewerbe- und Traditionsvereins Velten mit ca. 15 Vertretern (u. a.: Gewerbe- und Traditionsverein Velten e.V., Förderverein Ofen- und Keramikmuseum, Stadtverordnete, Vertreter Stadt Velten, touristische Akteure, interessierte Bürger, Händler).

Ziel der AG Stadtmarketing ist es, die Stadt Velten im Wettstreit der Städte und Regionen nach vorn zu bringen. Schwerpunkte sind die Steigerung der touristischen und wirtschaftlichen Attraktivität Velten sowie die Verbesserung der Wohn- und Lebensqualität. Dabei soll das sympathische Flair der grünen Kleinstadt am Rande Berlins sowie die Profilierung als Keramikstadt Leitbild sein. Um dieses Ziel zu erreichen, sollen vorhandene Akteure an einen Tisch gebracht werden, um deren Kraft zu bündeln. Zentrale Aufgaben werden in der Koordination von Veranstaltungen, der einheitlichen Vermarktung der Stadt sowie im Erarbeiten von Vorschlägen für den zukünftigen Stadtumbau gesehen.

Das besondere in Velten ist die **Verankerung des Stadtmarketings in der Stadtverwaltung** im Bereich Bildung und Kultur mit einer Mitarbeiterin, die allerdings auch noch andere Aufgaben hat. Zusätzlich stellt die Stadt Mittel für Projekte in Höhe von 6.000,- € und für die Entwicklung des Corporate Designs zur Verfügung. Dies soll in Zusammenarbeit mit den Stadtwerken im Rahmen eines mehrstufigen Ideenwettbewerbs erfolgen. Darüber hinaus werden Sponsorenmittel eingeworben, u. a. um attraktive Veranstaltungen in den beiden Nahversorgungsbereichen Innenstadt und Am Kuselhain durchzuführen.

Weitere Informationen finden Sie unter:

[www.stadtmarketing-velten.de](http://www.stadtmarketing-velten.de)

## 7 Verzeichnisse

### 7.1 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Mögliche Handlungsfelder des Zentrenmanagements	8
Abb. 2: Inhaltliche und räumliche Abgrenzung	10
Abb. 3: Beispielhafte interne Akteursgruppen und deren Kooperationsbereitschaft bzw. Leistungsfähigkeit im Standortentwicklungsprozess	13
Abb. 4: Navigator für Innenstadtentwicklung - Maßnahmenkreis zur Entwicklung von Geschäftsstraßen	14
Abb. 5: Handlungsfelder, Aufgaben, Ziele und Prioritäten am Beispiels des Stadtmarketings in Neuruppin	15
Abb. 6: Vor- und Nachteile der Organisationsformen	17
Abb. 7: Städtische Gesellschaft als Träger des Stadtmarketings	18
Abb. 8: Verein als Träger von Stadtmarketing	19
Abb. 9: Entwicklungsphasen zum Aufbau eines Citymanagements	24
Abb. 10: Städte im ASZ-Programm	26
Abb. 11: Platzierungen seit 2010 beim Ideenwettbewerb der IHK Ostbrandenburg	31

### 7.2 Fotoverzeichnis

Marktplatz, Eberswalde © Stadt Eberswalde	7
Straßenfest in Lübbenau/Spreewald © Stadt Lübbenau/Spreewald	9
Potsdamer Antik-Meile, Nebenlage der Hauptgeschäftsstraße © Stadtkontor GmbH	11
Brandenburger Straße, Potsdam © Stadtkontor GmbH	21
Altmarkt, Cottbus © DSK Deutsche Stadt- und Grundstücksentwicklungsgesellschaft	22
Stadtfest auf dem Marktplatz, Eberswalde © Stadt Eberswalde	29
Bahnhofstraße in Königs Wusterhausen © Stadtkontor GmbH	30
Martinimarkt in Neuruppin © Gesellschaft für kommunale Dienstleistungen Neuruppin mbH (InKom)	32
Wochenmarkt in Frankfurt (Oder) © Interessengemeinschaft Innenstadt e. V. Frankfurt (Oder)	33
Karl-Liebknecht-Straße in Babelsberg © Stadtkontor GmbH	34
Bürgermeisterstraße in Bernau bei Berlin © BeSt Bernau	35
Hussitenfest in Bernau bei Berlin © BeSt Bernau	35
Eingangsbereich Viktoriastraße in Velten © Stadt Velten	36
Markttag auf dem Marktplatz in Velten © Stadt Velten	36
Am Anger in Velten © Stadt Velten	36
Ostermeile 2012 auf dem Marktplatz in Velten © Stadt Velten	36

#### **Bildnachweis auf dem Cover** (oben links beginnend von links nach rechts)

Bild 1: Bad Liebenwerda © S. Ohst
Bild 2: Frühlingsfest in der Lindenstraße, Potsdam © Stadtkontor GmbH
Bild 3: Altmarkt in Cottbus © DSK Deutsche Stadt- und Grundstücksentwicklungsgesellschaft
Bild 4: Lübbenau / Spreewald ©
Bild 5: Brandenburger Straße, Potsdam © Stadtkontor GmbH
Bild 6: Blick auf das Rathaus von Fürstenwalde / Spree © Stadt Fürstenwalde / Spree
Bild 7: Karl-Liebkecht-Straße, Potsdam-Babelsberg © Stadtkontor GmbH
Bild 8: Altmarkt Café Cottbus © DSK Deutsche Stadt- und Grundstücksentwicklungsgesellschaft
Bild 9: Bahnhofsstraße Königs Wusterhausen © Stadt Königs Wusterhausen

## 8 Quellen

Amtsblatt für Brandenburg (2012): Bekanntmachung der Landesbehörden und Einrichtungen des Landes. Nr. 42. In: [http://www.lbv.brandenburg.de/dateien/staedtebaufoerd/Amtsblatt\\_42\\_12.pdf](http://www.lbv.brandenburg.de/dateien/staedtebaufoerd/Amtsblatt_42_12.pdf). S. 1486 (Stand 29.01.2013).

Baugesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 23. September 2004 (BGBl. I S. 2414). Zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 22. Juli 2011 (BGBl. I S. 1509). In: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbaug/gesamt.pdf>. S. 85 (Stand 21.01.2013).

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (2009): Best-practice-Leitfaden Stadtmarketing, München. In: <http://www.stmwivt.bayern.de/fileadmin/Web-Dateien/Dokumente/wirtschaft/Best-practice-Leitfaden.pdf> (Stand 26.02.2013).

Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf (2004): Erfolgreiches Geschäftsstraßenmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis. In: [http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/wirtschaftsberatung/leitfaden\\_geschmanag.pdf?start&ts=1202127680&file=leitfaden\\_geschmanag.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/bacharlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/wirtschaftsberatung/leitfaden_geschmanag.pdf?start&ts=1202127680&file=leitfaden_geschmanag.pdf) (Stand 11.02.2013).

BlickPunkt (2012): Tourismusabgabe belastet Wirtschaft. Brandenburgische Kommunen können entscheiden. Artikel vom 28.11.2012. In: <http://www.blickpunkt-brandenburg.de/nachrichten/frankfurt-oder/artikel/8126.html> (Stand 09.01.2013).

Block, J., Icks, S. (2010): Stadtmarketing. In: <http://www.bcsd.de/upload/docs/Stadtmarketing.pdf> (Stand 07.01.2013).

Bubl, K. (2012): Stadtmarketing der Fontanestadt Neuruppin. Vortrag Erfahrungsaustausch und Projektumsetzung im Rahmen des EFRE-Netzwerktreffens vom 17.12.2011 in Neuruppin.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (2009): Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Das Zentrenprogramm der Städtebauförderung. druckpunkt. Druckerei Repro GmbH. Berlin.

BMVBS (2010): Aktive Zentren. Praxisbeispiele. Finsterwalde – Stadtzentrum. In: [http://www.staedtebaufoerderung.info/cIn\\_030/nn\\_486358/](http://www.staedtebaufoerderung.info/cIn_030/nn_486358/)

[http://www.staedtebaufoerderung.info/cIn\\_030/nn\\_1099642/StBauF/DE/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Finsterwalde/Finsterwalde\\_\\_inhalt.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/cIn_030/nn_1099642/StBauF/DE/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Praxis/Massnahmen/Finsterwalde/Finsterwalde__inhalt.html) (Stand 07.01.2013).

BMVBS (2011): Aktive Stadt- und Ortsteilzentren – Drei Jahre Praxis. Erster Statusbericht zum Zentrenprogramm der Städtebauförderung. druckpunkt GmbH. Berlin.

BMVBS: Das Zentrenmanagement (2012). Auf:[http://www.staedtebaufoerderung.info/cIn\\_030/nn\\_1099642/StBauF/DE/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Programm/Instrumente/Zentrenmanagement/zentrenmanagement\\_\\_node.html?\\_\\_nnn=true](http://www.staedtebaufoerderung.info/cIn_030/nn_1099642/StBauF/DE/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Programm/Instrumente/Zentrenmanagement/zentrenmanagement__node.html?__nnn=true) (Stand 29.11.2012).

BMVBS: Der Verfügungsfonds – Ein Angebot kooperativer Zentrenentwicklung. In: [http://www.staedtebaufoerderung.info/cIn\\_030/nn\\_1099746/StBauF/DE/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Programm/Instrumente/Verfuegungsfonds/verfuegungsfonds\\_\\_node.html?\\_\\_nnn=true](http://www.staedtebaufoerderung.info/cIn_030/nn_1099746/StBauF/DE/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Programm/Instrumente/Verfuegungsfonds/verfuegungsfonds__node.html?__nnn=true) (Stand 07.01.2013).

CIMA (2010): Masterplan Innenstadtmanagement Penzberg. In: [http://www.penzberg.de/fileadmin/user\\_upload/pdfs/wirtschaft/Praesentation.pdf](http://www.penzberg.de/fileadmin/user_upload/pdfs/wirtschaft/Praesentation.pdf) (Stand 30.01.2013).

Fontanestadt Neuruppin – Projektbeschreibung zum Programm Nachhaltige Stadtentwicklung (siehe u. a. [www.efre.innenstadtforum-brandenburg.de](http://www.efre.innenstadtforum-brandenburg.de)) (Stand 14.01.2013).

Friesecke, F. (2007): Housing Improvement District. Ein Instrument auch für die Innenstadtentwicklung? S. 4ff In: [http://www.urban-improvement-districts.de/files/File/Friesecke\\_fub\\_6\\_07.pdf](http://www.urban-improvement-districts.de/files/File/Friesecke_fub_6_07.pdf) (Stand 14.01.2013).

Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft (2000): City-Management - Ein Leitfaden für die Praxis, DSSW-Schriften 36. Berlin.

DSSW (2001): Marketing für Kommunen – Kommunikationsorientierte Instrumente für die Stadtentwicklung. DSSW-Schriften 39. Berlin.

DSSW (2003): Geschäftsstraßen-Management, DSSW-Schriften 38. Berlin.

---

DSSW (2004): Business Improvement District - ein Modell für europäische Geschäftsstraßen, DSSW-Schriften 47, Berlin.

DSSW (2007): Stadtmarketing - Ein Leitfaden für die Praxis. 2. überarbeitete Auflage, DSSW-Schriften 14. Berlin.

DSSW (2008): Standortnavigator. Auf: <http://www.dssw.de/2008-navigator-poster.html> (Stand 29.11.2012).

Grabow, Busso, Hollbach-Grömig, Beate (1998): Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz. (=difu-Beiträge zur Stadtforschung). Berlin.

Gabler Verlag (Hrsg.) (2013): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichworte: City, Spenden und Sponsoring. In: [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de) (Stand 29.01.2013).

Gemeinsame Landesplanungsabteilung Berlin-Brandenburg (2011): Einzelhandelserfassung Brandenburg 2010/2011. In: <http://gl.berlin-brandenburg.de/landesentwicklungsplanung/themen/einzelhandelserfassung2010.html> (Stand 28.01.2013).

Haase,T.(2003):InnenstadtmarketingdurchWerbegemeinschaft. Vortrag im Rahmen des 1. Innenstadtforsums vom 30.10.2003 in Potsdam. Siehe: [http://innenstadtforum-brandenburg.de/php/pdfdokumente/doku/materialien/1\\_Hasse.pdf](http://innenstadtforum-brandenburg.de/php/pdfdokumente/doku/materialien/1_Hasse.pdf).

Handelsverband Deutschland (2013): Factbook Einzelhandel 2013.

Haring, R. (2009): Citymanagement Frankfurt (Oder): Schritte zur weiteren Verstetigung und Aufbau eines Innenstadtmarketings. Vortrag im Rahmen des Workshops „Wege zur Stärkung des Handels- und Dienstleistungsstandortes Innenstadt“ der Arbeitsgemeinschaft Innenstadtforum Brandenburg am 01.10.2009 in Potsdam.

IHK Potsdam startet Wettbewerbe „City-Offensive Westbrandenburg 2013“. Auf: [http://www.potsdam.ihk24.de/starthilfe/Brancheninformationen/Handel/Einzelhandelserfassung/2172368/Wettbewerb\\_City\\_Offensive\\_Westbrandenburg\\_startet\\_April\\_2013.html;jsessionid=233D312BAFBD7713F986AA1B5060E138.repl1](http://www.potsdam.ihk24.de/starthilfe/Brancheninformationen/Handel/Einzelhandelserfassung/2172368/Wettbewerb_City_Offensive_Westbrandenburg_startet_April_2013.html;jsessionid=233D312BAFBD7713F986AA1B5060E138.repl1) (Stand 18.03.2013).

Kühne, Martina (2008): Die Stadt als Marke. Eine qualitativ-empirische Untersuchung zur identitätsorientierten Markenpolitik von Städten.

Lausitzer Rundschau (2012): Das Stadtzentrum von Finsterwalde wird aufgepeppt.

Die Erfahrungen der Sängerstadt machen bundesweit Schule in anderen Städten. Artikel vom 19.10.2012. In: <http://www.lr-online.de/regionen/finsterwalde/Das-Stadtzentrum-von-Finsterwalde-wird-aufgepeppt;art1057,3988004> (Stand 07.01.2013).

Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft (2012): Privates Engagement für den Stadtteil – Verfügungsfonds Finsterwalde Innenstadt In: <http://www.mil.brandenburg.de/sixcms/detail.php/582415> (Stand 14.01.2013).

Netzwerk Innenstadt NRW (2011): Vademecum ISG. Arbeitshilfe des Netzwerkes Innenstadt NRW für Immobilien- und Standortgemeinschaften in NRW.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin (2012): Quartiersmanagement. Auf: [http://www.quartiersmanagement-berlin.de/Startseite.10+M5057e8655ba.0.html?&sword\\_list\[0\]=empowerment&sword\\_list\[1\]=partizipation](http://www.quartiersmanagement-berlin.de/Startseite.10+M5057e8655ba.0.html?&sword_list[0]=empowerment&sword_list[1]=partizipation) (Stand 09.01.2013).

Stadt Eberswalde (2012): Citymanagement. Auf: [www.citymanagement-eberswalde.de](http://www.citymanagement-eberswalde.de) (Stand 18.03.2013).

Stadt Finsterwalde (2013): Verfügungsfonds. Auf:<http://www.finsterwalde.de/index.php/bauenwohnen/verfuegungsfonds> (Stand 18.03.2013).

Wirtschaftsförderung Bremen GmbH: Erst engagieren, dann profitieren. Leitfaden für die Bildung von BID. In: <http://www.big-bremen.de/sixcms/media.php/1471/BID%20Leitfaden.pdf> (Stand 09.01.2013).

