

Quo vadis Stadtmarketing?



Das Stadtmarketing sollte darauf achten, dass die Ausrichtung eines Events, wie hier der Triathlon in Hamburg, immer zur Stadt und ihren definierten Themen passt

Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Stadtmarketings befinden sich im stetigen Wandel, denn auch die Gesellschaft und die Kommunikation sind ständigen Veränderungen unterworfen. Zum einen sollte sich das Stadtmarketing den Bedürfnissen der Bürger annehmen und für Lebensqualität in der Stadt sorgen, zum anderen sollte es auch drauf achten, dass die Stadt im Wettbewerb um Unternehmen, Fachkräfte und Touristen attraktiv bleibt. All das muss stärker als früher zielgruppengerecht kommuniziert werden und dabei sind die sozialen Medien

nicht mehr wegzudenken. Aber auch Offline-Maßnahmen wie Events spielen eine große Rolle, weil sie Emotionen erzeugen und Menschen zusammenbringen – jedoch nur, wenn sie zielgerichtet veranstaltet werden.

Vor welchen Herausforderungen und Möglichkeiten steht das moderne Stadtmarketing heute und in Zukunft? Darüber sprach PUBLIC MARKETING mit den Experten Peter Pirck, Gesellschafter bei der Brandmeyer Markenberatung, und Thorsten Kausch, selbstständiger Berater für Städte und Institutionen.

Public Marketing: Welche Rolle sollte das Stadtmarketing künftig innerhalb der Akteure der Stadt einnehmen?

Peter Pirck: Stadtmarketing wird sich zunehmend von einer Absenderfunktion hin zu einer Rolle entwickeln, die man als Moderator oder Kurator bezeichnen könnte. Also eine Rolle, in der Stadtmarketing eher lenkt, die unterschiedlichen Akteure der Stadt koordiniert sowie Themen setzt und dafür sorgt, dass möglichst viele an einem Strang ziehen. Das wird natürlich auch neue Anforderungen an das Stadtmarketing stellen.

Thorsten Kausch: Das sehe ich genauso. Stadtmarketing wird zum Destinationsmanagement, wobei der Begriff des „Managements“ diese neue Rolle sehr treffend beschreibt. Ein Grund für die veränderte Funktion ist, dass sich die Rahmenbedingungen im Stadtmarketing geändert haben. Früher lautete die Aufgabenstellung: Stadtmarketing muss nach außen wirken. Heute muss Stadtmarketing von innen nach außen wirken. Das heißt, als Stadtmarketer muss ich mir darüber Gedanken machen, was eigentlich die Identitäten und Themen der Stadt sind, mit denen ich – und das ist der entscheidende Punkt – die Stadt aktivieren kann. Nur wenn ich als Stadtmarketing Beziehung mit den anderen Akteuren der Stadt eingehe, um daraus ein Gesamtbild in der Kommunikation zu formen, gelingt es, Sichtbarkeit und Kohärenz zu erzeugen. Stadtmarketing muss sich dabei klar positionieren. Es darf weder als Eventagentur gesehen, noch auf Citymarketing- oder Tourismusaufgaben reduziert werden. Stattdessen fungiert es als strategische Einheit, als Partner der Politik zur Entwicklung der Stadt und als die einzige Institution, bei der die verschiedensten Themen einer Stadt zusammenlaufen – und die zugleich ohne Eigeninteresse handelt. Im Idealfall agiert das Stadtmarketing also als übergeordneter Anwalt der Stadtidentität.

Public Marketing: Wie sollte diese Entwicklung vorangetrieben werden? Wer sollte dabei der Impulsgeber sein?

Thorsten Kausch: Das ist ein Thema, das klar auf der politischen Ebene forciert werden muss. Denn dort liegt die Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit einer Stadt – und dort werden auch die Rahmenbedingungen für das Stadtmarketing definiert. In Städten, in denen der Druck groß, aber die Politik zögerlich ist, wird meiner Erfahrung nach der freie

Markt aktiv; dann kommen Kräfte aus der freien Wirtschaft zum Tragen. Das können auch Initiativen sein, die sagen: „Unsere Stadt ist wichtig, wir müssen etwas tun, bevor noch mehr Unternehmen und Bürger abwandern.“ Solche Bewegungen werden dann oftmals von der Politik dankend aufgegriffen. So oder so entstehen die Impulse immer im Konnex derer, die die Zukunft der Stadt für sich proklamieren.

Public Marketing: Ist das noch ein Zukunftsthema in Deutschland oder sehen Sie schon Ansätze, dass sich die Ausrichtung der Stadtmarketinggesellschaften flächendeckend verändert?

Peter Pirck: In einigen Städten ist diese Entwicklung bereits erkennbar. Dort wird das Stadtmarketing mehr und mehr zum Hüter der Marke. Diese Städte könnten künftig als Vorbilder dienen. Aber deutschlandweit gesehen, wird das ein Prozess über eine lange Zeit sein, weil er mit vielen Veränderungen im Stadtmarketing verbunden ist. Aber es ist eine fast zwingende Entwicklung.

Public Marketing: In diesem Zusammenhang wird sehr häufig Hamburg als Best Practice-Beispiel genannt, das vielen Städten als Vorbild dient. Sehen Sie das auch so? Oder gibt es eher im Ausland eine Stadt, die eine Vorbildfunktion haben könnte?

Thorsten Kausch: Die Hansestadt hat diese Entwicklung sehr früh erkannt, aber die Hamburger Idee ist nicht auf alle Städte übertragbar. Ich bin deshalb kein Fan davon zu sagen, dass es nur das eine Role Model gibt. Stattdessen existieren ganz unterschiedliche Ansätze. Denn jede Stadt ist einzigartig und muss ihren eigenen Weg gehen. →

„Heute muss Stadtmarketing von innen nach außen wirken.“

Thorsten Kausch, Ex-Stadtmarketingchef von Hamburg

ACHT THESEN ZUM STADTMARKETING VON MORGEN

1. Fokussierte Markenführung löst das Gießkannenprinzip ab
2. Eine Gesamtstrategie leitet das Handeln aller Marketing-Akteure
3. Stadtmarketing und Entwicklung der Stadt rücken enger zusammen
4. Die Rolle des Stadtmarketing wandelt sich vom Absender hin zum Kurator
5. Ohne Einbeziehung der Bürger geht nichts mehr
6. Stadtmarketing wird radikal neue Wege der Kommunikation gehen
7. Es geht nicht mehr um Slogans und Logos, sondern um Inhalte
8. Stadtmarketing wird sich am Erfolg messen lassen

Von Peter Pirck und Thorsten Kausch – aus: „Städte als Marken 2“, New Business Verlag, Hamburg 2017

Das gehört zum Grundverständnis von Stadtmarketing. Im internationalen Kontext gibt es aber tatsächlich eine Stadt, die ins Auge fällt – und das ist Amsterdam. Dort wurden inhaltliche und strukturelle Schritte beschlossen, die sehr wirkungsvoll sind: Die Verantwortlichen haben Marketing und Kommunikation nach innen eng miteinander verbunden. Womit man wieder bei der neuen Rollendefinition ist: Sie managen die Themen der Stadt. Zudem wurde aus mehreren Gesellschaften eine handlungsstarke Gruppe unter dem Titel „I amsterdam“ geschaffen. Dieses Modell hat Vorbildcharakter, vor allem auch, weil Amsterdam die Kommunikation mit dem Bürger integriert. In Hamburg wird das zwar mitgedacht, aber es ist noch nicht strukturell hinterlegt.

Public Marketing: Ist Partizipation künftig ein Pflichtfach für Stadt und Stadtmarketing? Auf Fachkongressen ist es nach wie vor ein großes Thema und deshalb wohl leider keine Selbstverständlichkeit...

Thorsten Kausch: Im Bereich von Stadtentwicklungsfragen ist das Thema Partizipation selbstverständlich – und berechtigt. Im Stadtmarketing hingegen endet es häufig auf

der Ebene des „Kooperationsmanagements“. Das hat mit einem partizipativen Ansatz wenig zu tun. Dieser ist aber wichtig, um unsere Idee eines zukunftsfähigen Stadtmarketings zu verwirklichen, bei dem die Kommunikation über innen nach außen verläuft. Man wird künftig kein Bild im Außenverhältnis kreieren können, das im Innenverhältnis nicht gelebt wird. Grund dafür ist die neue Rolle des Stadtmarketings: weg vom Absender hin zum Kurator. Hinzu kommt, dass die Etats eher ab- als zunehmen. Diese Rahmenbedingungen der globalen Werbewelt sind schwierig zu durchdringen. Noch ein Grund mehr, warum man alle Kräfte bündeln muss – nicht nur strukturell. Entscheidend ist auch die Zusammenarbeit mit Akteuren und Bürgerinitiativen, die für die Identität der Stadt relevante Themen forcieren. Das ist für mich echte Partizipation. Diese Aktivitäten und Projekte, wie Urban Gardening, von Bürgern organisierte Stadtteilfeste oder andere Events, darf man aber nicht sofort bzw. immer vermarkten, sondern man muss ihnen Zeit und Raum zur Entwicklung geben.

Public Marketing: Stichwort Community Branding. Wie kann Partizipation auf die Stadtmarke einzahlen?

Peter Pirck: Das ist für mich der entscheidende Knackpunkt. Beim Thema Partizipation muss man meiner Meinung nach zwischen Metropolen und Großstädten auf der einen Seite und mittelgroßen und kleinen Städten auf der anderen Seite unterscheiden. Die erste Gruppe hat nicht das Problem, Neubürger anzuziehen oder Einwohner halten zu müssen – denn diese Städte wachsen ohnehin. In vielen mittelgroßen und kleineren Städten sieht die Welt ganz anders aus, zum Beispiel durch den demografischen Wandel und die Abwanderung in die großen Städte. Hier müsste Partizipation Pflichtfach sein. Aber oft wird unter Partizipation die Organisation von Mitmach-Aktionen für die Bürger verstanden. Das bringt im Sinne der Markenführung noch nicht zwingend etwas. Außer, dass viele das Gefühl haben: Ich bin eingebunden. Das kann aber auch dazu führen, dass das Markenbild einer Stadt divers wird – es entsteht kein klares Bild. Deswegen ist es ganz wichtig, beide Themen zusammenzubringen: Fokussierte und strukturierte Markenführung, also bestimmte Lead-Themen zu bespielen – und das gemeinsam mit den Bürgern. Das heißt, wenn man ein

Foto: fachkiva.de



Thorsten Kausch wirkte fast zehn Jahre als Geschäftsführer bei der Hamburg Marketing GmbH. Seit 2016 ist er selbstständig und berät von Hamburg aus beispielsweise Städte wie Bielefeld

Projekt umsetzen möchte, das auf Partizipation basiert, braucht man ein klares Briefing. Es wichtig, Partizipation zu den Themen und Inhalten zu initiieren, die die Stadt qua der Stadtmarketingstrategie nach vorne bringen möchte. Das ist sehr, sehr wichtig. Wenn man das so macht, dann ist ganz viel möglich. Der Wirkungsgrad der Mittel kann stark erhöht werden, wenn es gelingt, den Bürger zum Botschafter der Stadtmarke zu machen

Public Marketing: Damit muss auch eine Veränderung der Kommunikation einhergehen, denn der Bürger ist im Zeitalter von Social Media viel aktiver und häufig auch viel schneller als Stadt und Stadtmarketing in der News-Verbreitung.

Peter Pirck: Stadtmarketing wird nicht mehr wie früher alles in der Kommunikation gestalten oder vorgeben. Die Zeiten sind vorbei. Es wird künftig stärker darum gehen, bestimmte Inhalte und Themen mit Leben zu füllen. Wenn man dann den Bürger mit ins Boot holt, dann ist klar, dass man ihm nicht sagen darf, wie er das zu machen hat. Gerade diese Freiheitsgrade muss ich für die eigene Marke nutzen. Aber immer innerhalb eines Rahmens, der letztendlich durch Markenleitthemen definiert wird.

Public Marketing: Influencer Marketing wird also künftig ein wichtiger Bestandteil des Kommunikationsmixes sein?

Thorsten Kausch: Das ist es jetzt schon. Viele Stadtmarketinggesellschaften arbeiten bereits mit Influencern zusammen, um ihre Marke zu transportieren. Die häufigste Fragestellung dabei: Lasse ich dem Influencer völlig freie Hand oder habe ich den Anspruch, alles steuern zu wollen bzw. zu können? Weder das eine noch das andere ist der Fall. Stattdessen geht es um eine Zusammenarbeit über Inhalte. Denn es ist unbestritten, dass der Content von Influencern einen höheren Grad an Glaubwürdigkeit hat als beispielsweise der offizielle Imagefilm einer Stadtmarketinggesellschaft – auch, wenn beide die gleichen Inhalte transportieren.

Public Marketing: Glaubwürdigkeit ist ein wichtiges Stichwort im Influencer Marketing. Einige Stadtmarketing- und Tourismusgesellschaften glauben, dass das bloße Engagement von Bloggern ihre Kommunikationsarbeit glaubwürdiger macht...

Thorsten Kausch: Das ist ein Trugschluss. Es macht einen erheblichen Unterschied, ob ich

ICH! BIN DIE STADT Partizipation und Leadership

Deutscher Stadtmarkt
23. – 25. April im



Peter Pirck ist Mitbegründer der Brandmeyer Markenberatung in Hamburg und ein begehrter Gastredner wie hier auf dem Deutschen Stadtmarketingkongress 2017 in Mainz

einen Blogger gezielt auf eine Reise schicke oder ob ich ihm ganz offen die Themen sowie glaubwürdige Ansprechpartner innerhalb der Stadt anbiete. Auf die Geschichte, die er daraus macht, habe ich als Stadtmarketingverantwortlicher zwar keinen Einfluss, in der Verbindung von Strategie und Umsetzung liegt aber ein gewisses Steuerungspotenzial. Als Stadtmarketingverantwortlicher muss man sich eben intensiv mit der folgenden Frage auseinandersetzen: Wie stelle ich die richtigen Akteure aus Perspektive der Strategie für die Stadt – und nicht aus Perspektive der Zufriedenheit meiner Gesellschafter – zusammen? Ist das beantwortet, kann man die Kommunikation, auch die in Zusammenarbeit mit Influencern, planen und steuern.

Public Marketing: Sind dann klassische Kommunikationsmittel, wie Plakate zum Transport von Inhalten im Stadtmarketing überholt?

Peter Pirck: Nein, denn es ist natürlich möglich, auch über klassische Kommunikation Inhalte und Bilder überzeugend zu vermitteln. Das wird allerdings vielfach nicht gut gemacht. Ich denke, dass die Relevanz zwar geringer wird, aber diese Form der Kommunikation nicht komplett überholt ist. Aber sicher ist, dass die Durchschlagskraft, die man mit einer bezahlbaren Plakatkampagne erzielen kann, einfach begrenzt ist – aufgrund der eher schmalen Budgets, die ich als →



Foto: Amsterdam Marketing/ Ekatia van Els

Mit „I amsterdam“ hat die niederländische Hauptstadt eine Marke geschaffen, mit der sich Einheimische und Touristen gleichermaßen identifizieren können. Darin sehen viele ein Erfolgsmodell auch für andere Städte

Stadt in der Regel zur Verfügung habe. Es gilt immer zu überprüfen, welche Kommunikationswege am effizientesten sind und nicht in alten Mustern zu verharren. Das gilt übrigens auch für kostspielige Hochglanzbrochüren, die früher von jeder Stadtmarketinggesellschaft erstellt wurden. Die Wirkung ist auch bei diesem Werbemittel überschaubar. Es gibt daher ganz klar einen Trend zu Earned Media in allen Bereichen. Es geht darum, eigene Inhalte so zu verbreiten, dass sie zum Thema werden, ob nun in den sozialen oder in den klassischen Medien.

Thorsten Kausch: Das stimmt. Crossmedial können Plakate aber nach wie vor funktionieren, etwa in Kombination mit Social Media. Bei Markenartiklern sind crossmediale Maßnahmen üblich, in vielen Stadtmarketinggesellschaften leider noch nicht.

Public Marketing: Und woran scheitern die meisten reinen Plakatkampagnen?

Thorsten Kausch: Daran, dass die Positionierung der Kampagne nicht deutlich werden. Aufgabe des Stadtmarketings ist es, diese Positionierung im Zusammenspiel mit den politischen Akteuren zu steuern und sie in relevante Botschaften zu übersetzen. Hier ist der Begriff „Marketing“ also wörtlich zu nehmen.

Peter Pirck: Generell nimmt die Bedeutung von Werbewirkung und Effizienz in der Kommunikation zu. Es geht immer mehr darum, mit einem Budget, das im Stadtmarketing in der Regel nicht sehr groß ist, möglichst viel zu erreichen. Und möglichst viel heißt nicht immer einfach Reichweite. Das schaffe ich mit einem Plakat noch leicht. Wenn ich es an Bahnhöfen platziere, gibt es relativ viele Menschen, die das Plakat sehen – aber was bewirkt es? Es geht ja darum, zum Konsumenten oder Besucher durchzudringen, in seinen Kopf zu kommen. Warum? Wenn mir das gelingt, dann kann ich Earned Media abschöpfen. Wenn ich gute Themen und Inhalte habe, dann wird darüber berichtet, und ich kann vielleicht mehr Reichweite schaffen als mit dem Plakat am Bahnhof. Werbewirkung und Effizienz muss man immer kritisch hinterfragen, wenn man Maßnahmen plant. Eine Entwicklung, die wir in der Markenartikel-Welt seit Jahren beobachten können.

Thorsten Kausch: Ein gutes Beispiel ist Mundpropaganda. Auf sie ist Stadtmarketing absolut angewiesen. Über was wird mehr gesprochen? Über ein Plakat, das man gesehen hat, oder über ein Restaurant, ein Konzert oder eine Ausstellung, die einem über einen Freund oder Bekannten empfohlen wurden? Um im Gedächtnis des →



Foto: Brandinger Marktkommunikation



Foto: Jankovic.de

Peter Pirck (oben) und Thorsten Kausch sind Mitherausgeber der Publikationen „Städte als Marken 1 und 2“, die im Hamburger New Business Verlag erschienen sind: www.newbusinessverlag.de

Bürgers haften zu bleiben, muss man mit den Kommunikationsmaßnahmen emotionale Werte schaffen.

Public Marketing: Emotionen werden auch via Eventmarketing erzeugt. Events und Veranstaltungen sind ein wesentlicher Bestandteil des Stadtmarketing. Werden sie allerdings zu häufig eingesetzt, sind Bewohner vom Trubel und die Politik von den Kosten genervt. Andererseits schaffen gerade Events Nähe zum Bürger.

Peter Pirck: Events sind im Stadtmarketing wichtig und werden es auch bleiben. Sowohl Events in der eigenen Stadt als auch Events als externes Marketinginstrument einer Stadt. Wo allerdings großes Entwicklungspotenzial besteht, ist die zielgerichtete Durchführung von Events. Vielfach läuft es heutzutage in Städten so: Es gibt traditionelle Events, die im Jahresprogramm der Stadt gesetzt sind und von ihr unterstützt werden. Das Ganze hat jedoch mit den definierten Themen einer Stadt oft nur sehr wenig zu tun. Eine andere Vorgehensweise ist: Ausgehend von bestimmten Markenleitthemen einer Stadt, kann man gezielt jene Events fördern, die die Stärken der Stadt besonders gut transportieren. Oder vielleicht sogar ganz gezielt neue Events zu entwickeln, die auf diesen Themen aufsetzen und sie vermitteln. Wenn das gelingt, kann man die klassische Rolle von Events erhalten, gleichzeitig kann die Einbindung der Bürger aber eine Themensetzung unterstützen. Hamburg hat das übrigens damals sehr strukturiert gemacht und über eine Agentur eine Bewertung der innerstädtischen Events vornehmen lassen unter der zentralen Frage: Welche Events entsprechen der Strategie der Stadt und transportieren die Markenthemen? Ich würde die Stadt bei dieser Vorgehensweise schon als Vorbild sehen.

Thorsten Kausch: Das stimmt. Wir haben damals ein klares Strategiefeld entwickelt und dem Thema Eventmarketing eine tragende Rolle gegeben; weit über die bloße Durchführung von Veranstaltungen hinaus. Events sind ein strategisches Handlungsfeld – und genau so muss man sie in vielerlei Hinsicht begreifen: Erstens in Bezug auf die Akzeptanz der Bevölkerung; ein Aspekt, der immer herausforderndere Züge annimmt. Zweitens in Bezug auf die Inhalte der Stadt. Drittens geht es auch darum, konsequent zu sein, wenn die Ausrichtung eines Events nicht zur Stadt passt. Genau danach haben wir den erwähn-

ten Kriterienkatalog entwickelt und zum Teil eben auch entschieden, dass gewisse Veranstaltungen nicht nach Hamburg kommen.

Public Marketing: Können Sie dazu ein Beispiel geben?

Thorsten Kausch: Es gibt Events, die eine unglaubliche weltweite mediale Aufmerksamkeit erzeugen. Zum Beispiel Motorsportrennen. Aufgrund ihrer kommunikativen Wirkung sind solche Events auch bei der Politik äußerst beliebt. Aber, wenn Veranstaltungen keinerlei Verbindung zur Identität und zu den Stärken einer Stadt vorweisen können, worin liegt dann der nachhaltige kommunikativen Nutzen für den Standort? Aus dieser Fragestellung ergibt sich eine klare Kalkulation: Wenn ein Faktor bei null liegt – Stichwort Verbindung zur Stadt – kann der andere Faktor noch so hoch sein, am Ende der Gleichung steht trotzdem null. Anhand dessen kann man als Stadtmarketing eine klare Steuermechanik entwickeln und prüfen, welche Events man unterstützt und für welche man keine Empfehlung gegenüber der Verwaltung ausspricht. Auch um Ressourcen zu schonen. In Hamburg haben wir außerdem einen Eventausschuss gegründet, der die sinnvolle Auslastung der Eventflächen innerhalb der Stadt gewährleistet und sich damit beschäftigt, welches Event auf welche Fläche passt. Unter anderem um Bürger-, Marketing- und Sicherheitsinteressen zu wahren. Nicht jedes Event muss schließlich zwingend in der Innenstadt stattfinden. Dies ist wiederum ein entscheidender Faktor für die Identitätsstiftung der Bürger.

Peter Pirck: Und da wären wir wieder bei der Gesamtstrategie im Stadtmarketing, die von zentraler Bedeutung ist, weil sie das Zusammenwirken der Akteure bündelt, leitet und ihnen damit eine gemeinsame Ausrichtung gibt. Das ist Wirken von innen nach außen, von dem Thorsten Kausch anfangs sprach.

Public Marketing: Herr Pirck, Herr Kausch, vielen Dank für das Gespräch.

Interview: Yvonne Wodzak