Zukunftsprojekt
Lebendige Innenstadt

Aktive, ganzheitliche Stadtentwicklung
als Gemeinschaftsaufgabe

Erfolgsfaktor Innenstadt-Marketing

- ❖Strategie
- ❖Bürgerschaftliches Engagement
- ❖Operatives Geschäft

Organisationsstruktur
und Rechtsform

Karl-Heinz Schlitt

Transforum e.V.

Ausgangslage und Auftrag

Für ein Mittelzentrum wie Bensheim, in dem seine Bürgerinnen und Bürger mehr sehen als eine Schlafstadt, ist eine lebendige Innenstadt als Begegnungs-, Verweil-, Einkaufs- und Erlebnisort von substanzieller Bedeutung. Die Potenziale sind vorhanden.

Auf Sicht wird es aber darauf ankommen, durch gezielte Maßnahmen und Investitionen zur Positionierung im Städtewettbewerb und in Konkurrenz zum Onlinehandel Standortvorteile zu untermauern.

Zwar gibt es aktuell schon ein hohes bürgerschaftliches Engagement für die Organisation und Durchführung von Veranstaltungen. Die Aktivitäten sind aber an zu vielen Stellen angesiedelt und untereinander unzureichend abgestimmt. Eine integrierte Innenstadtentwicklungsstrategie als Kompass und verbindende Klammer fehlt. Zudem sind Akzeptanzprobleme bei zumindest einem Teil der Anspruchsgruppen nicht zu übersehen. Unabhängig davon zeigt sich gerade in jüngster Zeit, dass die ehrenamtliche Übernahme von Stadtmarketingaufgaben an personelle Grenzen stößt.

Tabuthema Citymanagement
Frühere Versuche, dauerhaft ein hauptberuflich besetztes Citymanagement unter dem Dach des Vereins Bensheim Aktiv e.V. aufzubauen, sind aus unterschiedlichen Gründen gescheitert. Das hat dazu geführt, dass das Thema lange Zeit von der Kommunalpolitik und dem überwiegenden Teil der Stadtgesellschaft nicht mehr aktiv angegangen und sogar regelrecht gemieden wurde. Mit dem Start des Bürgerforums Zukunft Innenstadt und einem sich abzeichnenden Führungsvakuums im Verein „Bensheim Aktiv“ rückte die Notwendigkeit eines professionellen Innenstadtmarketings wieder auf die kommunalpolitische Agenda und in ein breites öffentliches Bewusstsein.

Die Stadtmarke gemeinsam schärfen.

Aus gutem Grund betreibt eine Vielzahl - auch kleinerer und mittlerer - Städte in Deutschland teils schon seit Jahrzehnten ein hauptberuflich besetztes Stadtmarketing. Zwar unterscheiden sich die Organisationsformen zum Teil erheblich voneinander. Weitgehend deckungsgleich ist aber ein normativer Ausschnitt der zentralen Geschäftsfelder, die von diesen Organisationen

bearbeitet werden. Immer geht es dabei idealerweise um die Schärfung einer Stadtmarke zur eigenen Positionierung im Wettbewerbsumfeld.

Als Identifikationsanker lebt die Marke Innenstadt von ihrer Ausrichtung an Kunden- und Passanten-Erwartungen sowie von der Akzeptanz bei Einheimischen und Gästen. Wichtig für diese konsequente Zielgruppenorientierung ist deshalb die aktive Mitwirkung der Bürgergesellschaft. Das Bürgerforum Zukunft Innenstadt als Teil eines thematisch breit aufgestellten Bürgernetzwerks bietet die Plattform dafür. Wirksam wird Bürgerbeteiligung aber erst, wenn sie sowohl im strategischen als auch im operativen Stadtmarketing über ausreichendes Gewicht verfügt.

In der Folge werden Inhalte und Organisationsstrukturen vorgestellt und aus deren Bewertung unter Berücksichtigung von ortspezifischen Besonderheiten Handlungsempfehlungen für Bensheim abgeleitet.

Inhaltsverzeichnis

1. Bedeutung der Innenstadt für die Identität eines Gemeinwesens 4

2. Megatrends und Triebkräfte für die Innenstadt der Zukunft 8

3. Aufgaben und Ziele: Was muss Innenstadtmarketing leisten – heute und in Zukunft 11

4. Erfolgsfaktor Kooperation von Politik, Verwaltung sowie Handel, Gastronomie, Vereinen, Institutionen und Bürgerschaft 24

5. Das Bensheimer Partizipationsmodell 26

6. Die Marke als verbindende Klammer 33

7. Schnittstellen zwischen analogem und digitalem Raum: Digitalkonzept für Bensheim 41

8. Organisations- und Rechtsformen: Innenstadtmarketing in der Praxis 48

9. Systematik der Strukturen 56

10. Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Strukturen und Rechtsformen 59

11. Handlungsempfehlungen für die Stadt Bensheim 62

12. Vorschlag für eine Interimslösung bis zur Implementierung der künftigen Organisationsstruktur 79

Literatur und Quellen 82

1. Bedeutung der Innenstadt für die Identität eines Gemeinwesens

Warum?

Nur, wenn diese Frage ganz am Anfang steht und überzeugend beantwortet ist, können nach Abwägung des Pro und Contra gute Entscheidungen getroffen werden. Die Einsicht in die Sinnhaftigkeit einer Maßnahme ist die Bedingung für den notwendigen breiten Konsens über die Ziele eines institutionalisierten Innenstadtmarketings und die Schritte dahin. Nur so können Denkblockaden überwunden und kreative Prozesse angestoßen werden.

Erst kommt das Warum, dann das Was und Wie.

Start with Why: Die Herangehensweise nach dem vom US-amerikanischen Unternehmensberater und Fachbuchautor Simon Sinek so bezeichneten Prinzip des „Goldenen Kreises“ folgt einer grundlegenden Erkenntnis für erfolgreiches Veränderungsmanagement: Erst kommt das Warum, dann das Was und Wie – und nicht, wie häufig mit negativer öffentlicher Resonanz praktiziert, umgekehrt.

Örtliche Beispiele für eine zumindest missglückte Kommunikation bezüglich der Notwendigkeit von kommunalen Investitionen der Stadt Bensheim beziehungsweise durch deren Beteiligungsgesellschaft MEGB sind die heftigen Reaktionen auf die Großprojekte Bürgerhaus und Haus am Markt. In beiden Fällen wurde erst spät - zu spät! - der Nutzen für die Innenstadt und die Bevölkerung in den Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion gerückt. Vermisst wurde bis dahin vor allem ein in sich schlüssiges Gesamtkonzept anstelle von Einzelmaßnahmen, die als teure - und schlimmstenfalls überflüssige - Reparatur des Status Quo wahrgenommen wurden und teilweise immer noch werden.

Was zählt, ist das Jetzt und Heute

Wer ein zielgerichtetes Zukunftsbild zeichnen will, muss sich über dessen Nutzen für die Adressaten im Klaren sein. Mit Blick auf die Innenstadt betrifft dies Passanten und zahlende Kunden, Einheimische und Auswärtige, alle Altersgruppen - unabhängig vom sozialen und materiellen Status -, regelmäßige und gelegentliche Besucher. Dauerhafte Anziehungskraft entwickelt ein Ort für sie nur, wenn er ihren Erwartungen und Bedürfnissen gerecht wird. Dabei geht es immer um das Jetzt und

Heute, nie um Vergangenes und erst in zweiter Linie um ein Versprechen für die Zukunft.

Weil Anpassungen an sich verändernde Gewohnheiten oft längere Vorlaufzeiten und frühzeitige Weichenstellungen erfordern, müssen Entwicklungen, die sich abzeichnen, proaktiv mitbedacht und muss auf überraschende Wendungen spontan reagiert werden.

„Ohne innere Mitte

verliert eine Stadt ihre Identität:

Sie wird zur Schlafstadt.“

Für die Frage nach der Notwendigkeit eines institutionalisierten Innenstadtmarketings bedeutet dies:

Nicht, *dass* Konzepte in der Vergangenheit gescheitert sind, spielt für Überlegungen zu künftigen Modellen und Organisationsstrukturen eine Rolle, sondern allenfalls, *weshalb* frühere Initiativen den Praxistest nicht bestanden haben.

Aber auch diese Ursachenforschung liefert bestenfalls Aufschlüsse am Rande.

Die Frage nach dem *Warum* - im Sinne ihres Protagonisten Sinek - ist eine andere. Es ist die Frage nach dem *Motiv* für die Annahme oder die Ablehnung einer Offerte:

„Menschen kaufen nicht, was man macht; sie kaufen, warum man etwas macht.“ Wobei die Vokabel „kaufen“ im weitesten Sinne alle Reaktionen und Verhaltensweisen meint, die auf verschiedenste Art stimuliert bzw. verstetigt werden sollen.

Was Menschen vom Stadtzentrum erwarten

Inzwischen herrscht in der Bensheimer Stadtgesellschaft und ihren repräsentativen Gremien weitgehende Übereinstimmung in dieser Grundaussage:

Die Stadt braucht **heute und in Zukunft eine „gefühlte Mitte“** für ihre Bürger - ein Zentrum,

- wo man sich trifft und miteinander ins Gespräch kommt
- wo Einkaufen, Bummeln und Verweilen Spaß machen
- eine „Bühne“ für Festivitäten
- einen „Markt-Platz“ in seiner historischen Bedeutung für Einheimische und Fremde.

Die Innenstadt muss

ständig neu justiert werden.

Weitergedacht bedeutet dies: Die Innenstadt behält zwar ihren Stellenwert, muss aber, wenn das so bleiben soll, ständig neu justiert werden.

Der Einkauf ist nicht mehr der alleinige, auch nicht der primäre Anreiz für einen Besuch. In gleichem Maße, wie dieser Aspekt an Bedeutung verliert, muss die Attraktivität an anderer Stelle steigen. Denn mit ihrer „inneren Mitte“ verliert eine Stadt ihre Identität als Ort, wo der Mensch nicht nur wohnt, sondern im Alltag und in seiner Freizeit lebt und sich wohlfühlt. Sie wird zur „Schlafstadt“.

Die Voraussetzungen für ein lebendiges Stadtleben sind in Bensheim gut.

Die Stadt profitiert von ihrer Lage an der Schnittstelle zweier Wachstumsräume, der Metropolregionen Rhein-Main und Rhein-Neckar, mit dem Flughafen Frankfurt als Tor zur Welt. In diesem Sog verzeichnet die Mittlere Bergstraße mit Bensheim als Mittelzentrum Nummer eins in Südhessen unverändert Wanderungs- und Zuzugsgewinne. Die Bürger identifizieren sich mit ihrer Stadt und der Region.

Überdurchschnittliche Kaufkraft

Bensheim liegt als „Frühlingsgarten Deutschlands“ inmitten des UNESCO-Geo- und Naturparks Bergstraße-Odenwald, ist Weinort, verfügt über ein breit gefächertes kulturelles und geselliges Angebot. Die günstige Verkehrsinfrastruktur, die Universitäten und Hochschulen im Umkreis von 50 Kilometern sowie modernste Bildungseinrichtungen vor Ort mit allein fünf Gymnasien begründen Bensheims Attraktivität als Standort für mittelständische und globale Großunternehmen mit hochwertigen Arbeitsplätzen. Einkünfte und Kaufkraft der Bevölkerung sind überdurchschnittlich.

Es gibt Potenzial für die Bindung von Kaufkraft.

Beim verfügbaren Spielraum für konsumptive Ausgaben steht von den südhessischen Mittelzentren nur Mörfelden-Walldorf mit einem Index von 16,2 gegenüber 15,7 Prozentpunkten über dem Bundesdurchschnitt besser da. Diese Kennziffer korreliert aber nicht mit der Kaufkraftbindung, also dem Anteil, der vor Ort für Einkäufe ausgegeben wird.

Dieser statistische Befund zieht sich schon immer als roter Faden durch das von der IHK Darmstadt Rhein-Main-Neckar für ihren Zuständigkeitsbereich regelmäßig erstellte Mittelzentrums-Ranking. Die - bezogen auf die Einwohnerzahl - mit deutlichem Abstand höchsten Umsätze erzielen Weiterstadt und Viernheim mit ihren direkt an Autobahnausfahrten im Gewerbegebiet gelegenen und mit kostenlosem Parkraum lockenden Einkaufszentren Loop 5 und Rhein-Neckar-Zentrum.

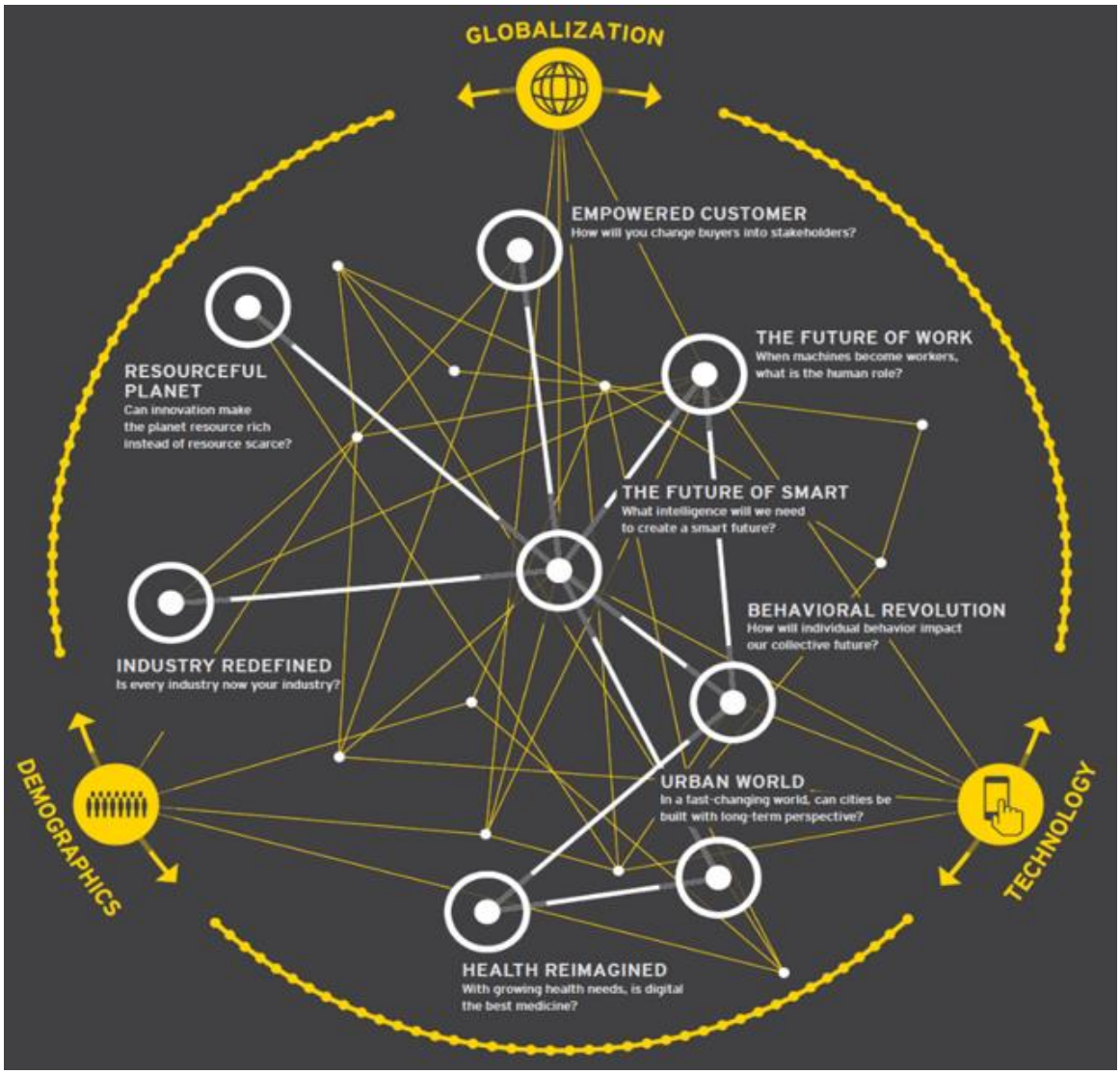
Die zahlreichen Filialisten dort begründen auch die Spitzenposition dieser beiden Städte bei der Anzahl der Einzelhandelsgeschäfte. Bensheim belegt bei diesem Parameter - auch ohne Großmärkte auf der grünen Wiese - Platz drei. Grundlage dafür ist eine vergleichsweise intakte Innenstadtstruktur mit einem noch vorhandenen ordentlichen Mix von Einzelhandelsbranchen und Sortimenten.

Von einer Insel der Glückseligen kann dennoch keine Rede sein. Die **zunehmende Zahl an Leerständen** ist nur *ein* Indikator dafür.

2. Megatrends und Triebkräfte für die Innenstadt der Zukunft

Auch eine prosperierende Stadt wie Bensheim ist nicht abgekoppelt von allgemeinen Entwicklungen, schon gar nicht mit ihrem Einzelhandelsangebot und ihrer Verweilqualität im Zentrum. Neben dem Wettbewerb an den Rändern der Städte vor der Haustür ziehen die Oberzentren einen Teil der Kaufkraft ab - allen voran Mannheim, Darmstadt und Frankfurt. Hinzu kommen Mega-und Modetrends, die gerade kleineren und mittleren Städten zu schaffen machen.

Weil sich die Erwartungen und damit die Konsum- und Freizeitgewohnheiten der Menschen ändern, gehört die Fähigkeit zum permanenten Wandel zur Überlebensstrategie. Nur dann wird Bensheim in seiner Funktion als „Kristallisationskern“ zwischen den Triebfedern Globalisierung, Mobilität, Urbanisierung, Digitalisierung und demografischer Wandel nicht zerrieben.



Die Herausforderung besteht in der Ausformung einer Nischen- und Erlebniskultur. Dies verstärkt das gute Gefühl der Vertrautheit und Vertrauenswürdigkeit und wird so zum Kontrapunkt zu überbordender Angebotsvielfalt, Flüchtigkeit und Schnäppchenjagd.

Es ist nicht zu spät. Schon gar nicht ist der Niedergang unabänderlich.

Noch immer besuchen 70 Prozent der Kunden gerne Ladengeschäfte:

„Im Prinzip ist der Einzelhandel von morgen gar nicht so verschieden von dem heutigen. Es geht immer noch um eine emotionale Verbindung, um einen erfüllten Wunsch.“ (Studie „Einzelhandel und der Kunde der Zukunft: Ein E-Book von Genesys.com/de“)

Richtig ist aber auch: Kunden von heute und erst recht von morgen sind besser informiert denn je: Ihren Recherchequellen, häufig den Bewertungen der

Internetgemeinde, glauben viele mehr als den Einzelhändlern und vermeintlichen Spezialisten vor Ort. Deren Platz ist die Nische.

Der Laden bleibt

der Ort für positive Erlebnisse.

Das Pfund, mit dem Handel und Gastronomie wuchern müssen, ist der „Erlebniswert", der sich in Summe ergibt. An der intelligenten Verknüpfung von Online-Plattformen mit dem stationären Geschäftsmodell führt dabei, zumindest auf Sicht, kein Weg vorbei.

Der Megatrend Digitalisierung wird den Handel umdefinieren, prophezeit der Trendforscher und Publizist Dr. Eike Wenzel:

„Der Laden ist nicht mehr nur der Ort für den Verkauf von Produkten, sondern der wichtigste Ort für positive Erlebnisse (mit der Marke). Der physische Laden wird zum Kommunikationskanal. Und umgekehrt werden die digitalen Kanäle zu Stores."

Die Zukunft - vor allem des stationären – Handels sieht Wenzel in einer „neuen" Nähe: im Verständnis für und in der Befriedigung von Kundenerwartungen. Für einen selbstbewussten und innovativ agierenden Einzelhandel ist das Smartphone nicht der Sargnagel, sondern eine Chance, die eigenen Stärken in den Vordergrund zu rücken, macht Wenzel Mut.

Das ändert nichts daran, dass der Anteil des stationären Handels an den Konsumausgaben sinkt und der Online-Handel weiter stark wachsen wird. Bereits 2017 kamen der Deutsche Städtetag und der Handelsverband Deutschland (HDE) in einem gemeinsamen Positionspapier zu diesem Befund:

„Die Ansprüche der Kundinnen und Kunden an die Service- und Beratungsqualität im stationären Handel steigen. Entsprechend kann der Handel nur mit einer Qualitäts- und Serviceoffensive den veränderten Kundenwünschen gerecht werden. Hierzu zählt auch der Zusammenschluss der Händler, die für ihren Standort aktiv um den Kunden werben und gemeinsam den erwarteten Service bieten, um wahrgenommen zu werden. Es gilt, Verantwortungsgemeinschaften von Stadt, Handel und Immobilieneigentümern zu schaffen – z. B. durch ein kooperatives City- und Stadtmarketing."

3. Aufgaben und Ziele: Was muss Innenstadtmarketing leisten – heute und in Zukunft

Über den Handel allein wird sich eine zukunftsfähige Entwicklung der Innenstadt nicht bewerkstelligen lassen. Was also muss Innenstadtmarketing leisten – jetzt und in Zukunft? Wofür soll Bensheims Innenstadt stehen – heute, morgen und in zehn Jahren? Welche Maßnahmen dienen diesem Ziel?

Verbindende Klammer ist ein einheitliches **„Bild im Kopf“** der Stadtgesellschaft, wie sich die Innenstadt darstellen soll. Das historische Stadtzentrum positioniert sich am erfolgversprechendsten über seinen Erlebnis-, Begegnungs- und Freizeitwert. Vermittelt werden muss ein **spezifisches Bensheim-Gefühl**, das eigene Stärken hervorhebt und vermeintliche Schwächen als Vorzüge interpretiert: Small is beautiful!

Es geht um die Lebensqualität

und Attraktivität einer Stadt

im Standortwettbewerb.

Daran hat auch die fortschreitende Digitalisierung nichts geändert:
„Stadtmarketing als Ansatz der zielgerichteten Gestaltung und Vermarktung einer Stadt basiert auf der Philosophie der Kundenorientierung. Es dient der nachhaltigen Sicherung und Steigerung der Lebensqualität der Bürger und der Attraktivität der Stadt im Standortwettbewerb.“
(Best-practice-Leitfaden Stadtmarketing*:* Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, März 2009)

Das „Produkt“ – die „Marke“ Stadt, konkret: die Innenstadt – zielt auf die Einstellungen und das Handeln der Menschen vor Ort und aus ihrem Einzugsgebiet ab. Stadtmarketing wird deshalb idealerweise auf breiter Front mitgetragen. Unter dem so
entwickelten Dach werden Teilaspekte des Marketings als Mosaiksteine eines im Konsens verabschiedeten Leitbilds zusammengeführt. Eine so verstandene konsequente Markenführung ist Richtschnur und zentrale Aufgabe des Innenstadtmarketings: Was zahlt auf das Leitbild ein? Was ist beliebig, was sogar kontraproduktiv?

Stadtmarketing ist eine komplexe Aufgabe. Ein Idealmodell hat sich in der wissenschaftlichen Literatur nicht herauskristallisiert.

Das überrascht nicht, weil Stadt- und Innenstadtmarketing immer in einem spezifischen kommunalen und teilregionalen Umfeld mit seinen besonderen Rahmenbedingungen und Wettbewerbskonstellationen stattfindet.

Stadtmarketing ist kein Sprint, sondern ein Marathon.

Zu den wesentlichen Zielen zählen die **Stärkung der eigenen Position im interkommunalen, regionalen und überregionalen Wettbewerb**. Erfolgsfaktoren sind zielgruppenorientierte Angebote sowie deren Kommunikation und Vermarktung nach innen und nach außen. Adressaten sind einerseits die Stakeholder, die davon direkt
profitieren, und anderseits deren „Kunden“ aus der Stadt und darüber hinaus. Es geht um die Prägung von Markenassoziationen, um deren Relevanz für unterschiedliche Zielgruppen und final um die Frage: Welche Bedeutung haben diese Assoziationen für den Erfolg der Marke?
Die Aufgabe besteht darin, die Komplexität zu komprimieren, ohne sie damit aufzugeben - vergleichbar einem Schaufenster, das regelmäßig umdekoriert wird, *„ohne dabei die grundlegende Botschaft zu verändern“*, wie es Sebastian Zenker, Professor für Stadtmarketing an der Copenhagen Business School, Dänemark, formuliert. Für Zenker handelt es sich um einen „langwierigen Prozess – eher ein Marathon als ein Sprint“.

Im Rahmen der Bürgerbeteiligungsinitiative zur Zukunft der Bensheimer Innenstadt wurden 23 Arbeitspakete definiert, die seitdem in fünf Arbeitskreisen bearbeitet werden. Sie bilden zusammen mit der Auswertung des Innenstadt-Dialogs 2030 („Rotes Sofa“) und den Ergebnissen der Zukunftswerkstatt 2003 ff. die Grundlage für ein zukunftsfähiges Innenstadtmarketing. Das übergeordnete Motto lautet: Bensheim er-leben! Aus diesem Arbeitstitel soll die Innenstadtmarke entwickelt werden, die das Dach über den Einzelthemen bildet.

Folgende Themenfelder werden bearbeitet:

Bensheim er-leben: Das 23-Punkte-Paket

1. Eine starke Marke für Bensheim

Alle Bau- und Gestaltungsmaßnahmen sowie Marketingaktivitäten folgen einem gemeinsamen Markenleitbild, das in einem Slogan und einem einheitlichen Design verdichtet für Einheimische und Gäste auf den Punkt bringt, wofür Bensheim und seine Innenstadt heute und in Zukunft stehen. Arbeitstitel: *Bensheim **täglich** er-leben!*

2. Städtebauliches Gesamtkonzept zur Nutzung und Gestaltung

Masterplan für die schrittweise strukturelle und städtebauliche Weiterentwicklung der Innenstadt als Begegnungs-, Einkaufs- und Erlebnisort. Jede Investition und Maßnahme ist als Mosaikbaustein eines funktionalen und gestalterischen Gesamtkonzepts zu betrachten.

3. Beleuchtungskonzept

Stadtbildprägende Gebäude, Plätze und Brücken sollen so angestrahlt werden, dass ein attraktives Gesamtbild der Innenstadt bei Nacht entsteht. Das schafft Atmosphäre und verbessert das Sicherheitsgefühl der Passanten. Fragen des Natur- und Artenschutzes werden abgewogen, die Problematik Lichtverschmutzung wird berücksichtigt.

4. Spielen, Bewegung, Begegnung

Spielplätze in der Innenstadt sind ein Magnet für Familien mit Kindern. Sie werden als Stationen eines vernetzten landschaftsplanerischen und pädagogischen Bewegungs- und Entdeckungsparcours schrittweise so aus- und umgebaut, dass sie als Ganzes einen besonderen Anziehungspunkt für Kinder und Erwachsene darstellen.

Grün, Wasser, Licht

schaffen Atmosphäre.

5. Lauter als dritte Achse der Innenstadt

Die vernachlässigte Hinterhofsituation entlang der Lauter zwischen Stadtmühle und Mittelbrücke bis zum Rinnentor wird landschaftsplanerisch aufgewertet. Es entsteht ein einladendes Kleinquartier als Verbindung zur Hauptstraße/Mittelbrücke und zur Platanenallee. Zum Verweilen lädt eine Außenbewirtschaftung mit Getränken und kleinen Speisen ein.

6: Quartiere

Die Innenstadt von Bensheim (und darüber hinaus das gesamte Stadtgebiet) ist reich an attraktiven Plätzen und Quartieren mit großem Entwicklungspotenzial. Im Rahmen des städtebaulichen Gesamtkonzepts werden diese gezielt gefördert, so dass ein dichtes Netz attraktiver Räume in der Stadt entsteht.

7. Start-ups

Nicht nur die Innenstadt lebt von kleinen, eigentümergeführten Geschäften und Dienstleistungen. Neben deren Förderung soll die Ansiedlung neuer Geschäfte und innovativer Kleinunternehmen initiiert und beratend begleitet werden. Dafür werden in anderen Städten erfolgreich erprobte Konzepte (Arbeitstitel: „Innovationslabor“) auf die Bensheimer Situation angepasst.

8. Fördergelder

Bund und Land bieten vielfältige Möglichkeiten für die Beantragung von Fördergeldern für die Innenstadtentwicklung. Es werden für Bensheim geeignete Programme identifiziert und Projekte und Maßnahmen für erfolgversprechende Bewerbungen konzipiert.

9. Gastronomie

Die Innenstadt braucht mehr gehobene gastronomische Angebote, insbesondere für abends. Es werden Vorschläge entwickelt, wo und wie das mit welchen Partnern umgesetzt werden kann.

10. Manufakturen und mehr

Die Innenstadt braucht breit gefächerte, auch spezielle Angebote zum Einkaufen: Produkte und Marken, die man anderswo nicht findet - Originelles, Selbsthergestelltes, regionale Erzeugnisse und mehr. Akquisitionschancen für einen attraktiven Branchenmix mit Alleinstellungsmerkmalen werden aktiv genutzt.

11. Weintreff / Vinothek

In der Innenstadt wird ein Treffpunkt geschaffen, wo Weine von Bensheimer und Bergsträßer Winzern verkostet und gekauft werden können - idealerweise als Probierstube mit einem passenden gastronomischen Angebot.

12. Projekt „Kunsthalle“

Bensheim bietet jetzt schon viel Kunst und Kultur. Unter dem gemeinsamen Markenzeichen „Bensheimer Kunsthalle“ (Arbeitstitel) sollen diese Angebote gemeinsam vermarktet und um besondere Ausstellungen („Meisterschüler“), Konzerte etc. erweitert werden. Außer den vorhandenen kommen dafür auch neue, eventuell auch nur zeitweilig genutzte Veranstaltungsorte infrage.

13. „Pop-Up“-Konzepte

Leerstehende Geschäftsflächen sollen mit „Pop-Up“-Nutzungen belebt werden. Dabei handelt es sich um zeitlich befristete Angebote, die einander ablösen und so immer wieder neue Anreize für den Besuch der Innenstadt setzen. Pop-Up-Events könnten zum Beispiel auch Gesundheits- und Ernährungswochen, italienische Tage, eine Bensheimer Design-Ausstellung oder die zeitlich begrenzte Präsentation regionaler und ausgefallener Produkte sein.

14. Treffpunkt Innenstadt

Neben den eingeführten Publikumsveranstaltungen wie Winzerfest, Bürgerfest, Weihnachtsmarkt, verkaufsoffene Sonntage, Nightshopping sollen viele kleine Anreize für unterschiedliche Zielgruppen das Interesse für den Besuch der Innenstadt im Alltag wecken. Außer auf optimale infrastrukturelle Voraussetzungen sowie städtebauliche und grünplanerische Akzente kommt es dabei auf besondere Verkaufsangebote („Nur heute!“) und außergewöhnliche Aktionen im öffentlichen Raum an, zum Beispiel Straßenkunst. Es wird ein Konzept dafür erarbeitet.

Vom Bensheim-Digital-Projekt

bis zur Mobilitätskette der Zukunft

---

15. Bensheim App / Digitalprojekt

Die vorhandene Bensheim-App wird neu aufgesetzt und stets auf den aktuellen Stand der digitalen Technik gebracht. Vorhandene Plattformen werden konsequent vernetzt bzw. integriert. Eine interaktive Anwendungssoftware liefert tagesaktuelle Informationen zu Veranstaltungen, Sehenswürdigkeiten, Parkmöglichkeiten etc. sowie zum gesamten Spektrum von Handel, Gastronomie, Dienstleistungen und öffentlicher Verwaltung, einschließlich der Möglichkeit zur unmittelbaren Kommunikation.

16. Mobilität und Parken

Bensheim muss sich auf die veränderten Mobilitätsanforderungen der Zukunft einstellen. Das betrifft vor allem die intelligente Verknüpfung von individuellem und öffentlichem Nahverkehr, die Infrastruktur für eine vermehrte Nutzung des Fahrrads, aber auch ein Parkraumkonzept, das die Innenstadt gegenüber der „grünen Wiese“ konkurrenzfähig hält. Geeignete Modelle aus anderen Städten werden auf ihre Umsetzbarkeit geprüft.

17. Parkgebührenerstattung

Parken in der Bensheimer Innenstadt soll konkurrenzfähig zur grünen Wiese sein. Es wird ein vom Einzelhandel und der Gastronomie refinanziertes Parkgebührenerstattungsmodell eingeführt, das sich an den Kundenumsätzen in der Innenstadt orientiert.

18. Bensheim-online-Plattform

Bensheimer Fachgeschäfte präsentieren in Ergänzung zum stationären Handel auf einer eingeführten online-Plattform regionalisiert ihr Angebot und sorgen für die Lieferung frei Haus.

19. Lieferservice

Wer in der Innenstadt einkauft, kann sich seine Waren von einem Lieferservice nach Hause bringen lassen. Um die Kosten niedrig zu halten, wird zum Teil auf bereits vorhandene Dienste zurückgegriffen (Apotheken).

20. Innenstadt-Marketing / Citymanagement

Für die ganzheitliche Umsetzung eines integrierten Entwicklungskonzepts für die Innenstadt und deren Vermarktung bedarf es der professionellen Koordination aller Maßnahmen unter Beteiligung der wichtigen Akteure und Entscheider sowie der Stadtgesellschaft insgesamt. Es wird zeitnah eine Organisationsstruktur geschaffen, die dies gewährleistet und die begonnenen Initiativen schrittweise zum Abschluss bringt.

21. Kunden der Zukunft

Jugendliche haben in einem Workshop (Methode: Design Thinking) ihr Bild von einer attraktiven Innenstadt der Zukunft entworfen und Geschäftsleute, Kunden und Passanten, wie sie dazu meinen und was aus ihrer Sicht wichtig ist. Die Ergebnisse finden Eingang in die Maßnahmenplanung.

22. Kundenorientierung und Servicequalität

Emotionen spielen beim Einkauf eine große Rolle. Ohne freundliche Beratung ist das beste Angebot nichts wert. Einzelhandel, Handwerk und Dienstleistungsgewerbe in Bensheim starten eine gemeinschaftliche Service-Offensive und manifestieren dies mit einem Qualitätssiegel.

23. Crossselling

Die Vernetzung von digitalen und stationären Angeboten wird forciert und von Fachleuten begleitet.

Innenstadtmarketing muss den Wandel organisieren

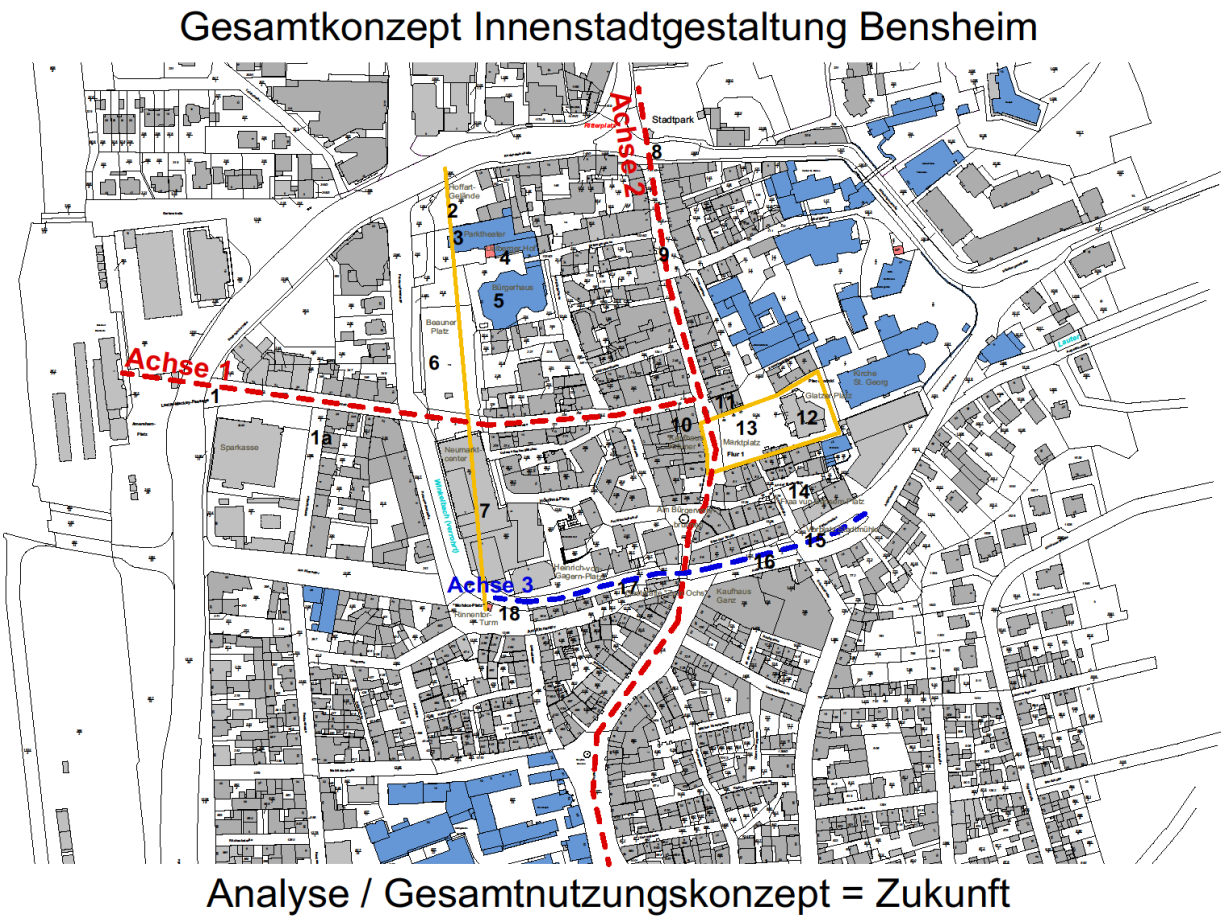
Aufgabe des Innenstadtmarketings vor diesem Hintergrund ist es:

- als Agentur des Wandels sämtliche innenstadtrelevanten Prozesse zu **koordinieren** und zu **moderieren**
- auf allgemeine und örtliche Entwicklungen zügig und im Idealfall **proaktiv** zu Antworten zu finden
- die (Innen-)Stadt als **ganzheitliche Marke** zu positionieren
- sich dabei konsequent an den **Erwartungen**, Bedürfnissen und der Verhaltensmuster der **Zielgruppen**, insbesondere der Fokusmilieus, zu orientieren
- gemeinschaftliche Ziele, Konzepte und **Strategien** zu erarbeiten und sukzessive umzusetzen
- einen Orientierungsrahmen für das verabschiedete **integrierte Stadtentwicklungskonzept** vorzugeben und über seine Einhaltung zu wachen
- weitere Themen zu identifizieren, die das **Profil** der Stadt **schärfen** und ihre Attraktivität erhöhen
- **Quick Wins** (schnelle Erfolge) zu initiieren und **Big Points** (strategische Meilensteine) vorzubereiten
- **Investitionen** in Gebäude und Infrastruktur als Bausteine eines **ganzheitlichen Gestaltungs- und Nutzungskonzepts** zu begreifen und schrittweise auf den Weg zu bringen
- **Leerstandsrisiken** frühzeitig zu **erkennen** und proaktiv Alternativkonzepte zu entwickeln und zu realisieren
- den **Einzelhandel** vor Ort zu **stärken** und Voraussetzungen für einen attraktiven Branchenmix zu schaffen
- am aktuellen und künftigen Bedarf orientierte **neue Geschäftsmodelle** zu identifizieren und für Bensheim zu initiieren
- **Start-ups** mit Rat und Tat zu begleiten
- die Rahmenbedingungen für ein vielfältiges und hochwertiges **gastronomisches Angebot** zu verbessern
- **Zwischennutzungskonzepte** (Pop-up-Stores, Ausstellungen, Kleinkunst etc.) initiieren
- Events in die **Gesamtstrategie** einzubinden

- die lokalen **Partner** enger zu **vernetzen**
- Drittmittel von **Sponsoren**, Partnern und **Zuschüsse** der öffentlichen Hand einzuwerben
- die **Kommunikation** nach innen (Stakeholder, Politik, Vereine, Institutionen etc.) und nach außen (Medien, Bürgerschaft, Umland, Firmen, Bensheim-Gäste) zu organisieren
- die **Identifikation** der Stakeholder und der Bürgergesellschaft insgesamt mit den Marketingzielen zu fördern
- Schnittstellen und Synergien zwischen **analogem und digitalem Raum** zu schaffen
- einen Masterplan **stationär-online** zu entwickeln und Schritt für Schritt umzusetzen: siehe dazu Bensheim-Digitalprojekt
- die **Beteiligung der Bürger** im Veränderungs- und **Anpassungsprozess** sicherzustellen
- die Prozesse in ihren Phasen und ihrer Wirksamkeit permanent zu **reflektieren** und gegebenenfalls zu **korrigieren** und umzusteuern

Deutlich wird dies am Diskussionsstand zum Gesamtkonzept Innengestaltung. Der vom zuständigen Arbeitskreis des Bürgerforums vorgelegte „Masterplan“ macht Aussagen zur Gestaltung *UND* **NUTZUNG von Gebäuden und öffentlichen Flächen**.

Es handelt sich um einen ersten Grobentwurf, der jetzt öffentlich debattiert und konkretisiert werden muss. Als Reaktion auf aktuelle Entwicklungen müssen einzelne Punkte situationsgerecht modifiziert und ggf. neu überlegt werden. Wichtig ist, dass **Einigkeit über die Grundrichtung** erzielt wird.



Erläuterungen siehe Anhang.

Das Projekt „Perlenkette“

Ein konkretes Projekt - das Arbeitspaket 4: Spielen, Bewegung, Begegnung - befindet sich im Stadium der Entwurfsplanung. Das Konzept „Perlenkette“ (siehe unten) hat aus gegebenem Anlass höchste Priorität: Im städtischen Haushalt für das Jahr 2019 sind Investitionsbeträge für die Platzgestaltung „Nibelungenbrunnen“ und Verbesserungen am Spielplatz Wambolter Hof / Stadtcafé vorgesehen.

Die Fußgängerzone Bensheims

wird den Erwartungen

an eine Einkaufs- und Flaniermeile

nur noch bedingt gerecht.

Die Situation:

Die Fußgängerzone Bensheim wird den heutigen Erwartungen an einen solchen Freiraum als Einkaufs- und Flaniermeile nicht mehr gerecht. Die Ausstattung und die Aufenthaltsqualität sprechen die Bürger und Gäste von Bensheim nur bedingt an. Die Leerstände in den Geschäften sind voraussichtlich auch teilweise auf diese Situation zurückzuführen.

Dort, wo in den letzten Jahren entsprechend in die Gestaltung der Fußgängerzone investiert wurde, halten sich vermehrt Menschen auf – das gilt für Jung und Alt.
Beispiel für eine solche Aufwertung ist der Bereich rund um den Hospitalbrunnen: Die Freiraumangebote laden ein, sich hier zu treffen, ggf. eine Limonade oder einen Kaffee zu trinken und in den umliegenden Geschäften zu bummeln. Da, wo es attraktiv ist, siedeln sich auch weitere ansprechende und interessante Geschäfte an.

Die Fußgängerzone soll nicht vollumfänglich erneuert werden. Ziel ist vielmehr, durch **gezielte Aufwertung von Teilbereichen**, durch **Akzent- und Schwerpunktsetzungen** die **Anziehung und die Attraktivität** dieses Bereiches deutlich zu **verbessern**.

Die Bürger sollen in die Fußgängerzone hineingezogen werden, sich dort niederlassen und verweilen, andere Menschen treffen, sich ausruhen und auch einkaufen – sprich: die Innenstadt beleben.

Generationsübergreifende Spiel- und Bewegungsangebote sollen sich wie an einer **Perlenkette durch die Fußgängerzone** schlängeln und damit zum Spiel auffordern, zur Bewegung**,** zum Miteinander.

Wichtig ist die Einbindung der Bürger

in die Planung von Anfang an.

Das Konzept zur Aufwertung der Fußgängerzone soll unter Einbindung der Bürger entwickelt werden. Die einzelnen Schritte sind:

1. **Öffentliche Versammlung**, um die Bürger über das geplante Vorhaben zu informieren. Durch Vorstellung von konkreten Punkten, bei denen Verbesserungs- bzw. Handlungsbedarf besteht, soll beispielhaft die aktuelle Situation veranschaulicht werden. Die **Bürger** werden zur **Diskussion** eingeladen und gebeten, **Verbesserungsvorschläge** zu unterbreiten. In einem zweiten Schritt sollen Bürger die Punkte in der Fußgängerzone benennen, bei denen sie **Handlungsbedarf** sehen und entsprechende **Vorschläge** unterbreiten, wie Verbesserungen erfolgen können.
2. Die Vorschläge werden gebündelt (ca. 10 Standorte) und fließen in das **Gestaltungskonzept zur Aufwertung der Fußgängerzone** ein. Das Konzept wird vom Büro STADT + NATUR erarbeitet. Es wird dem Magistrat und den Bürgern vorgestellt.
3. Durch die **zeitgleiche Umsetzung von kleineren Gestaltungsmaßnahmen** bringt die Stadt zum Ausdruck, dass das Gestaltungskonzept möglichst zeitnah realisiert werden soll.
4. Auch **bei leerstehenden Geschäften** könnte die Stadt aktiv werden. Vorausgesetzt, die Eigentümer stimmen zu, könnten diese ggf. vorübergehend von kleinen und großen Bürgern (zwischen)genutzt werden. Insbesondere in **Schlechtwettersituationen** würden **Spiel- und Aufenthaltsmöglichkeiten im Warmen und Trockenen** bestimmt gut angenommen und stellten eine Bereicherung der angesprochenen „Perlenkette“ durch Bensheim dar. Arbeitstitel: Spielhaus.
5. Vertiefend betrachtet werden schon in der Phase der Konzeptplanung der Spielbereich Heinrich-von-Gagern-Platz / Wambolter Hof und der Platzbereich Nibelungenbrunnen. Für beide Plätze wird eine Vorentwurfsplanung erstellt. die sich nahtlos in das Konzept „Perlenkette“ einfügt.

4. Erfolgsfaktor Kooperation von Politik, Verwaltung sowie Handel, Gastronomie, Vereinen, Institutionen und Bürgerschaft

Stadtmarketing ist eine Gemeinschaftsaufgabe, die nie abgeschlossen ist. Sie muss von möglichst allen relevanten Kräften der Stadtgesellschaft mitgetragen und gestaltet werden: von der Kommunalpolitik und der Verwaltung Hand in Hand mit dem Handel, der Gastronomie sowie Vereinen, Institutionen - und nicht zuletzt den Bürgern als Besucher, zahlende Kunden, Nutznießer und Akteure in einer lebendigen Innenstadt. Hier liegt, wie sich überall zeigt, das größte Potenzial. Für Bensheim, das nach negativen Erfahrungen mit einem hauptberuflichen Citymanagement in der jüngeren Vergangenheit auf ehrenamtliche Initiativen und städtische Zuschüsse für sie gesetzt hat, gilt dies im Besonderen.

Denn es hat sich – ungeachtet des immensen persönlichen Engagements der Protagonisten in Vereinen und Institutionen - herausgestellt, dass es in Zeiten des Wandels mit ständig neuen Herausforderungen eines institutionalisierten Rahmens bedarf, um die vielfältigen, oft nicht deckungsgleichen Interessen aus dem öffentlichen und privaten Bereich zusammenzuführen und zu kanalisieren. Dazu bedarf es einer dauerhaften Plattform für öffentlich-private Kooperationen - mit dem Anspruch, jede einzelne Maßnahme, jedes Projekt und jede Investition darauf abzuklopfen, ob und inwieweit sie auf eine Gesamtstrategie einzahlen. Das im Oktober 2018 gestartete Bürgerforum Innenstadt bietet diese Plattform.

Bürger wollen mitreden,

gefragt werden und mitmischen.

Der Rahmen für eine breite, projektbezogene Mitwirkung der Stadtgesellschaft stellt also ein wesentliches, wenn nicht *das* entscheidende Kriterium für die Festlegung der Organisationsstruktur eines künftigen Bensheimer Stadtmarketings dar. Sonst gehen Ressourcen verloren, die sich in der Praxis als äußerst effizient erwiesen haben – nicht zuletzt, weil es gelungen ist, ein verbessertes Klima im Umgang miteinander und ein neues Wir-Gefühl zu erzeugen. Binnen kürzester Zeit hat sich eine vorher so nicht dagewesene Sensibilität und Aufbruchstimmung für die Entwicklung der Innenstadt ausgebildet. Diskussionen um Streitobjekte wie die Generalsanierung des Bürgerhauses und den Abriss des Hauses am Markt werden nun überwiegend konstruktiv und in die Zukunft gerichtet geführt.

Mündige Bürger wollen nicht nur alle paar Jahre bei Wahlen ihre Stimme abgeben, sondern zur rechten Zeit mitreden und sich einbringen. Sie wollen schon bei der Entscheidungsfindung gefragt und gehört werden und sich nicht von Politik und Behörden fremdbestimmen lassen. Die Kontakte und das Wissen der Vielen zu nutzen, um gemeinsam zu bestmöglichen Lösungen zu kommen: Das ist Herausforderung und Chance zugleich. Die Kommunalpolitik wäre schlecht beraten, würde sie nicht auf diesen Fundus zurückgreifen.

Entscheiden müssen die Gremien am Ende eigenverantwortlich. Das liegt im Wesen der repräsentativen Demokratie.

Umgekehrt geht die Legitimation dafür vom Volke aus. Nur, wenn sie sich dies jederzeit vor Augen führen, können Parteien den ihnen im Grundgesetz zugewiesenen Auftrag zur Mitwirkung an der politischen Willensbildung überzeugend erfüllen. Alles andere wäre das Gegenteil einer zeitgemäßen Kommunalpolitik.

- **So gesehen, erweist sich der Umgang mit dem Projekt Innenstadtmarketing auch als Probe aufs Exempel, wie ernst politische Akteure Bürgernähe nehmen.**

5. Das Bensheimer Partizipationsmodell

Die Themen des Stadtmarketings sind Zukunftsthemen einer Stadt. Es geht darum, wie sie von ihren Bürgern und in den Augen anderer gesehen werden möchte, und was dafür getan werden muss, um diesen Eindruck zu erzeugen und zu untermauern. Die definierten Themen sollen …

„die Stadt weiter denken helfen, über das Bestehende hinaus. Sie müssen das Potenzial haben, den Menschen zu zeigen, was ihre Stadt sein könnte, und sie müssen den wichtigsten Kräften Lust darauf machen, die Möglichkeiten ihrer Stadt auszuprobieren".

(Bernadette Spinnen: Stadtthemen mit Zukunftspotenzial; in: Praxishandbuch City- und Stadtmarketing)

Die Betroffenen zu Beteiligten machen.

Was liegt also näher, als die Betroffenen zu Beteiligten zu machen, und zwar, *bevor* Fakten geschaffen worden sind?

Zwar leisten in Bensheim mehrere Organisationen und Institutionen – allen voran Bensheim-Aktiv und der Verkehrsverein, das Familienzentrum, der Eigenbetrieb Stadtkultur und weitere Verwaltungsbereiche – ihren (größtenteils ehrenamtlichen) Beitrag für die Belebung der Innenstadt. Zudem wurden in zwei Beteiligungsprozessen – Zukunftswerkstatt 2003 ff. und Innenstadt-Dialog / „Rotes Sofa" 2017 – Ideen gesammelt und teilweise auch Umsetzungsoptionen diskutiert.

All diese Initiativen haben aber den Mangel, dass sie nicht in ein Gesamtkonzept eingebunden und von keinem koordinierenden Projektmanagement unterstützt waren. Zudem fehlte eine konkrete Vorstellung davon, wie sich die Bensheimer Innenstadt im Wettbewerb mit den Oberzentren und der digitalen Welt positionieren soll.

Das Bürgerforum Zukunft Innenstadt ist mit dem Anspruch angetreten, diese Defizite aufzuarbeiten und ein integriertes Konzept für eine zukunftsorientierte Entwicklung der Innenstadt vorzulegen. Es umfasst alle für dieses Ziel relevanten Aufgabenbereiche:

Anspruch war und ist, die Kompetenzen und Potenziale der Stadtgesellschaft zu aktivieren, Bürger zum Mitreden, Mitdenken und Mitmachen zu bewegen und so auf die kommunale Politik stärker beratend einzuwirken.

INNENSTADTMARKETING
Aufgabenbereiche und Zielgruppen

Aufgaben und Zielgruppen

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG	INNENSTADT-ENTWICKLUNG	MODERATION KOORDINATION	KOMMUNIKATION VERMARKTUNG	VERANSTALTUNGS- UND EVENT-MARKETING	DIGITAL-MARKETING
Markenführung Gesamtkonzept: Projekte und Priorisierung	Masterplan Nutzung und Gestaltung: Gebäude, öffentlicher Raum, Grün, Wasser, Licht Mobilität: ÖPNV, Fahrrad, Parken	Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel	nach innen nach außen	tägliche Angebote Großveranstaltungen	Bensheim-App Webauftritte Online-Shopping
Zielgruppe • Stadt- und Umlandbevölkerung • Geschäftsreisende, Touristen • Stakeholder • Kommunalpolitik	**Zielgruppe** • Politik (lokal + regional) • Immobilieneigentümer, Investoren, Handel, Gastronomie • Anwohner • Stadtbevölkerung • Verkehrsverbünde, Mobilitätsdienstleister	**Zielgruppe** • Kommunalpolitik • Immobilieneigentümer, Handel, Gastronomie • Kultur- und Eventveranstalter	**Zielgruppe** • Kunden, Besucher • Stakeholder • Kommunale Gremien	**Zielgruppe** • Innenstadtbesucher alle je nach Angebot, Veranstaltung oder Event	**Zielgruppe** • Stadt- und Umlandbevölkerung • Wirtschaft • Internetnutzer

Dabei geht es nicht um Kritik, nicht um Positionen *gegen* etwas, sondern um einen öffentlichen Diskurs, der mehr Bewusstsein in der Bevölkerung und ihren repräsentativen Gremien für die Wichtigkeit des Themas schafft.

Ziel muss es sein, gemeinschaftlich ein „Zukunftsprojekt Lebendige Mitte“ aufzusetzen und Schritt für Schritt abzuarbeiten. Das Bürgerforum versteht sich dabei als Dialogpartner der Stadtverwaltung und der kommunalen Entscheider.

Um einen offenen, nicht vorgeprägten Dialog anzustoßen, wurden Mandats- und Entscheidungsträger (Stadtverordnete, Stadträte, Dezernenten, Verwaltungsmitarbeiter, politische Parteien) in der Phase der Bestandsaufnahme – also der Analyse der Defizite und Chancen sowie der Auflistung von Wünschen,

Erwartungen und Forderungen - bewusst nicht beteiligt und auch nicht bei den sich anschließenden Brainstorming-Runden in den Fortgang eingebunden.

Gezielt eingeladen waren ca. 50 Repräsentanten der betroffenen Interessengruppen sowie, über ein Losverfahren, 20 interessierte Bürgerinnen und Bürger. Der bewusste Verzicht auf Insiderinformationen und die Ausschaltung parteitaktisch motivierter Schwerpunktsetzungen verhinderte Denkblockaden, wie sie in moderierten Prozessen wie diesen häufig zu beobachten sind.

Nichts motiviert mehr als sichtbare Ergebnisse.

Im Wesentlichen ging und geht es um die Beantwortung dieser vier Fragen:

Wofür soll Bensheim / Bensheims Innenstadt stehen - heute, morgen und in Zukunft?

Welche neuen Maßnahmen steigern den **Erlebniswert** der Innenstadt?

Wie erhalten und steigern wir die **Einkaufsattraktivität** der Innenstadt?

Welche **Marketinginstrumente** braucht die Innenstadt?

LauterLicht als Paradebeispiel für einen schnellen Erfolg

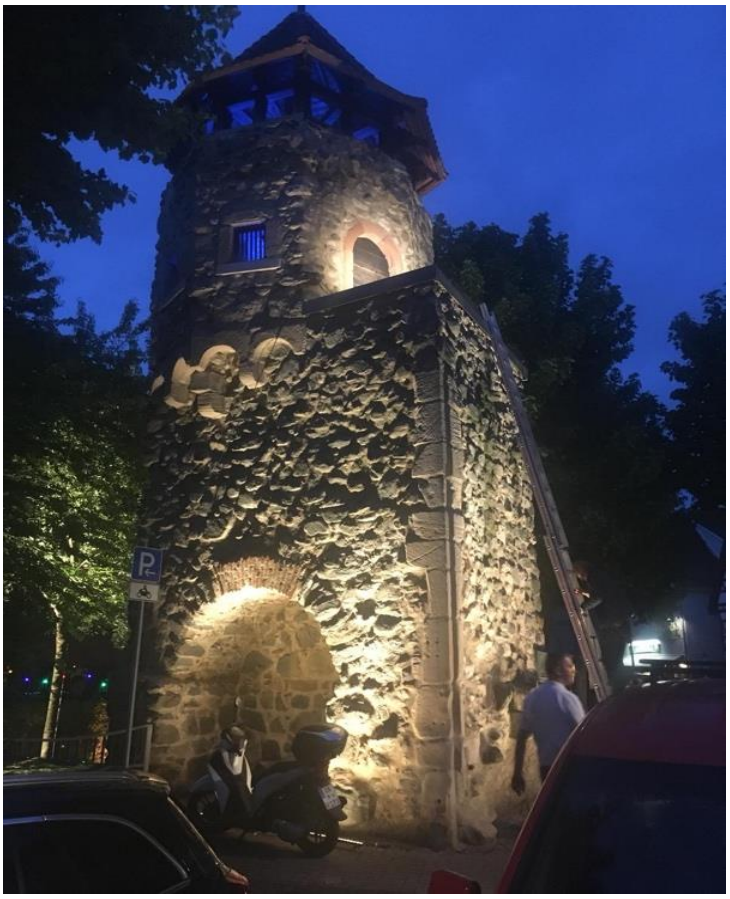
Ziel war es von Anfang an, nicht nur eine Sammlung von Ideen, Wünschen und Erwartungen zu erstellen, sondern konkrete Umsetzungskonzepte vorzulegen. Eine Projektplanung mit einer Prioritätenliste wurde den städtischen Gremien übergeben und in den Geschäftsgang eingespeist. Der Anspruch ist, konkrete Ergebnisse und Handlungsanleitungen zu liefern sowie erste Maßnahmen und Projekte selbst anzustoßen und teilweise schon zu realisieren. Denn nichts motiviert – und erhöht die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz – mehr als sichtbare (Teil-)Erfolge. In der Diktion des Bürgerforums heißen sie Quick Wins.

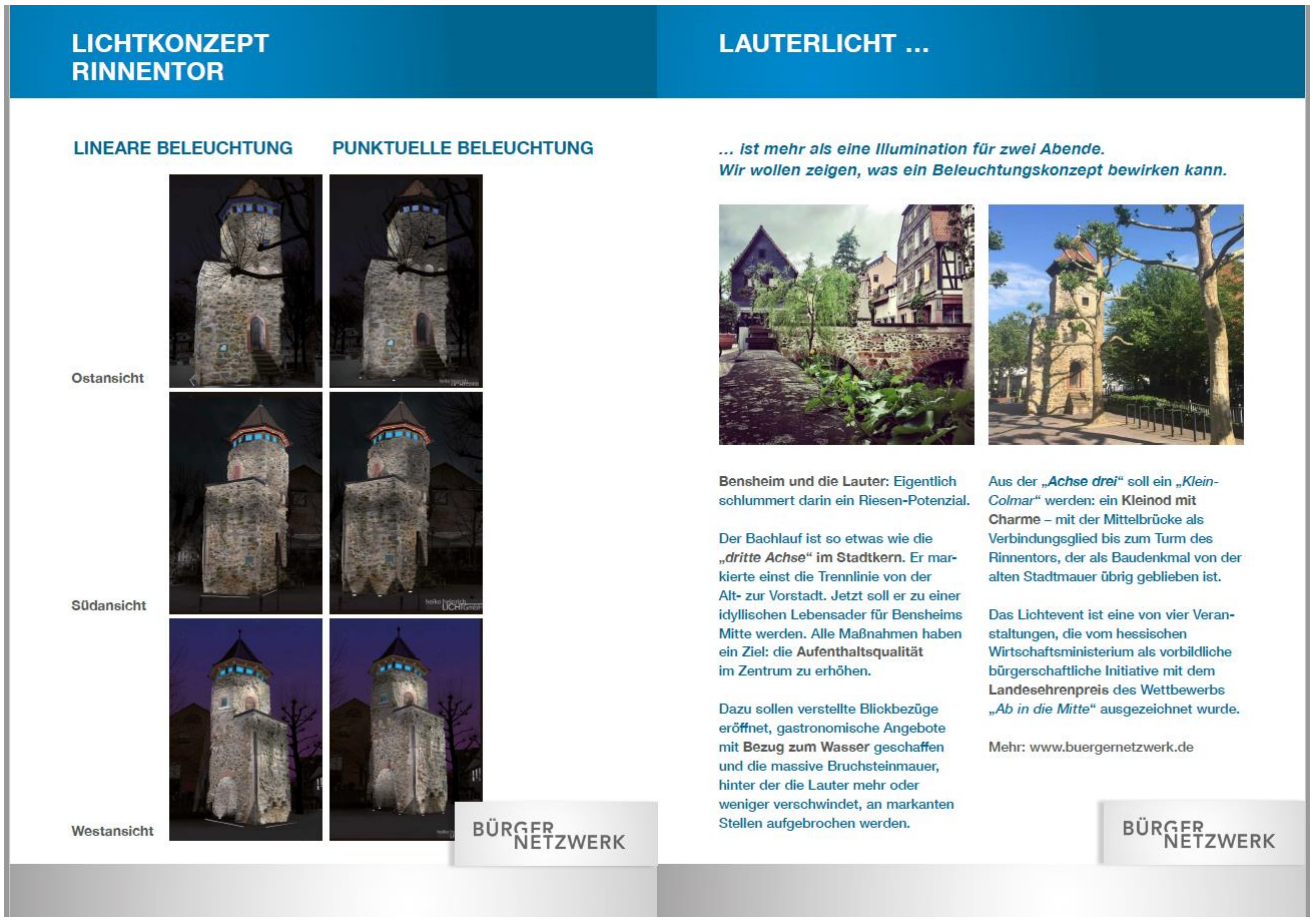
Ein Beispiel dafür ist das Event „LauterLicht“, das am 28. und 29. Mai 2019 im Rahmen des Landeswettbewerbs „Ab in die Mitte“ an zwei Abenden inszeniert wurde.

Die Demo-Beleuchtung des als „dritte Achse“ der Innenstadt-Topographie betrachteten Bachlaufs erfüllte zu hundert Prozent ihren Zweck: Es wurde eine öffentliche Diskussion angestoßen**. Das Echo war und ist durchweg positiv.** Die Stadtspitze, namentlich der Bürgermeister, und die anwesenden Mandatsträger/innen zeigten sich beeindruckt.

Der Bauverwaltung wurde vom Magistrat ein Prüfauftrag erteilt, wann und wie ein Beleuchtungskonzept – zunächst für den Rinnentor-Turm und Abschnitte der Lauter – als Dauerinstallation verwirklicht werden kann. Die grundsätzliche Absicht, das Thema zeitnah anzugehen, liegt vor. Das Projekt steht ganz oben auf der Prioritätenliste für die Beschlussfassung in der Stadtverordnetenversammlung. Sobald die haushaltsrechtlichen Voraussetzungen geschaffen sind, soll mit der Realisierung begonnen werden.

LauterLicht ist ein Paradebeispiel dafür, wie mit guten Konzepten Stimmungen erzeugt und Projekte angeschoben werden können





Seit Oktober 2018 hat sich eine Menge getan.

Nachstehend eine Dokumentation der wichtigsten Meilensteine seither:

- 15.10.2018: Kick-off Bürgerforum > Plenum mit Input Prof. Stefan Hennemann zum Thema Megatrends und Triebkräfte für die Innenstadtentwicklung
- 05.11.2018: Plenum 2 > Schwerpunkt Stadtmarke, Online-Handel, Vernetzung analoger-digitaler Raum: Input „Gießen-App" und IHK-Projekte
- 03.12.2018: Plenum 3 > Markenmerkmale, Handlungsfelder, Erwartungen an den Handel (Vortrag Emotionsmarketing)

- Oktober 2018 – heute: regelmäßige Arbeitsgruppen-Treffen (> 30) und Innenstadtführungen (4) zu den Themen Stadtentwicklung, Marke, Bensheim-Digital-Projekt, Marketingkonzepte, smarte Mobilität
- 22.01-2019: Jugendworkshop Design Thinking zur Zukunft der Innenstadt mit Präsentation von fünf konkreten Projektvorschlägen
- Januar 2019: Start des Projekts „Perlenkette“ mit dem Büro Stadt und Natur, Annweiler > Spielen, Bewegung und Verweilen in der Innenstadt („Alla hopp“)

- 25.02. 2019: Beteiligung am Landeswettbewerb „Ab in die Mitte“

- 07.03.2019: Präsentation der Zwischenergebnisse der Beteiligungsinitiative Bürgerforum Zukunft Innenstadt vor Mandatsträger/innen der Stadtverordnetenversammlung und des Magistrats

- 09.04. 2019: Preisverleihung Landessieger des Wettbewerbs „Ab in die Mitte“

- 28./29.05.2019: Beleuchtungs-Event „LauterLicht“ mit Stadtbegehung: Rinnentor-Turm und Bachverlauf

- 19.06.2019: Abschluss Rebriefing Werbeagenturen zum Thema Marke für die Innenstadt, Arbeitstitel: Bensheim er-leben

- Mai/Juni 2019: Vorbereitung eines studentischen Kreativ-Wettbewerbs „Aparthotel, Dalberger Hof, Bürgerhaus, Parktheater“

- 26.06.2019: Auftragsvergabe an Transforum e.V.: Arbeitsfelder und Organisationsstruktur einer künftigen Marketingorganisation für die Innenstadt

- 16.08.2019: Präsentation Masterplan Stadtentwicklung: Nutzungs- und Gestaltungskonzept vor der Rathausspitze

- 17.08.2019: Regionalmarkt

- 22.08.2019: Plenum 4 >>> Review, Preview der Arbeit im Bürgerforum

- 29.08.2019: Bürgerveranstaltung Kick-off „Perlenkette“

- 04.09.2019: Vor-Ort-Termin mit den Initiatoren und Sponsoren des Landeswettbewerbs „Ab in die Mitte“ >>> Voraussetzungen für eine neuerliche Förderung 2019

- 21./22.09.2019: Spielefest zum Weltkindertag - mit Infostand „Perlenkette“ und Malwettbewerb „Spielen und Bewegung in der Stadt“

- 28./29.09. + 05./06.10.: Ausstellung und Führungen: Bensheim – gestern, heute, morgen >>> Präsentation der Ergebnisse eines studentischen Wettbewerbs für eine Hotelplanung auf dem Hoffart-Gelände

- Oktober 2018 – Mai 2019: Bei vier sehr gut frequentierten Stadtbegehungen wurden die Bürgerinnen und Bürger von Bensheim und Umgebung über die städtebaulichen Pläne des Bürgerforums informiert und zur Mitwirkung eingeladen. Dabei ging es um allgemeine Nutzungs- und Gestaltungsfragen, die Bedeutung des Denkmalschutzes, mehr Atmosphäre und ein besseres Sicherheitsgefühl bei Dunkelheit und die Gestaltung des Bachlaufs als „dritte Achse“ mit attraktiven Blickbezügen, stilvoller Außengastronomie, sowie Zugängen zum Wasser mit Plätzen zum Verweilen und Spielen.

6. Die Marke als verbindende Klammer

> *Jede Stadt verfügt über eine Marke. Damit sind die Assoziationen gemeint, die im Kopf der Konsumentinnen und Konsumenten verankert sind...“*

Sebastian Zenker: Die Stadt als Marke, in: Heribert Meffert, Bernadette Spinnen, Jürgen Block, bcsd e.V. Hrsg. > Praxishandbuch City- und Stadtmarketing, S. 69

Schon die Herrscher und Bauherren in der römischen Antike machten sich diese Erkenntnis zunutze. Durch prachtvolle Bauten inszenierten sie das alte Rom als Demonstration ihrer Macht und beeindruckendes Zentrum ihrer Kultur: Ohne eine wirkliche Vorstellung von Marketing zu haben, schufen sie so eine der erfolgreichsten Stadtmarken der Menschheitsgeschichte. Die Grundidee, die dahintersteckt, ist heute noch richtig.

Die Stadtmarke muss dem veränderten Konsum- und Freizeitverhalten Rechnung tragen.

Zu einem erfolgreichen Markenbild gehört allerdings auch, dass es für neue Erwartungen und verändertes Konsum- und Freizeitverhalten noch stimmig ist. Das gilt in besonderem Maße für kleinere und mittelgroße Städte und deren Zentren. Ihre Anziehungskraft beziehen sie nicht mehr in erster Linie als Einkaufs-, sondern als Begegnungs- und Erlebnisort.

Gleichwohl wird der wirtschaftliche und gesellschaftliche Nutzen einer Innenstadtmarke noch häufig unterschätzt. Ob eine Marke erfolgreich ist, hängt davon ab, wie passgenau sie das Lebensgefühl der Menschen trifft, die damit angesprochen werden sollen.

Kreativüberlegungen vorausgehen muss deshalb eine solide Markenanalyse. Unter anderem folgende Fragen gilt es zu beantworten:

- Welche Leistungen, Angebote und Merkmale sind kundenrelevant?
- Welcher rationale Nutzen wird damit verbunden?

- Welche Gefühle sollen ausgelöst, welcher emotionale Nutzen soll in den Vordergrund gerückt werden?
- Wo liegen die Differenzierungspotenziale im Standortwettbewerb?
- Welche Aspekte sollen bevorzugt beworben werden?
- An welchem Leistungsversprechen will und muss sich die Innenstadt messen lassen?
- Wie will sie von ihren Besuchern wahrgenommen werden?

In mehreren Workshop-Runden hat der Arbeitskreis „Marke“ des Bürgerforums Zukunft Innenstadt Antworten formuliert und gleich zu Beginn eine Matrix mit rationalen und emotionalen Kriterien zusammengestellt:

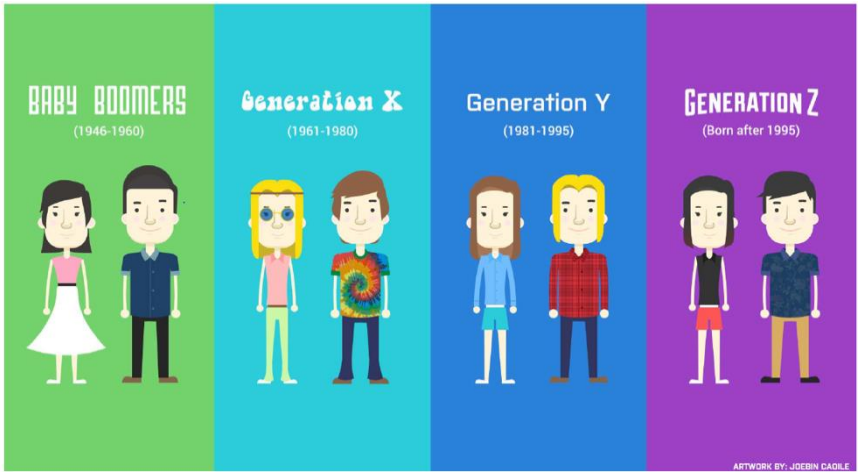
- Wir sind …
- Wir bieten …
- Wir werden (im Jahr 2030) gesehen als …
- Wir präsentieren uns … >>> Logo, Claim, Farb- und Bildtonalität, Kampagne/Storytelling. Nachstehend die erarbeitete Stichwortsammlung: Sie macht deutlich, in welcher Bandbreite ein Gesamtbild entsteht. Die Herausforderung besteht darin, eine kampagnenfähige Essenz herauszuarbeiten und sich auf Themen zu konzentrieren, die möglichst viele Kunden ansprechen.

MARKENEIGENSCHAFTEN INNENSTADT 2030

WIR SIND...	WIR WERDEN GESEHEN ALS...
• Unverzichtbarer Bestandteil der Stadtgesellschaft ⟶ identitätsstiftend • Marktplatz für Einheimische und Gäste • Treffpunkt für alle Gruppen • Anbieter von Konsum- und Luxusgütern Dienstleistungen, Speis' und Trank, Unterhaltung **- Spezifizierung? Differenzierung?** • Wohnort • Kultureller Mittelpunkt	• heimelig+modern **(IT-Infrastruktur)** • familiär+individuell **(Spielplatz-Konzept)** • regional+international **(Vinothek, regionale Produkte)** • vielfältig+weltoffen **(Events, Aktivitäten/Marketing-Maßnahmen im Alltag)** • lebendig+erholsam **(Begrünung)** • gesellig+engagiert **(Feste)** • jugendlich-spontan+seniorengerecht • sauber+sicher • hell+freundlich **(Lichtkonzept, Atmosphäre)** • crossmedial **(App mit Push-up-Funktion, Online-Shop)**
WIR BIETEN...	**WIR PRÄSENTIEREN UNS...**
• Aufenthaltsqualität (für alle Gruppen) • Architektur, Grün, Sitzen • **Spielplatzkonzept (Wasser!), auch Indoor** • Frequenz=viele Besucher, Kunden, Gäste • Viele (kleine) Plätze und „Ecken" • Vielfältige **Gastronomie** • Bedarfsgerechte, nachfrageorientierte und innovative **Einzelhandelsangebote** • Spezialisierung, Regionalisierung: **„Markthalle"/ Regionalladen und mehr** • „Emotion points" im Laden/in der Kneipe • Weinkultur **- Vinothek**, wertige (regionale?!) Küche • **„Nur-Heute/Jetzt-Gleich"-Angebote ⟶ Bensheim-App**	• **Logo, Claim, Farbe, Bildsprache, Storytelling** • Im Rahmen des städtischen Auftritts ⟶ Relaunch?!

Alle Zielgruppen müssen

sich *angesprochen* *fühlen.*



Grundsätzlich muss die Markenkommunikation auf alle Zielgruppen anwendbar sein – so unterschiedlich sie auch sind. Während die Baby Boomers und die Generation X mit dem Status Quo noch mehr oder weniger gut leben können und ihn auch im Alltag annehmen, muss dies für Teile der Generation Y und erst recht für die Digital Natives der Generation Z bezweifelt werden. Mit den tradierten Angeboten können sie wenig, zum Teil gar nichts anfangen.

Gleichwohl hat der Arbeitskreis „Marke“ den Anspruch formuliert, dass **Bensheim auch in zehn Jahren noch die „attraktivste Stadt in Südhessen“** bleibt. Für ihre „innere Mitte“ bedeutet dies: Sie lockt als Erlebnis- und erst in zweiter Linie als Einkaufsort. „Bensheim ***täglich*** **er-leben**“ lautet der Gestaltungsauftrag an Stadtplaner, Marketing-Protagonisten und nicht zuletzt an den Handel und die Gastronomie.

Die Marke bildet das Dach, unter dem alles stattfindet. Sie ist der Leitfaden und Orientierungsrahmen für alle Marktteilnehmer. „Bensheim erleben“ - der Arbeitstitel ist mit klaren Versprechen verbunden:

Erlebt werden soll die Innenstadt …

- grün und in voller Blüte
- hell und sauber
- digital und analog
- mit einladenden Ecken und Plätzen
- mit Brunnen und Türmen
- mit der Lauter als aus ihrem Dornröschenschlaf gewecktes Kleinod
- mit einer „Perlenkette“ an Spiel-, Bewegungs- und Verweilorten
- als kultureller und geselliger Mittelpunkt
- als pulsierendes Herz der Stadt

Online-Shops werden

gut geführte Geschäfte nicht ersetzen.

Jeder einzelne Punkt hebt darauf ab, dass der Einkauf im innerstädtischen Ladengeschäft zunehmend als Teil der Freizeitgestaltung gesehen wird – und damit in Konkurrenz zu anderen Anreizen. Umso mehr kommt es auf emotionale Impulse an, auf attraktive Aufenthalts- und Erlebnisräume. Die Ladengeschäfte gehören gehören dazu, wenn sie sich konsequent an ihren Kunden orientieren und mit Servicequalität überzeugen. Dann werden „*Online-Shops … Geschäfte nicht ersetzen*“, ist Michael Karutz überzeugt.

Er war 24 Jahre als Gutachter für Einzelhandelsanalysen tätig. Der Handel in der Innenstadt hat für den Experten auch in Zukunft seine Funktion und Perspektive, wenn es ihm gelingt, passgenaue Cross-Channel-Strategien zu entwickeln und … *„Einkaufserlebnisse zu generieren, die sich ständig wandeln …:*

Freie WLAN-Zugänge werden zur Selbstverständlichkeit werden. Der Wettbewerb um die Erlebnisqualität von Stadtquartieren wird zunächst auf dem Tablet oder Smartphone stattfinden.“ (Michael Karutz: Handel und Innenstadt; in: Praxishandbuch City- und Stadtmarketing)

Was aber macht die spezifische Erlebnisqualität aus, die im Bensheimer Markenbild verankert werden soll?

Was unterscheidet sie vom „Wettbewerb“?

Welche Stärken sollen unterstrichen, welche tatsächlichen oder vermeintlichen Schwächen als Chance begriffen und in ihr Gegenteil verkehrt werden?

Die Innenstadt muss sich als

Ort der Begegnung, des Erlebens

und des Konsums positionieren.

Auf den Punkt gebracht noch einmal das Ziel: Die Innenstadt von Bensheim soll als Ort der Begegnung, des Erlebens und des Konsums ins Bewusstsein von potenziellen Besuchern und Verbrauchern gebracht und dieser Eindruck verfestigt werden.

In allen Zielgruppen - bei den jüngeren mehr - werden sich Menschen finden, die beim Stichwort Shoppen, vielleicht auch Ausgehen und sich mit Freunden treffen, eher an ein städtisches Angebot denken: an Mannheim, Darmstadt, Heidelberg oder Frankfurt. Sie müssen davon überzeugt werden: **Shoppen, Ausgehen, mit Freunden treffen – das geht auch perfekt in Bensheim, insbesondere in der Innenstadt.**

Allerdings hängt die Glaubwürdigkeit einer jeden Marketingaussage davon ab, dass Leistungsversprechen und Wirklichkeit nicht auseinanderklaffen. Der Prüfstein ist die Authentizität. Eine Markenkampagne wird deshalb immer nur den Ist-Zustand abbilden können. Sie muss aber auch wünschenswerte Entwicklungen im Blick

haben und aufgreifen, wenn das „Zukunftsbild im Kopf“ der Macher und ihrer Adressaten wieder ein Stück mehr Kontur angenommen hat. So wird die Marke zum Leitbild, zum Kompass und Treiber eines integrierten Innenstadtmarketings.

Angebote und Botschaften, die im Rahmen des Selektionsprozesses nicht bewusst wahrgenommen oder sogar gemieden werden, verfehlen ihr Ziel. Sie sind nicht relevant. Es gilt also, Besuchern und Konsumenten so überzeugend die für sie bedeutsamen Vorzüge eines Ortes, eines Lokals oder eines Ladengeschäfts nahezubringen, dass dieses Angebot oder diese Verlockung stark genug sind, um sich *dafür* und nicht für eine andere Alternative zu entscheiden.

In mehreren Arbeitsgruppensitzungen im Rahmen des Bürgerforums und in Briefinggesprächen mit Kreativagenturen hat sich eine Vorgehensweise in drei Schritten herauskristallisiert:

1. Differenzierende und authentische Stärken identifizieren
2. Stärken emotionalisieren und ein „Bensheim-Gefühl“ definieren
3. Das „Bensheim-Gefühl“ durch eine Kommunikationsidee erlebbar machen

„Wir sind stolz darauf, keine Großstadt zu sein!“

Die zentrale Frage dafür – und für eine zukunftsfähige Entwicklung der Innenstadt – lautet:

Wo kann Bensheim mit seinem historisch gewachsenen Zentrum (aber auch als Stadt insgesamt) glaubwürdig punkten?

Aber auch: Wo ist die Konkurrenz ehrlicherweise stärker als wir?

Und final: Was konkret macht die besondere Erlebnis- und Aufenthaltsqualität sowie die Wohlfühlatmosphäre aus?

- ✓ kein Großstadt-Stress
- ✓ kein sich Gehetzt-Fühlen
- ✓ eine im Vergleich entspannte Verkehrs- und Parkplatzsituation
- ✓ gute Erreichbarkeit mit dem Fahrrad und zu Fuß

In Summe:

Bensheim bietet ein Tiefenentspanntes (Innen-)Stadt-Erlebnis.

Zwei kreative Umsetzungsvarianten für das definierte „Bensheim-Gefühl“ werden favorisiert und bilden die Grundlage für eine vertiefende Diskussion über eine Innenstadt-Marke, die das Potenzial für die Weiterentwicklung zur Stadtmarke hat.

1. Bensheim und insbesondere die Innenstadt ist zentraler Treffpunkt - „die Mitte“
   Wer hier Zeit verbringt, fühlt sich wohl, macht sich keinen Stress und erhält trotzdem viele Anreize. Und: Besucher der Innenstadt kommen mit Menschen in Kontakt, die stolz auf ihre Stadt sind.
2. Schwächen werden zu Stärken gewandelt: „Wir vertreten selbstbewusst unsere Identität und sind stolz darauf, keine Großstadt zu sein.“

   In diesem Bewusstsein wird augenzwinkernd der Kontrast zum Großstadt-Lifestyle kariert.

7. Schnittstellen zwischen analogem und digitalem Raum: Digitalkonzept für Bensheim

Quelle : Handelsverband Deutschland, HDE Online Monitor 2018
https://einzelhandel.de/online-monitor

Das Smartphone ist bei vielen Menschen zur wichtigsten Kommunikationsschnittstelle geworden und beherrscht den Alltag.

Die zunehmende Online-Informationssuche vor dem stationären Kauf läuft immer häufiger über das Smartphone. Unternehmen und Organisationen müssen deshalb in der Lage sein:

- **dem richtigen Kunden / Konsumenten**
- **die richtige Information**
- **zum richtigen Zeitpunkt**
- **auf dem von ihm bevorzugten Gerät zukommen zu lassen**
- Digitales Marketing und die Kommunikation auf mobilen Endgeräten müssen persönlich, direkt und für den Konsumenten selektiv sein.

Customer Experience und emotionale Bindung des Kunden sind entscheidend, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren.

Folgerichtig gewinnen Konzepte für digitale Kommunikations- und Vertriebsmöglicheiten zunehmend an Bedeutung. Aktiver, unterstützender Begleitung bedarf es vor allem für kleine, inhabergeführte Geschäfte und gastronomische Betriebe, die nicht über das notwendige Know-how für einen professionellen Online-Auftritt verfügen. Das Spektrum reicht von der Einrichtung und Pflege einer Innenstadt-Homepage und einer modernen Bensheim-App, über die Nutzung von Social- Media-Kanälen als Frequenz-Forcierer bis zur digitalen Verkehrslenkung und Parkraumbewirtschaftung.

Die bestehenden digitalen Angebote

sind nicht benutzerfreundlich.

Mit dem Ist- und Soll-Zustand beschäftigt sich seit Januar 2019 die Arbeitsgruppe Bensheim-App. Ihren Fokus hat sie schnell auf sämtliche digitalen Plattformen erweitert, die für das Stadtmarketing wichtig sind.

Die Bestandsaufnahme lässt viel Luft nach oben und beschreibt dringenden Handlungsbedarf:

- 70 % der Gewerbetreibenden sind nicht auf Facebook oder haben keine vernünftige (auf dem Smartphone nutzbare) Website

- Für Konsumenten (Bürger / Gäste) ist es schwierig, die für sie interessanten Informationen und Kontaktpunkte zu finden

- Es gibt mehr als ein Dutzend Web-Seiten der Stadt Bensheim und von deren Stadtteilen. Ihnen ist gemein, dass sie keine Gemeinsamkeiten haben.

- Die wichtigsten Seiten sind: www.bensheim.de, www.stadtkultur-bensheim.de, www.bensheimaktiv.de, www.megb.de, www.bensheim-auerbach.com
- Es existiert keine Integration zwischen der alten, nur noch unzureichend gepflegten Bensheim-App, Social Media und den Webseiten. Identische Daten müssen mehrfach eingepflegt werden.

- Die Mängelmelder-Apps von Stadt / KMB und des Energieversorgers GGEW AG haben keine gemeinsame Basis bzw. Funktion.
- Digitale Service-Angebote von Versorgern und Dienstleistern sind kaum bekannt.

- Bürger, Gäste und Konsumenten zielgruppenorientiert digital zu erreichen, ist nicht möglich.

- Digitale Angebote von Stadt, Gewerbe, Tourismus, Vereinen, Medien und Versorgern sind nicht integriert.

- Eine Share-Funktion für die Empfehlung von Angeboten und eine Personalisierung ist auf allen digitalen Plattformen nicht vorhanden.

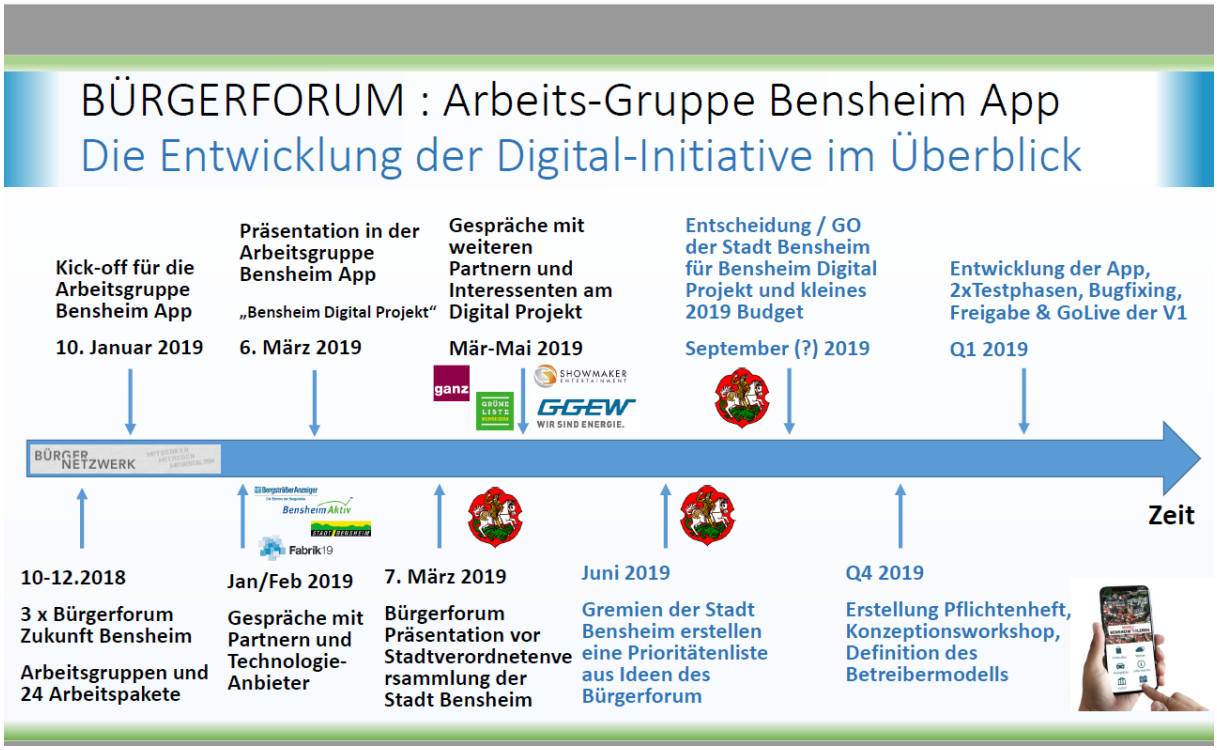
Die Stadt benötigt ein Digital-Konzept,

das die Anforderungen

einer Smart-City erfüllt.

Der Anspruch, Bensheim aus Kundensicht vernetzt zu erleben, bedeutet für die Erbringer von Angeboten und Dienstleistungen, die Chancen der Digitalisierung zu erkennen, zu ergreifen und selbst zu steuern. Dafür benötigt die Stadt ein Digital-Konzept und eine digitale Plattform, die integrativ, erweiterbar und nachhaltig die Anforderungen einer „Smart City“ erfüllt und die Nutzung auf mobilen Geräten im Fokus hat.

Bisher wurden von der Arbeitsgruppe „Digital-Konzept/Bensheim-App“ folgende Schritte eingeleitet bzw. sie befinden sich in Planung:



Das Lastenheft für eine Plattform mit hohem Anwendernutzen enthält vor allem folgende Anforderungen:

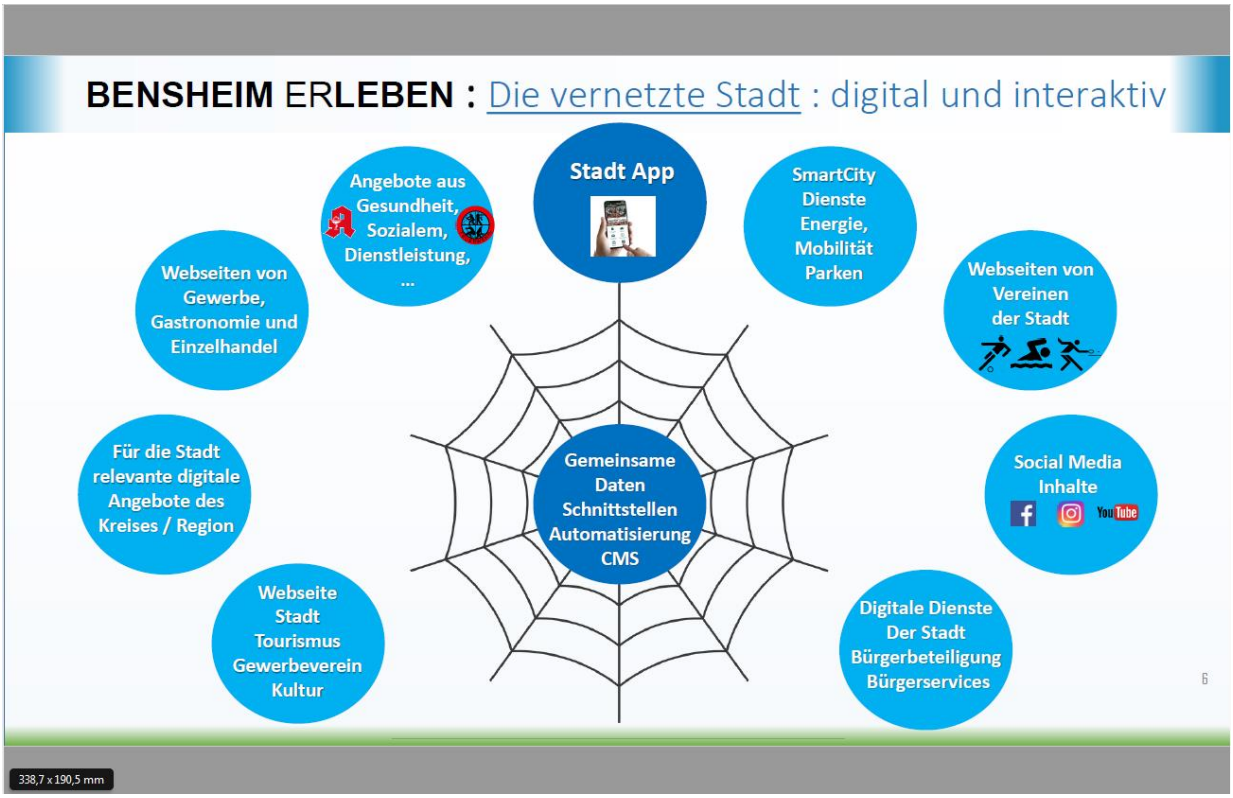
- Digitale und interaktive Kommunikation mit Bürgern und Gästen der Stadt
- Digitales Marketing für die Stadt Bensheim und das ansässige Gewerbe
- Digitale Vertriebsunterstützung für Einzelhändler, Gastronomie, Veranstalter, Dienstleister
- Digitale Dienste, die den Alltag von Bürgern und Gästen erleichtern
- Integration bestehender digitaler Angebote der Stadt: Synergieeffekte nutzen!

So entstehen Mehrwerte für alle beteiligten Akteure und Interessensgruppen: Bürger, Handel, Gastronomie, Politik, Vereine, Institutionen, Wirtschaft.

Die technische Umsetzung

erfolgt auf einer erprobten Basis.

Die analytischen und konzeptionellen Vorleistungen sind weit gediehen - bis zur Ermittlung der Eckdaten für die Businessplanung. Gespräche mit notwendigen Premiumpartnern sind geführt, die Signale durchweg positiv. Die technische Umsetzung erfolgt über einen Dienstleister, der andernorts bereits erfolgreich vergleichbare Digitalprojekte realisiert hat. Das spart Entwicklungskosten und senkt die Risiken für einen reibungslosen Betrieb. Ob dieser im Stadtmarketing selbst angesiedelt ist oder besser an eine geeignete Agentur ausgelagert wird, hängt von der personellen Ausstattung ab.

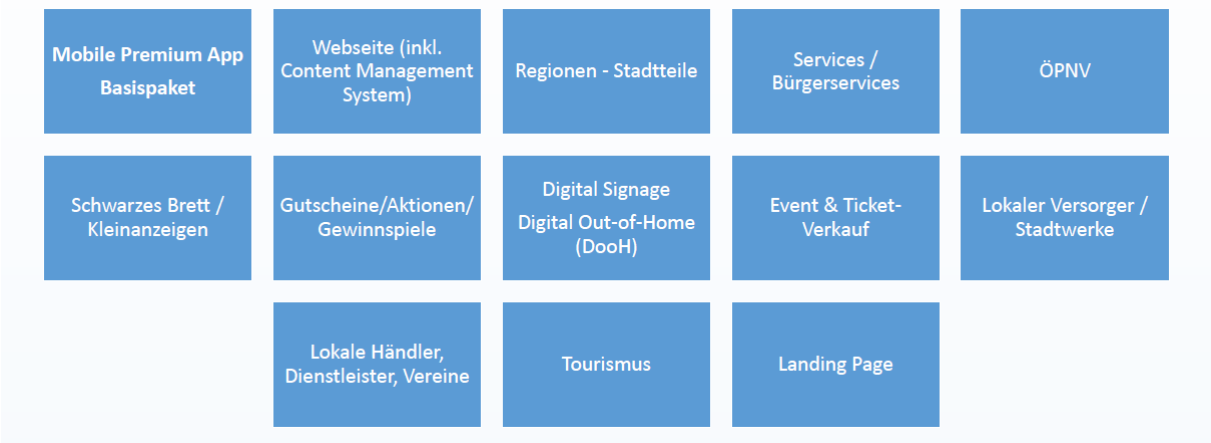


Ein modularer Aufbau sorgt für wachsende Frequenz.

Was erwarten Internetnutzer von einer modernen Stadt-App? Bei den bisherigen drei Bürgerforen und mit ergänzenden Interviews wurden Wünsche gesammelt und unverzichtbare Funktionen gelistet:

Es wird ein schrittweiser Aufbau eines integrierten Digitalauftritts vorgeschlagen. Er muss allerdings sicherstellen, dass mit dem Go-live von Anfang an eine ausreichend hohe Frequenz erzielt wird.

Die Ergänzung um weitere wünschenswerte Elemente hängt von der Gegenfinanzierung ab. Der digitale Baukasten dafür lässt dafür reichlich Spielraum. Die untenstehende Infografik zeigt die Bandbreite und Möglichkeiten der Erweiterung und regionalen Vernetzung auf. Daraus ergeben sich auf Sicht neue Perspektiven für die Vermarktung – sowohl bei den Nutzern als auch bei Leistungserbringern:



8. Organisations- und Rechtsformen: Innenstadtmarketing in der Praxis

Wie es andere machen - Eine Übersicht

Mannheim:

Rechtsform: GmbH

Die Gesellschaft wurde 2001 als eine der bundesweit ersten öffentlich-privaten Partnerschaften (PPP) im Stadtmarketing gegründet. 49 Prozent der Anteile werden von der Stadt Mannheim gehalten. Die Mehrheit von 51 Prozent bilden 21 Mannheimer Unternehmen, die gemeinsam mit Sponsoren und Projektpartnern des Stadtmarketings das Zentrum der Rhein-Neckar-Region voranbringen wollen.

Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit Mannheims weiter auszubauen, die Attraktivität der Stadt nach innen und außen zu steigern sowie gut ausgebildete Fachkräfte und junge Talente langfristig für die Stadt zu begeistern. Um dies bestmöglich zu erreichen, setzt das Stadtmarketing seine Schwerpunkte auf vier strategische Themen (Selbstbild auf der Website *h*ttps://www.visit-mannheim.de/stadtmarketing***):***

EINKAUFS- & ERLEBNISSTADT

Mannheims Innenstadt zählt zu den Top 10 der einkaufsstärksten Zentren in Deutschland: 2.000 Einzelhandelsgeschäfte, 220.000 Quadratmeter Verkaufsfläche und zahlreiche Ausgeh-Hotspots laden zum Entdecken und Genießen ein.

KULTUR- & FESTIVALSTADT

Die UNESCO City of Music liebt und lebt für und von Kultur(en) und bietet kulturelle Highlights für jeden Geschmack.

GRÜNE STADT & STADT AM FLUSS

Unberührte Natur, urbaner Charme und gleich zwei Flüsse im Herzen der Stadt: Dieser Mix macht Mannheim einzigartig und zu einer echten Oase – für Bürger, Gäste und Touristen.

GRÜNDER- & INNOVATIONSSTADT

Mannheim ist die Stadt der kreativen Köpfe und innovativen Ideen: Seit Jahrhunderten bringen hier Talente, Unternehmer, Wissenschaftler, Gründer und Kreative ihre bahnbrechenden Erfindungen auf den Weg.

Heidelberg

Rechtsform: GmbH

Die Heidelberg Marketing GmbH steuert sämtliche Maßnahmen des Stadtmarketings. Gemeinsam mit Partnern aus Wirtschaft, Handel, Kultur, Bildung, Religion, Gesellschaft, Politik und Verwaltung positioniert sie die Stadt auf Grundlage eines ganzheitlichen, integrativen Marketingkonzepts.

Die Gesellschaft ist eine 100%ige Tochter der Stadt Heidelberg. Sie handelt aber unabhängig und eigenständig wie ein privates Wirtschaftsunternehmen.

Darmstadt

Rechtsform: Eingetragener Verein

Der Darmstadt Citymarketing e.V. ist ein Zusammenschluss von Akteuren aus Wirtschaft, Handel, Stadt, Gastronomie, Hotellerie, Kultur und Tourismus.

Die Mitglieder setzen sich aus den unterschiedlichsten Branchen zusammen. Gemeinsam haben sie die Vision einer lebendigen, funktionierenden Innenstadt, in der sich Einheimische und Besucher wohl fühlen und das städtische Leben genießen können.

Der Verein hat sich daher zum Ziel gesetzt, die Darmstädter Innenstadt nachhaltig zu stärken und für alle Zielgruppen attraktiver zu gestalten.

Weinheim

Organisationsform: Amt für Touristik, Kultur und Öffentlichkeitsarbeit

Das Amt bündelt und konzentriert Kräfte und nutzt Synergien bei der Außendarstellung der Stadt. Im Wesentlichen betrifft dies die Bereiche: Tourismus, Stadtmarketing, Pressestelle mit Veranstaltungsmanagement, Museum und Kulturbüro. Dahinter steckt die Idee, dass grundsätzlich alle Maßnahmen und Initiativen, die Menschen nach Weinheim ziehen und die Stadt bekannter machen, Instrumente des Stadtmarketings sind.

Die Aufgaben im Einzelnen:

- Außendarstellung
- Brauchtumspflege
- Gästebetreuung
- Museum
- Pressestelle/Social Media
- Tourist-Info
- Tourismus-Werbung
- Veranstaltungen
- Veranstaltungskalender
- Stadtmarketing

Im Bereich Innenstadt-Marketing werden Interessen gebündelt und Akteure der Stadt zusammengeführt, um den Standort Weinheim in der Metropolregion Rhein-Neckar zu stärken. Das Aufgabengebiet reicht von einzelhandelsrelevanten Aufgaben über Standortkommunikation bis zur Bildung und Pflege von Netzwerken. Im Rahmen eines aktiven Citymanagements werden mit Kooperationspartnern Events zur Belebung der Innenstadt entwickelt und beworben.

Zuständiger Dezernent ist der Bürgermeister.

Marburg

Rechtsform: Eingetragener Verein

Der gemeinnützige Verein ist zwischen Stadtverwaltung sowie Wirtschaft und Handel verortet. Vereinszweck ist, „Marburg in seiner Vielfalt bestmöglich zu stärken und zukunftspositiv zu entwickeln“.

Der Verein vertritt die Interessen verschiedener Marburger Werbekreise gegenüber der Stadt und fördert Initiativen zur Stärkung des Einzelhandels. Marburg als Ganzes soll nicht nur als Universitätsstadt bekannt sein, sondern auch als Gesundheits-, Schul-, Sport- und Kulturstadt vermarktet werden: als Stadt, in der es sich sehr gut wohnen, arbeiten und leben lässt.

Neu hinzugekommen sind zuletzt Projekte in den Bereichen Quartiersentwicklung und Einzelhandel.

Darüber hinaus kümmert sich der Verein um die komplette Organisation und Abwicklung zahlreicher Veranstaltungen - vom „Marburger Frühling“ bis zu „Marburg b(u)y Night“. Ein besonderes Anliegen ist die digitale Zukunft der Universitätsstadt. Dazu zählt unter anderem der Ausbau des freien öffentlichen WLAN, um besser die Möglichkeiten zu nutzen, die sich durch die Digitalisierung auch dem Einzelhandel bieten.

Braunschweig

Rechtsform: GmbH

Die Braunschweig Stadtmarketing GmbH ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Stadt Braunschweig. Sie hat als Unternehmensaufgabe, Konzepte und Maßnahmen vorzubereiten und durchzuführen, die der Förderung der Attraktivität und des Images Braunschweigs dienen - unter Berücksichtigung aller innerstädtisch relevanten Funktionen, insbesondere der wirtschaftlichen, kulturellen und stadtmarketingbezogenen Aspekte.

Die Gesellschaft kann auch von Dritten erteilte Aufträge im Rahmen ihres Gesellschaftszwecks ausführen. Dies umfasst insbesondere die Durchführung von eigenen Veranstaltungen und die Mitwirkung bei Veranstaltungen Dritter.

Außer für das City- und Veranstaltungsmanagement und den Tourismusbereich zeichnet die GmbH für die Markenführung und die Stadtkommunikation des Rathauses verantwortlich.

Beim Innenstadtmarketing sind die Steigerung und Sicherung der Breite und der Mix des Cityangebots von Handel und Gastronomie sowie die Erlebnis- und Servicequalität das übergeordnete Fokusziel. Schwerpunkte liegen auf den Akzenten Ambiente, Aufenthaltsqualität und Kultur.

Hanau

Rechtsform: GmbH

Die Hanau Marketing GmbH wurde 2004 als gemeinschaftliche Gesellschaft des Einzelhandelsverbands und der Stadt Hanau gegründet. Die Gesellschaft arbeitet im Bereich des City- und Stadtmarketings mit dem Ziel, Hanau für Bürger, Besucher und Gewerbetreibende nachhaltig attraktiver zu gestalten. Unter dem Dach der GmbH werden Interessen gebündelt und Akteure der Stadt zusammengeführt, um den Standort Hanau in der Region Rhein-Main zu stärken und dabei – im Verbund mit öffentlichen und privaten Partnern - die Brüder-Grimm-Stadt in ihrer Vielseitigkeit zu vermarkten.
Der GmbH-Geschäftsführer ist gleichzeitig Leiter der Fachbereiche „Personal, Organisation, Kommunikation“ sowie „Planen, Bauen und Umwelt“ bei der Stadt Hanau. Er bekleidet damit die – nach dem Oberbürgermeister – einflussreichste Position im Rathaus.

Memmingen

Rechtsform: Eingetragener Verein

Seit Mitte 2016 bündelt der Stadtmarketing Memmingen e.V. die Kräfte des „mm-marketing e.V.“ und der Werbegemeinschaft „Junge Altstadt Memmingen e.V.“, um durch das Zusammenspiel von Industrie, Handel, Gastronomie und Dienstleistung das Bild der Stadt nach innen und nach außen zu prägen und die Lebensqualität zu erhöhen.

Strategie ist es, im Konsens von Vereinen, Handel und allen anderen Akteuren, denen eine lebendige Innenstadt am Herzen liegt, aufmerksamkeitsstarke Maßnahmen und Aktionen mit langfristigen Zielen und Visionen zu kombinieren.

In der Selbsteinschätzung der Beteiligten stellt sich die Stadt Memmingen offensiv dem verschärften Wettbewerb mit den Kommunen.

Bürgerinnen und Bürger werden am Geschehen beteiligt, um die Identifikation mit ihrer Stadt zu stärken.

Die Stadt Memmingen präsentiert sich in einem einheitlichen Erscheinungsbild, um positiv wahrgenommen zu werden.

Mainz

Rechtsform: Eingetragener Verein

Aufgabenschwerpunkte:

1. Angebot (Branchenmix, Gastronomie, Dienstleister, Wohnen im Zentrum, Bildung, Kultur; Gewerbe, Arbeitsplätze)
2. Gestaltung (Stadtbild, Fassaden, Beleuchtung, Schaufenster, Brunnen, Pflasterungen, Straßenoberflächen, Grünanlagen, Möblierung)
3. Erreichbarkeit (ÖPNV, Verkehrsberuhigung, Leit- und Beschilderungssystem, integrierte Verkehrskonzepte, Parkraum, Fuß- und Fahrradwege)
4. Erlebnis (Märkte, Aktionen, Kultur, Freizeit, Sport, Veranstaltungen, Sicherheit, Sauberkeit, Service, Freundlichkeit)
5. Kommunikation (Digitalisierung, Werbung, Image, Kooperationen)

Ziele:

1. Förderung der Handelsstruktur im unmittelbaren Citybereich durch gezielte und integrierte Maßnahmen für den Branchenmix und die Funktionsdurchmischung - in enger Zusammenarbeit mit Stadtverwaltung, Handel, Handwerk, Dienstleistern sowie den Haus- und Grundstücksbesitzern.
2. Abgestimmte Zusammenarbeit mit der „Mainz Marketing“ GmbH in Bezug auf Image fördernde Maßnahmen für die City.
3. Beratung der städtischen Gremien und Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung in cityrelevanten Angelegenheiten: z.B. Verkehrsregelung, Gestaltung des öffentlichen Raums, Sicherheit und Sauberkeit in der City und Umsetzung von Projekten mit innenstadtprägender Bedeutung.
4. Optimierung der Kooperation von in der und für die City tätigen Institutionen.
5. Beratung aller Dienstleister im Citybereich in Bezug auf attraktive und kundenfreundliche Gestaltung der Geschäfte und des Umfeldes.

Der Mainz City Management e.V. hat einen **Citymanager** bestellt. Er sorgt dafür, dass die Zielvorgaben umgesetzt werden.

Wiesbaden

Rechtsform: GmbH

Die Wiesbaden Marketing GmbH ist Dienstleister für die städtischen Ämter und Institutionen sowie dienstleistungsorientierter Partner von externen Veranstaltern städtischer Aktivitäten. Sie ist aber auch Kommunikations-Plattform für alle Bereiche

städtischen Engagements - mit dem Ziel der Vernetzung sowie der Abstimmung und Kommunikation eines einheitlichen Wiesbaden-Bildes nach innen und nach außen.

Die Gesellschaft bündelt und transportiert als Kommunikations-Plattform eine Vielzahl von Aktivitäten der städtischen Ämter und Institutionen und stellt so eine einheitliche Präsentation des Wiesbaden-Bildes sicher: nach innen und nach außen.

9. Systematik der Strukturen

Was macht modernes Stadtmarketing aus?

Rechtsformen, Kompetenzen, Aufgaben

Praktiker und Wissenschaftler sind sich einig:
Den *einen* Königsweg gibt es nicht. Das gilt auch für die Frage, welche Rechtsform sich am besten für die Zielerreichung eignet. Die Abwägung muss individuell erfolgen – unter Berücksichtigung und Bewertung gewachsener Strukturen.

Stadtmarketing ist eine Querschnittsaufgabe

Unverzichtbare Basis für eine ganzheitliche Marketingstrategie ist die Verknüpfung von (Innen-)Stadtentwicklung, der Positionierung im Wettbewerb und der Vermarktung der spezifischen Merkmale, mit denen beim Adressaten gepunktet werden soll. Das Stadtmarketing fungiert dabei als Motor für die Weiterentwicklung sowie als Moderator und Motivator bei der aktiven Einbindung der Anspruchsgruppen und nicht zuletzt der Bürgerinnen und Bürger. Sie sind der „Souverän“ im demokratischen Entscheidungsprozess. Wer sonst, wenn nicht sie, kann definieren, wie Vokabeln wie Erlebnis-, Verweil- und Aufenthaltsqualität im Alltag mit Inhalt gefüllt werden müssen?

Der Zweck von Stadtmarketing erschöpft sich nämlich nicht in der Organisation von Festen, Events und anderen Maßnahmen. Es handelt sich um eine Querschnittsaufgabe, die eine enge Verzahnung von Zuständigkeiten der städtischen Fachbereiche mit den Erwartungen, Ideen, Wünschen und Initiativen der privatwirtschaftlichen Akteure und ihrer Zielgruppen gewährleistet:

Stadtmarketing muss die Balance halten zwischen der strategischen Ausrichtung und ihrer Umsetzung in der Praxis.

Gelingen wird dies nur, wenn alle Beteiligten frühzeitig in die Entscheidungsfindung und Realisierungsplanung einbezogen sind – wenn sie mitreden und mitgestalten können. Oft wollen Bürgerinnen und Bürger dies nur punktuell, zeitlich befristet und ohne weitere Verpflichtungen: also themen- und interessenbezogen.

Innenstadtmarketing ist

kein Anhängsel der Verwaltung.

Worauf es ankommt

Stadtmarketing ist kein Anhängsel oder gar Erfüllungsgehilfe der Verwaltung oder einzelner Interessengruppen. Wichtige Vorleistungen und fundamentale Prüfsteine für die effizienteste Organisationsstruktur sind unter anderem:

- Verständigung auf ein Leitbild, das Stärken und Besonderheiten im Ist-Zustand in eine erfolgreiche Zukunft transportiert.

- Definition einer Stadtmarke, die authentisch ist und bleibt – und identitätsstiftend nach innen und nach außen wirkt.

- Erarbeitung und Umsetzung eines integrierten Stadtentwicklungskonzepts mit kurz-, mittel- und längerfristigen Teilzielen für die Gestaltung und Nutzung des öffentlichen Raums und der privaten Gebäude

- Konzepte für das „Erlebnis Innenstadtbesuch“: Spielen und Bewegung, Licht und Wasser, Grün, Ruhe- und Verweilzonen, Angebotsmix

- Optimierung der Mobilitätskette: ÖPNV, Fahrrad, Parkraum mit einem Gebühren-Rückerstattungsmodell, das an die in der Innenstadt getätigten Umsätze gekoppelt ist

- Sicherheit und Sauberkeit

- Bereitstellung einer benutzerfreundlichen Infrastruktur für digitale Kommunikation. Das betrifft kostenfreies WLAN in der Innenstadt genauso wie ein Bensheim-Digital-Konzept, das die relevanten Inhalte (Veranstaltungskalender, Einzelhandels- und gastronomische Angebote, Parkleitsystem, Mängelmelder etc.) auf *einer* Plattform bündelt.

Bei der Umsetzung kommt es darauf an:

- einen offenen Informationsaustausch mit den beteiligten Anspruchsgruppen zu pflegen, die Kommunikation untereinander zu moderieren und zwischen unterschiedlichen Interessen zu vermitteln

- die Interessen sämtlicher Stakeholder im Auge zu behalten und mit den Stadtentwicklungszielen in Einklang zu bringen

- dauerhaft Akzeptanz für ein Leitkonzept zu erzielen, das Orientierung und Struktur für Einzelmaßnahmen des Innenstadtmarketings liefert und Basis für die notwendige Priorisierung und Periodisierung von Einzelbausteinen ist

- Parallelstrukturen zu vermeiden und Synergiepotenziale von vorhandenen Organisationseinheiten zu nutzen

- Sensibilität, Problembewusstsein und ein Wir-Gefühl in der Stadtgesellschaft zu fördern

- Bürgerinnen und Bürger an der Diskussion, Entwicklung und Verwirklichung von zielführenden Lösungskonzepten aktiv zu beteiligen.

10. Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Strukturen und Rechtsformen

Nachstehend werden die maßgeblichen Prüfsteine für eine vergleichende Untersuchung der Organisations- und Rechtsformen aufgelistet, die für ein professionelles Stadtmarketing infrage kommen.

1. **Beteiligung** aller Anspruchsberechtigten und **der Bürgergesellschaft** an der Entwicklung und Umsetzung sämtlicher Projekte und Maßnahmen, die auf das Markenbild schärfen

2. **Rolle** und Gewicht **des Bürgermeisters**

3. **Synergien für eine schlanke Organisation** und deren Konzentration auf die Entwicklungs- und Marketingziele

4. Bandbreite des Tätigkeitsfeldes und **Effizienz im operativen Geschäft**

5. Notwendiger **Personalaufwand** in der Startphase

6. (Selbst-) Verpflichtung der Anspruchsgruppen (Handel, Gastronomie, Wirtschaftsunternehmen) zur **Beteiligung an der Finanzierung**

7. Möglichkeit der **Gegenfinanzierung durch Dienstleistungserlöse**

8. **Steuerliche Auswirkungen**

9. **Aufwand für den Aufbau der Organisationseinheit**

Die Tabelle gibt einen Überblick:

VERGLEICH STRUKTUREN STADTMARKETING ORGANISATIONSFORMEN

	GMBH	Abteilung Stadtverwaltung	Verein	Geschäftsbereich MEGB	Tochtergesellschaft MEGB
Beteiligung/Schnittstelle zwischen öffentlicher Hand und privaten Akteuren	+++	+	+	++	+++
	Gesellschafter	–	Mitglieder	weitere Gesellschafter	Gesellschafter
	Aufsichtsrat	Kommission	Vorstand	Aufsichtsrat + MEGB	Aufsichtsrat
	Beirat	Runder Tisch	Arbeitsgruppen	Beirat Innenstadt	Beirat Innenstadtmarketing
Chefsache: Rolle Bürgermeister	✓	✓	–	–	–
	Vorsitzender Gesellschaftsversammlung und Aufsichtsrat	Behördenchef	Vorstandsmitglied	Inkompatibilität der Funktionen	Inkompatibilität der Funktionen
Synergien	Callcenter-Präsenz, Back-Office: MEGB externe Dienstleister	Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit (Eigenbetrieb Stadtkultur)	Hauptamtliche Geschäftsführung (Rathaus) Ehrenamt	MEGB (2. GF oder Geschäftsbereichsleiter) Assistenz	Callcenter-Präsenz, Back-Office: MEGB externe Dienstleister
AUFGABEN-FOKUS					
Mitgestalter des Strukturwandels	✓	?	?	✓	✓
Strategische Innnenstadtentwicklung	✓	?	?	✓	✓
Markenführung	✓	✓	–	✓	✓
Betreuung Einzelhandel, Gastronomie	✓	?	?	✓	✓
Leerstandsmanagement	✓	?	?	✓	✓
Veranstaltungen	✓	?	✓	✓	✓
Digitalprojekt/Bensheim-App	✓	?	?	✓	✓
Personal	1 GF 1 Projektleitung 1 Assistenz Synergie MEGB bzw. extern	1 Amtsleitung 1 Projektleitung 1 Assistenz Synergien der Verwaltung	1 GF 1 Projektleitung, 1 Assistenz	1 Bereichsleitung 1 Projektleitung 1 Assistenz MEGB	1 GF 1 Projektleitung 1 Assistenz TZ Synergie MEGB bzw. extern
Finanzierung	Stadt und weitere Gesellschafter, Sponsoren, Stakeholder und Nutznießer	Stadt Bensheim Sponsoren	Städtischer Zuschuss, Mitgliedsbeiträge	Stadt Bensheim Sponsoren Stakeholder	Stadt und weitere Gesellschafter, Sponsoren, Stakeholder und Nutznießer
Re-Finanzierung aus Erlösen	✓	?	✓	✓	✓
Aufwand für Implementierung	+++ Neugründung einer GmbH, Aufbau der Organe	+ Erweiterung des Aufgabengebiets einer bestehenden Abteilung im Rathaus	+ Neuaufstellung/ Neugründung eines Vereins	+ Aufbau eines neuen Geschäftsbereichs	+++ Neugründung einer GmbH, Aufbau der Organe

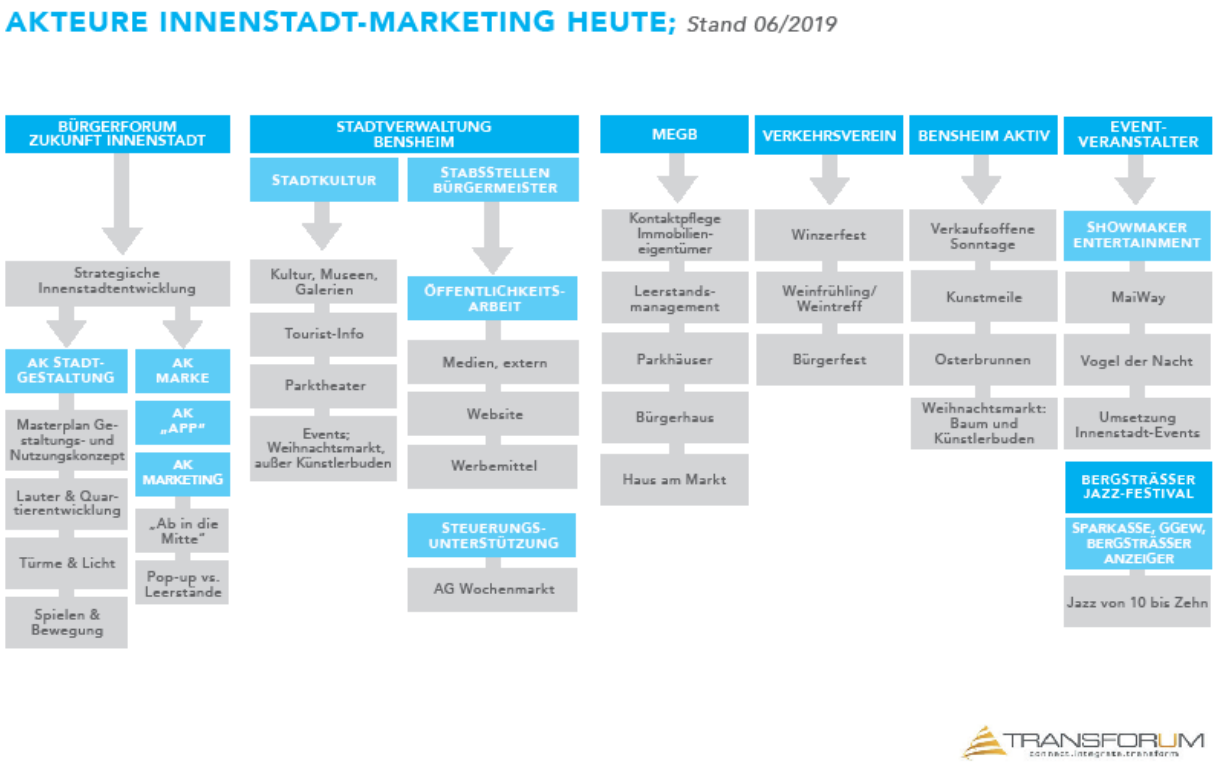
11. Handlungsempfehlungen für die Stadt Bensheim

Wenn Bensheims Innenstadt eine gute Zukunft haben soll, darf sich Stadtmarketing nicht auf die Organisation von Events und werbliche Aktivitäten beschränken. Es ist, wie in den vorangegangenen Kapiteln exemplarisch aufgezeigt, die treibende Kraft in einem notwendigen und nie abgeschlossenen Veränderungsprozess. Auf Dauer kann dieser nur im Konsens und in Kooperation aller Akteure - unter Einbeziehung der Bürgerschaft - erfolgreich gestaltet werden. Nur dann wird das gesamte Ideenpotenzial ausgeschöpft und finden die definierten Ziele die notwendige breite Akzeptanz. Die Stadtspitze, in Person des Bürgermeisters, muss dabei – unabhängig von der Organisationsform – an der Spitze der Bewegung stehen. Anders formuliert: Stadtmarketing als Instrument einer integrierten Stadtentwicklung ist Chefsache!

Stadtentwicklung ist Chefsache!

Wer also unter Stadtmarketing mehr versteht als die Organisation von Veranstaltungen, den Druck und Vertrieb von Imagebroschüren, das Bespielen von sozialen Netzwerken oder den Betrieb einer Webseite, günstigenfalls auch noch ein einheitliches Logo, der darf auch mit Blick auf die Organisations- und Rechtsform nicht den Weg des geringsten Widerstands gehen. **Mit einer aus dem Boden gestampften Abteilung, einer Stabsstelle oder einem Amt im Rathaus ist es dann nicht getan.**

Wie die nachstehende Grafik zeigt, ist Stadtmarketing derzeit in Bensheim bei mehreren Vereinen, Institutionen und Verwaltungseinheiten mit unterschiedlicher inhaltlicher Ausrichtung angesiedelt.



Problematischer noch als die operative Diversität wirkt sich aus, dass ein einheitliches Verständnis davon, was Stadtmarketing beinhalten und bewirken soll, nicht existiert. Eine institutionalisierte Abstimmung untereinander gibt es nicht; eine gemeinsame Strategie zur Positionierung im interkommunalen und regionalen Wettbewerb und im digitalen Umfeld fehlt.

Dieser Befund unterstreicht, dass die Attraktivität und Identität der Stadt - neben altbewährten Maßnahmen und Events - **mittel- und langfristige Weichenstellungen auf allen Feldern der Entwicklung und Vermarktung der Stadt** erfordert.

Auf Sicht sollten das

Bürgerforum und Bensheim Aktiv

unter einem Dach kooperieren.

Ein integriertes Stadtmarketing-Konzept wird seit Oktober 2018 im Bürgerforum Zukunft Innenstadt erarbeitet. Ziel muss es sein, eine professionelle Umsetzung mit einer - schon im Vorfeld von Beschlüssen und Aktivitäten - begleitenden Einbindung der Bürgergesellschaft sicherzustellen, ohne dass vorhandenes, häufig jahrzehntelanges ehrenamtliches Engagement abbricht.

Auf Sicht sollten das Bürgerforum und der Verein Bensheim Aktiv unter einem Dach kooperieren bzw. ineinander aufgehen. Gut möglich wäre dies zum Beispiel unter dem Dach einer Initiative „Freunde der Innenstadt“.

Der Vereinsname „Bensheim Aktiv“ sollte dann nicht weiterverwendet, sondern deutlich werden, dass es sich um einen Neuanfang in einer neuen Struktur geht. Dann aber darf nicht der Eindruck entstehen, als habe eine Organisation die andere absorbiert.

Haushaltsrechtlich ist Stadtmarketing als freiwillige Aufgabe der Kommune zu betrachten. Faktisch handelt es sich jedoch um ein für die Identität der Stadt unverzichtbares Instrument.

Die personellen Ressourcen für die Organisation, der Umfang und der Kostenrahmen von Projekten und Maßnahmen hängen außer von einer öffentlich-privaten Co-Finanzierung (PPP) vom persönlichen Engagement der unmittelbaren Nutznießer *und* der Stadtgesellschaft insgesamt ab.

Gegen eine Vereinslösung sprechen grundsätzliche und stadtspezifische Gründe.

Auf den ersten Blick naheliegend könnte deshalb eine Vereinsstruktur sein, die von einer hauptamtlichen Geschäftsführung unterstützt wird. Sie könnte entweder vom Verein direkt bestellt oder aber von der Stadtverwaltung abgestellt werden.

Gegen beide Varianten - und das Konstrukt als solches - sprechen grundsätzliche und ortsspezifische Gründe:

Ehrenamtlich geführte Vereine leben von der Kompetenz, Empathie, Motivation, dem persönlichen Einsatz sowie vom Durchsetzungsvermögen und der Tatkraft eines „harten Kerns“. Wenn er bröckelt, besteht die Gefahr, dass der Elan schwindet und weniger ambitioniert agiert wird.

Auch unter steuerlichen Gesichtspunkten und dem Aspekt der Teilfinanzierung durch in Rechnung gestellte Dienstleistungen für Dritte erweist sich die Vereinsstruktur als Dach für ein professionelles, strategisch ausgerichtetes Stadtmarketing als nicht ideal. Das betrifft vor allem die Gemeinnützigkeit und die Möglichkeit des Vorsteuerabzugs.

In Bensheim kommt ein spezifisches Hindernis hinzu. Der Verein Bensheim Aktiv, der aktuell für die Mehrzahl der Innenstadt-Events verantwortlich zeichnet, ist – mit einer anderen personellen Aufstellung - am Aufbau eines hauptamtlich besetzten Citymanagements bereits einmal gescheitert. Nicht nur deshalb leidet der Verein noch heute unter Akzeptanz-Defiziten und Image-Problemen bei wichtigen Kooperationspartnern.

Auch wenn faktisch nicht alle Vorbehalte gerechtfertigt sein mögen, so stellen sie doch eine Belastung für einen Neustart dar. Abgesehen davon erweist es sich als zunehmend schwierig, geeignetes Führungspersonal für die Übernahme von Funktionen und Aufgaben im Verein zu gewinnen. Die aktuelle Beschlusslage von Bensheim Aktiv sieht vor, dass in spätestens zwei Jahren eine neue Vorstandsspitze gefunden werden muss.

Auch die sonstigen Strukturen sind fragil. **Der Einzelhandel und die Gastronomie sind nur lose und nicht annähernd vollzählig organisiert.** Zu unterschiedlich ist die Interessenlage, zu wenig ausgeprägt die Bereitschaft, sich über temporäre und themenbezogene Anlässe hinaus in ein integriertes Konzept aktiv einzubringen.

Die Rolle des Treibers, Moderators und Koordinators muss das Stadtmarketing unter Mitwirkung der Stakeholder, inclusive der Bürgerschaft, **übernehmen**.

Die Entwicklung einer Innenstadt und ihre Vermarktung hängt von der Kundenorientierung ab. Nur so kann die Lebensqualität und Attraktivität für Einheimische und Gäste nachhaltig gesichert und an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden. Das setzt voraus, dass Kommunalpolitik, Stadtverwaltung, Handel, Gastronomie sowie, zum Beispiel, Kultur- und Eventveranstalter das **gleiche Ziel** vor Augen haben und ihren jeweiligen Beitrag dazu leisten.

Erst wenn Einigkeit herrscht, auf welchen Gestaltungsfeldern eine besondere Profilierung erfolgen soll, stellt sich die strukturelle Frage:

Welche Organisationsform ist am ehesten geeignet, die erforderlichen Dienstleistungen zu erbringen?

Idealerweise bündelt die aufzubauende Organisation in ihrer endgültigen Form sämtliche Geschäftsbereiche und Aufgaben des Stadtmarketings unter einem Dach:

Eine solche idealtypische Struktur aber lässt sich nicht aus dem Boden stampfen. Sie muss wachsen. In Bensheim gibt es zudem eine Reihe von Einflüssen, die es nicht ratsam erscheinen lassen, zu viel auf einmal zu wollen. Zumal ein Teil der in der Grafik aufgezeigten Aufgaben in den aktuellen Zuständigkeiten erfolgreich wahrgenommen werden. Zu nennen sind zum Beispiel das Tourismarketing im Eigenbetrieb Stadtkultur oder die Vermarktung von Industrie- und Gewerbeflächen in der städtischen Marketing- und Entwicklungsgesellschaft (MEGB).

Die strategische und operative Arbeit

lebt von der Vernetzung

der lokalen Akteure.

Unabhängig davon wird deutlich: Der für jeden Bereich geforderte ganzheitliche Marketingansatz als **Instrument der strategischen Entwicklung** verlangt eine

permanente Rückkopplung mit dem Stadtleitbild, dessen Essenz sich in der Stadtmarke wiederfinden muss. In der momentanen Struktur besteht an diesem Punkt **auf allen Ebenen Nachholbedarf**.

Eine Stadtmarke (Innen-)Stadtmarke fehlt. Der Slogan „Bensheim Flair und mehr“ ist beliebig und aus der Zeit gefallen. Er wird deshalb kaum noch eingesetzt.

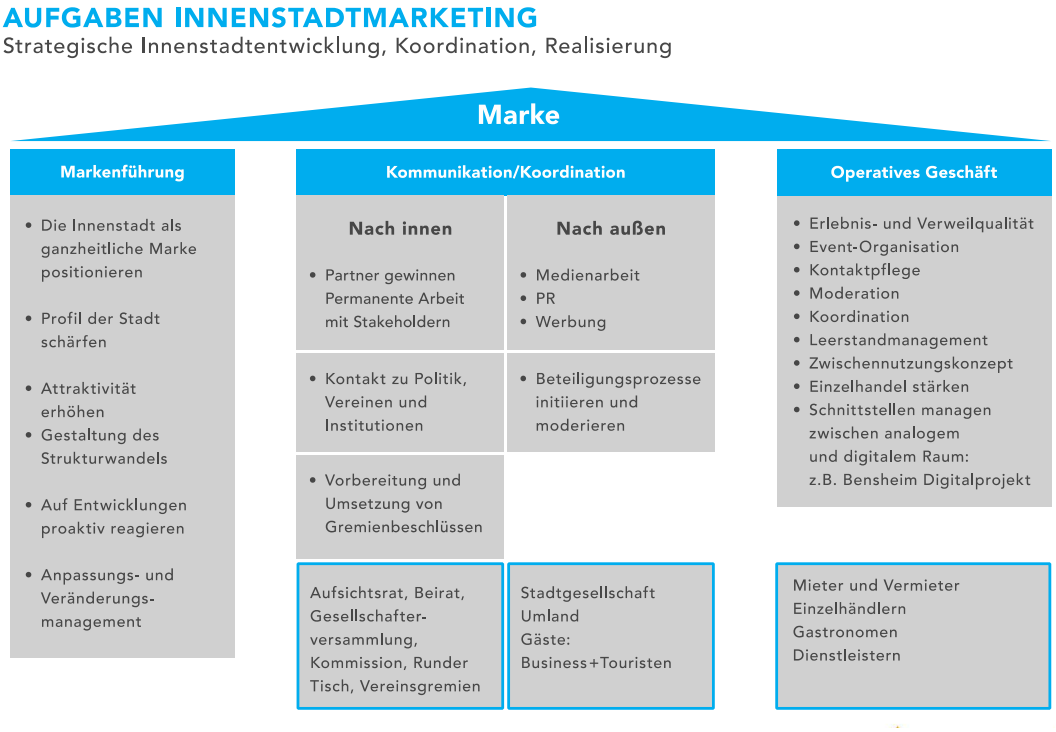
Ein öffentlicher Diskurs über das angestrebte Profil der Stadt hat erst mit dem Start des Bürgerforums Zukunft Innenstadt begonnen.

Für die notwendige pro-aktive Gestaltung des Strukturwandels sind weder die strategischen noch die organisatorischen und personellen Voraussetzungen geschaffen.

Die Kommunikation mit den Stakeholdern und der Bürgerschaft und die Koordination der Maßnahmen müssen auf Sicht professionalisiert werden. Derzeit wird dieser Part im Rahmen der Arbeit des Bürgerforums in einem Umfang wahrgenommen, der mit den vorhandenen Ressourcen auf Dauer nicht zu leisten ist.

Im operativen Geschäft fallen erhebliche Defizite auf. Ein gezieltes Leerstandsmanagement gibt es nicht. Zwischennutzungskonzepte werden – von einer Ausnahme („Krämer reloaded“) abgesehen – nicht forciert.

Die Digitalplattformen sind nicht ausreichend vernetzt. Die Bensheim-App ist völlig veraltet und wird zurecht nicht aktiv beworben.



Die weitere Betrachtung konzentriert sich auf die **Anforderungen an ein erfolgreiches Innenstadtmarketing, das seine operativen Aktivitäten mit der strategischen Ausrichtung in Einklang bringt**. Es handelt sich dabei, wie aufgezeigt, um eine Querschnittsaufgabe, deren Wahrnehmung von der Qualität der unterstützenden Netzwerke lebt.

In der Theorie spielt die Rechtsform zwar nicht die entscheidende Rolle: Stadtmarketing kann grundsätzlich als Teil der Verwaltung, als Eigenbetrieb, als eingetragener Verein, auch als Genossenschaft oder als GmbH geleistet werden. Unabhängig davon sind die Städte fast immer der Hauptfinanzier.

Hinsichtlich der Ziele hat sich eine deutliche Verschiebung vollzogen. Eine Umfrage der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. hat ergeben, dass deren Mitglieder die Aspekte „**Identität stärken**“, die „**Kooperation und Vernetzung lokaler Akteure** vorantreiben“ und eine „**Stadtmarke** entwickeln und vermarkten“ ganz oben auf ihre To-do-Listen setzen.

Einigkeit herrscht auch darin, dass die Beteiligung unterschiedlichster **Partner ein zentraler Erfolgsfaktor** ist.

Im Verwaltungsalltag

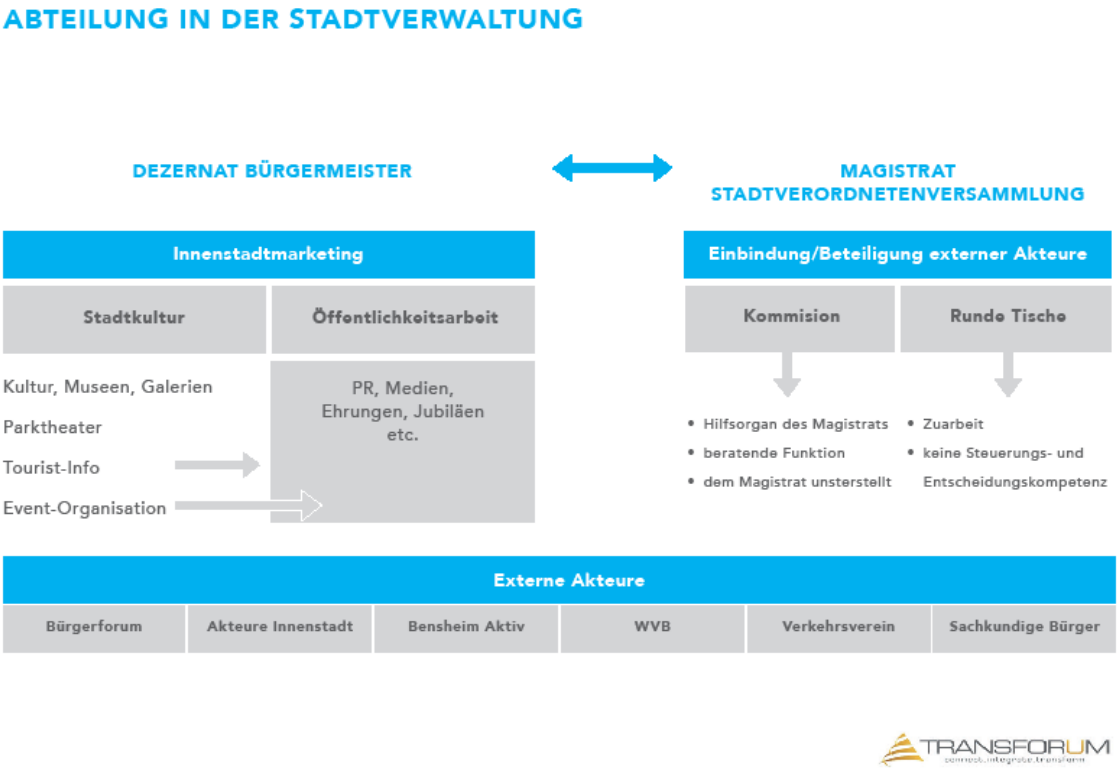
stellt sich rasch Routine ein.

Eine vom Verwaltungsalltag abgekoppelte Organisationsform bietet für die Wahrnehmung der in den beiden Grafiken aufgezeigten Aufgaben deutliche Vorteile. Eine Abteilung oder ein Amt in der Stadtverwaltung muss sich schnell mit einer Forderungsmentalität und dem Reflex auseinandersetzen, dass „die im Rathaus es eben nicht können“.

Zudem besteht die latente Gefährdung, in Routinen zu verfallen: „Aus gegebenem Anlass“ werden andere Aufgaben für dringlicher gehalten - oder von der Kommunalpolitik vorgegebene „Sachzwänge“ ins Feld geführt. In der Tat ist die Wahrscheinlichkeit nicht gering, zum Spielball lokaler Auseinandersetzungen und dadurch instrumentalisiert zu werden. Zumal die Gremien für die Beteiligung von Anspruchsgruppen und sachkundigen Bürgern in einem solchen Konstrukt nicht die Gewähr dafür bieten, dass Vorschläge und Interessen von „außen“ in konkrete Handlungen einfließen.

Zwar sieht die Hessische Gemeindeordnung (HGO) in § 72 die Bildung von Kommissionen zur „Erledigung vorübergehender Aufträge“ vor. Sie unterstehen jedoch als Hilfsorgan dem Gemeindevorstand, also dem Magistrat:

- **In Kommissionen können sich Bürger/innen aktiv einbringen; mitbestimmen dürfen sie nicht.**



Nichts behindert eine aktive Beteiligung der Stakeholder und der Bürgergesellschaft mehr als das Gefühl fehlender Legitimation zur Einflussnahme, indem von der Kommunalpolitik Fakten geschaffen werden, durch die der Beteiligungsprozess Makulatur wird.

Das gilt auch für das Instrument des Runden Tisches. Er ist nur dann ein wirkungsvolles Instrument, wenn es Bindungswirkung entfaltet. Das ist aber wegen des von den Parteien reklamierten Primats der Politik kaum zu erwarten. Deshalb kommen **Runde Tische** in der Praxis häufig über den Austausch von Standpunkten und die

Formulierung von Forderungen und Wünschen nicht hinaus.

Mit viel Idealismus und Elan gestartete Beteiligungsinitiativen - wie landauf, landab die Lokalen Agenda-Prozesse der 1990er Jahre oder später in Bensheim auch die Zukunftswerkstatt - sind vor allem aus diesem Grund weitgehend versandet. Zwar ist es gelungen, die Fachkompetenz der Beteiligten bei der Ideensammlung und für die Entwicklung von Konzepten zu nutzen. Realisiert wurde davon aber nur ein kleiner

Ausschnitt, weil der Runde Tisch selbst nicht mit einem Umsetzungsmandat ausgestattet ist.

Alles zusammen erklärt, weshalb die Häufigkeit der Wahrnehmung von **Stadtmarketing-Aufgaben durch die Kommunalverwaltung** ab einer Einwohnerzahl oberhalb von 20 000 rapide abnimmt. **Nur in jeder vierten Stadt oder Gemeinde** ist Stadtmarketing als Amt, Stabsstelle oder als Abteilung im Rathaus die Organisationsform der Wahl.

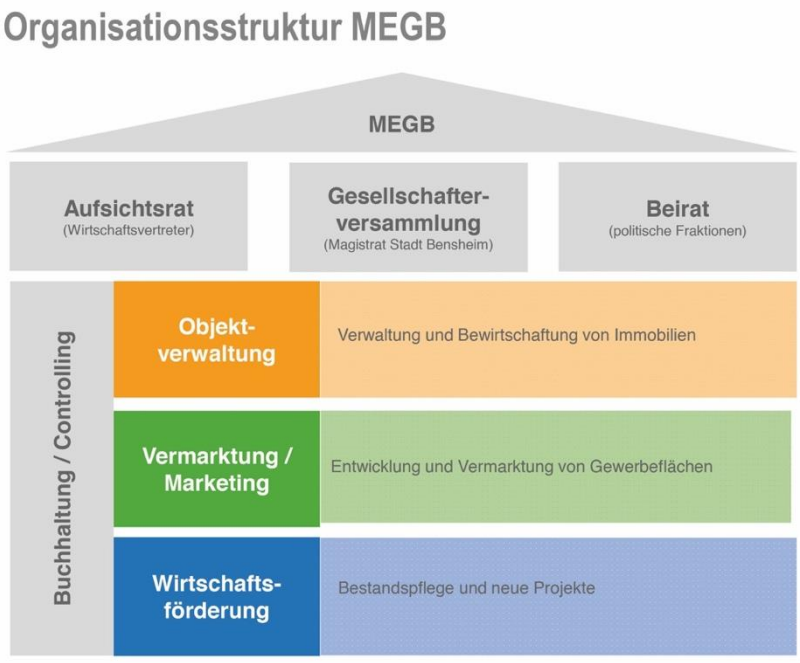
Die **mit Abstand am häufigsten gewählte Struktur** ist die **GmbH**, gefolgt von Vereinslösungen.

Der Status Quo in Bensheim bildet nur Teilbereiche ab.

Status quo in Bensheim ist eine Mischform verschiedener Organisationsstrukturen:

Der **Verein Bensheim Aktiv e.V.** hat sich allgemein die Steigerung der Attraktivität der Stadt zum Ziel gesetzt, mit einem klaren Fokus auf der Innenstadt.

Mit werblichen und Merchandising-Maßnahmen, vor allem aber mit Veranstaltungen, die ein größeres Publikum anziehen, sollen: für eine höhere Verweildauer und Aufenthaltsqualität gesorgt,die Kundenorientierung verbessert, Kunst und Kultur gefördert, für Sauberkeit und Ordnung gesorgt und der Auftritt der Stadt in der Wahrnehmung ihrer Bürgerinnen und Bürger sowie darüber hinaus optimiert werden.



Kerngeschäft der im Jahr 2001 gegründeten Marketing- und Entwicklungsgesellschaft (MEGB) sind **die Vermarktung von**

Gewerbeflächen und die Betreuung der ansässigen Unternehmen bei allen standortrelevanten Fragen. Darüber hinaus verwaltet, bewirtschaftet und entwickelt die Gesellschaft als 100%ige Tochter der Stadt vier Parkhäuser im Bensheimer Stadtgebiet sowie das Rathaus, das Bürgerhaus, die Alte Faktorei, das Haus am Markt und das ehemalige Kaufhaus Krämer in der Innenstadt.

Klassisches Innenstadtmarketing **– über die Erfassung von Daten für eine allgemeine Branchenübersicht oder die Erstellung von Belegungsplänen hinaus -** betreibt die MEGB nicht:

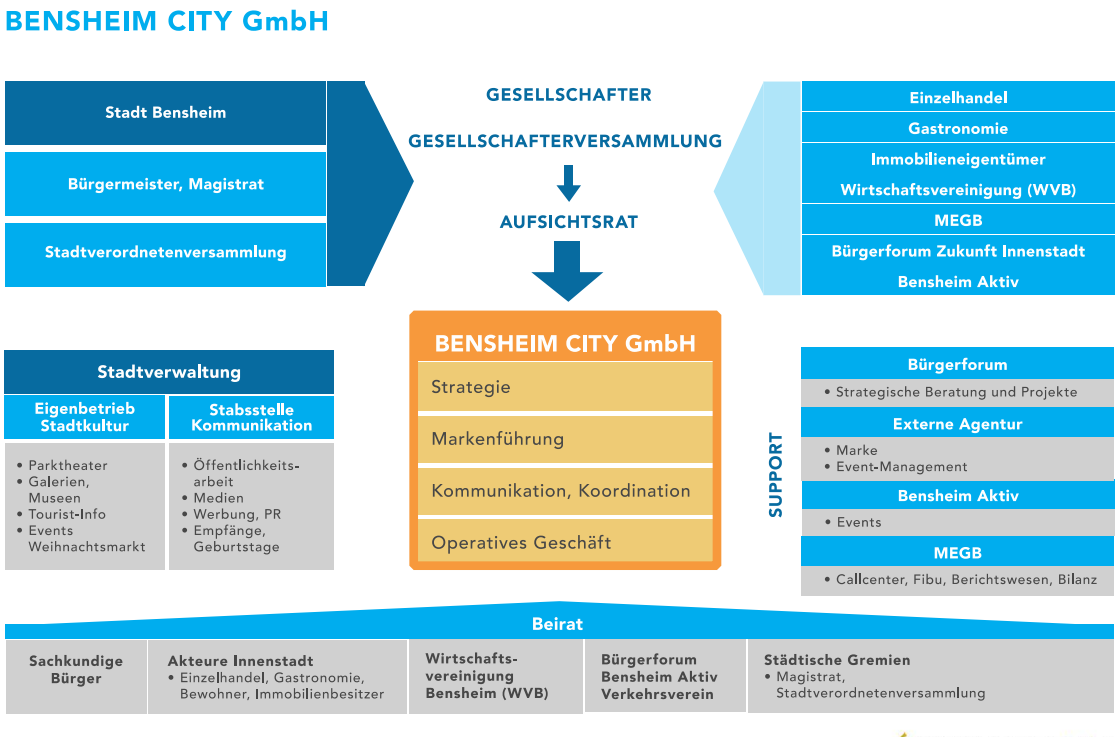
Zu diskutieren ist, ob eine Ergänzung dieses Portfolios oder die Gründung einer zweiten GmbH die größere Hebelwirkung erzielt.

Wie bei der Vereinsvariante sprechen lokale Gegebenheiten und deren Historie - zum jetzigen Zeitpunkt! - gegen die Einrichtung eines zusätzlichen Geschäftsbereichs unter dem Dach der MEGB mbH:

- Der aktuelle Fokus liegt auf den Neubauprojekten
- Bürgerhaus und Haus am Markt
- der Objektentwicklung der im Besitz der MEGB befindlichen Immobilie ehemaliges Kaufhaus Krämer
- der Projektentwicklung der Häuserzeile nördlicher Marktplatz

Darüber hinaus sind die Gremien der Gesellschaft mit einer eindeutigen Ausrichtung auf die originären Geschäftsfelder (Gewerbeansiedlung und Gebäudebewirtschaftung) besetzt. Innenstadtmarketing würde angesichts dieser Konstellation schnell zum fünften Rad am Wagen.

Eine Aufbruchstimmung kann so nicht erzeugt werden.



Höchste Effizienz für Bensheim

verspricht eine GmbH

mit einem breit vernetzten Beirat.

Auch, wenn der Implementierungsaufwand höher ist:

Größtmögliche Effizienz verspricht eine aus der Kommunalverwaltung ausgegliederte Organisationseinheit. Vorgeschlagen wird eine eigenständige, privatrechtliche GmbH mit einem Aufsichtsrat als Kontrollorgan und einem breit besetzten Unternehmensbeirat als Beratungsgremium, Initiator von Projekten und Regulativ für die Entscheidungsfindung der Geschäftsführung und der Gesellschafter. Die beratende Funktion umfasst sowohl operative als auch strategische Fragestellungen.

Die Berufung von externen Experten sowie Vertreterinnen und Vertretern der ehrenamtlich tätigen Arbeitskreise - hier: des Bürgerforums, des Vereins Bensheim

Aktiv und des Verkehrsvereins – in die Gremien der Gesellschaft erweitert das Kontakt- und Beziehungsnetzwerk, auf das ein neu formiertes Innenstadtmarketing unter dem Dach einer eigenständigen City Marketing GmbH zurückgreifen kann.

Beiräte, die nicht vom Gesellschafterkreis berufen werden, bringen zusätzliches Expertenwissen, eine unbefangene Außensicht und externe Erfahrungen ein. Das Modell bietet Raum für unkomplizierte personelle und fachspezifische Ergänzungen.

Neben seiner Kontrollfunktion wirkt der von der Gesellschafterversammlung gewählte **Aufsichtsrat** – in Abstimmung mit dem Beirat – an strategischen Festlegungen mit und nimmt mit der Genehmigung von größeren Projekten und Maßnahmen auf deren operative Umsetzung direkt Einfluss. Zudem besetzt er die Geschäftsführung.

In der **Gesellschafterversammlung** sollten die für die Finanzierung, Budgetierung und Strategie entscheidungsrelevanten und im Beirat *alle* wichtigen Akteursgruppen vertreten sein. Insbesondere gilt dies für Vereine und Initiativen, die mit Projektbetreuung und Zuarbeit die GmbH im strategischen und operativen Geschäftsbetrieb unterstützen und entlasten. Vor allem trifft dies – in der aktuellen Aufstellung - auf den Verein Bensheim Aktiv, den Verkehrsverein und das Bürgerforum Zukunft Innenstadt zu. Als zweckmäßig erweist sich zudem eine funktionale Verzahnung mit dem Eigenbetrieb Stadtkultur.

Die Stimmrechte in den Gremien der Gesellschaft müssen nicht deckungsgleich mit den Kapitalanteilen sein.

Über die finanzielle Unterstützung entscheiden die städtischen Gremien.

Eine in der Praxis wirksame Zementierung des bürgerschaftlichen Beteiligungs- und Mitwirkungsprinzips erfolgt über eine in der GmbH-Satzung verankerte starke Stellung des Beirats und seine prominente Repräsentanz in der Spitze des Aufsichtsrats. Vor allem bei strategischen Weichenstellungen wird dem **Beirat** – im Rahmen der Budgetvorgaben - ein Mitsprache- und Mitgestaltungsrecht eingeräumt.

Die Grenzen ergeben sich aus der Struktur und dem Zweck des Unternehmens. Die Stadt ist Hauptgesellschafter; der primäre Auftrag besteht in der Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Daraus leitet sich die gesetzliche Verpflichtung ab, diese Zweckbestimmung im Gesellschaftsvertrag festzuschreiben.

Dass auch private Anteilseigner beteiligt werden und damit Einfluss auf das Unternehmen nehmen können, ändert nichts am Etatrecht der Kommune und den Einwirkungsmöglichkeiten ihrer Gremien bezüglich der Verwendung öffentlicher Gelder. Dies nicht nur, weil der **Ausgleich von Verlusten** – wie bei anderen städtischen Beteiligungsgesellschaften - über eine **Einlage der Stadt** erfolgt. Wie hoch sie ausfällt, bestimmt die Stadtverordnetenversammlung mit der Verabschiedung des kommunalen Haushaltsplans.

- **Die steuerliche Betrachtung – insbesondere der Umsatzsteuerpflicht und des Vorsteuerabzugs - bedarf einer gesonderten Expertise.**

Grundlage ist § 2b Umsatzsteuergesetz:

Abs. 1, Satz 1 regelt, wer eine gewerbliche Tätigkeit selbstständig ausübt. Unternehmerisch handelt, wer nachhaltig Leistungen gegen Entgelt erbringt. Eine Gewinnerzielungsabsicht ist nicht erforderlich. Für Leistungen einer juristischen Person des öffentlichen Rechts (jPdöR), also für eine kommunale GmbH auf privatrechtlicher Grundlage, bedeutet dies, dass sie der Umsatzsteuer unterliegt – es sei denn, es handelt sich um Leistungen, die dem hoheitlichen Bereich zuzuordnen sind.

Unternehmerisch handelt,

wer gegen Entgelt Leistungen erbringt.

Ist eine Kommune in diesem Sinne unternehmerisch tätig, ist sie zum Vorsteuerabzug berechtigt. In der Praxis wird bei vergleichbaren Konstruktionen zunächst die Vorsteuer komplett abgezogen und erst **am Jahresende eine Trennungsrechnung nach wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Geschäftsbereichen** vorgenommen.

Erlöse erzielt die Gesellschaft vor allem für Dienstleistungen für Dritte, aus Sponsoring- und Merchandisingeinnahmen, aber auch mit der Erledigung von Inhouse-Aufgaben für die Stadtverwaltung oder auch für städtische Beteiligungsgesellschaften. Naheliegend sind hier vor allem Leistungen auf dem kommunikativen und werblichen Sektor.

Ein nicht-wirtschaftlicher Geschäftsbereich ist beispielsweise der Betrieb eines Internetauftritts als reines Imageportal – ohne dass dafür Erträge aus z. B. Werbung

oder der Präsentation von Händler-, gastronomischen, Handwerker- oder Dienstleistungsangeboten erzielt werden. Der Betrieb des Bensheim-Digitalprojekts – wie in Kapitel 7 dargestellt - wäre dagegen eine gewerbliche Tätigkeit im Sinne von § 2 UStG.

Die fiskalische Herausforderung der GmbH besteht demnach darin, auf möglichst vielen Kostenstellen – vor allem externe - Erlöse zu erzielen. An der strukturellen Unterfinanzierung mit der Notwendigkeit eines regelmäßigen Fehlbetragsausgleichs durch die Gesellschafter wird sich dadurch erst dann etwas ändern, wenn die in der Grafik auf Seite 58 aufgezeigte Organisationsstruktur greift: also ein ganzheitlich integriertes Stadtmarketing (Sechs-Säulen-Modell).

Identifikation und Teilhabe bedingen einander.

Welche Aufgaben von der GmbH selbst erledigt und welche **outgesourct** bzw. als Einzelaufträge vergeben werden, hängt von der Personalausstattung und Wirtschaftlichkeit im Einzelfall ab. Die Empfehlung geht dahin, mit einem Minimum an festangestellten Mitarbeiter/innen zu starten: Geschäftsführung, Assistenz, Projektleitung (beides ggf. in TZ) - je nachdem, wie viele Leistungen an darauf spezialisierte Agenturen vergeben werden. Vor allem viele Projektleitungsaufgaben können problemlos ausgelagert werden.

Die Stadtverwaltung und ihre Beteiligungsgesellschaften und Eigenbetriebe wiederum könnten Aufgaben an die GmbH übertragen,

z. B. auf den Feldern Kommunikation, Medien, PR, Ehrungen, Empfänge etc. Dafür müsste aber die entsprechende Personalausstattung sichergestellt und gegenfinanziert werden. Im Gegenzug entlastet dies den Stellenplan der Kommune.

Bensheim City GmbH:

Unter diesem Dach

finden sich alle wieder.

Die Abgrenzung zur am Markt eingeführten, städtischen Marketing- und Entwicklungsgesellschaft MEGB mbH muss im Namen der für das Innenstadtmarketing zuständigen Organisation deutlich werden.

„**Bensheim City GmbH**“ fasst den Geschäftszweck prägnant zusammen und beschreibt einen Anspruch, unter dem sich alle Akteure wiederfinden können. Dies ist die wichtigste Voraussetzung dafür, dass das „**Zukunftsprojekt Lebendige Innenstadt**“ gelingt. Dazu bedarf es einer überzeugenden strategischen Ausrichtung und einer professionellen operativen Umsetzung der daraus abgeleiteten Investitionen, Maßnahmen, Projekte und Veranstaltungen.

Der dritte und entscheidende Erfolgsfaktor besteht darin, dass die Bürgergesellschaft die Gestaltung ihrer „inneren Mitte“ zu einem gemeinschaftlichen Thema macht. Auf ein breites ehrenamtliches Engagement kann Innenstadtmarketing auch in Zukunft nicht verzichten. Denn Identifikation und Teilhabe bedingen einander.

Anreizsystem für Sponsoring-Leistungen

der Privatwirtschaft

In diesem Zusammenhang ist das **Mannheimer Stadtmarketing-Konzept** von besonderem Interesse. Es handelt sich um ein klassisches PPP-Modell. Die Stadt Mannheim hält 49 Prozent der Anteile; aktuell 22 weitere Gesellschafter aus der Privatwirtschaft sind mit 51 % Mehrheitsgesellschafter. Der Aufsichtsrat ist paritätisch besetzt; den Vorsitzenden stellt die private Wirtschaft.

Über ihre Gesellschaftsanteile hinaus trägt die Privatwirtschaft und Bürgergesellschaft mit **Sponsoringleistungen** (auch geldwert) zur Finanzierung der GmbH bei. Die **Stadt Mannheim verdoppelt** die so vereinnahmten Beträge.

Für Bensheim ist dieses Konzept insofern bedenkenswert, als sich bisher weder der Handel noch die Gastronomie und auch nicht die größeren Wirtschaftsunternehmen

mit nennenswerten Beträgen an der Finanzierung von Innenstadtstadt-Marketing-Initiativen beteiligen.

In Mannheim hat die Verdopplung der extern eingeworbenen Beträge in der Privatwirtschaft zu einer wesentlich **höheren Bereitschaft zur Unterstützung des Stadtmarketings** geführt.

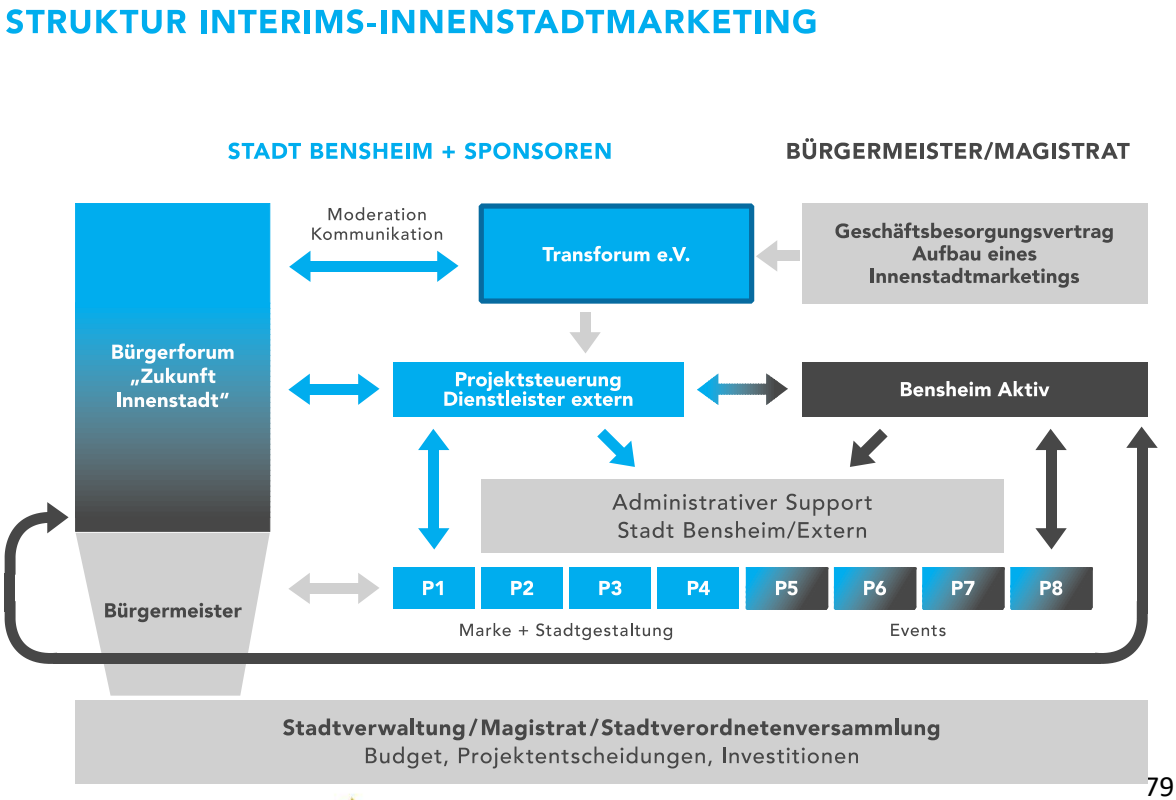
Motiv dafür ist nicht zuletzt die Erkenntnis, dass eine lebendige Innenstadt als Erlebnis- und Einkaufsmittelpunkt einen nicht zu unterschätzenden Standortfaktor darstellt. Die **„Marke" Stadt** spielt für das **Employer Branding** nicht nur eine marginale Rolle. Arbeitnehmer und ihre Familien wollen sich der Stadt, in der sie leben, wohlfühlen.

12. Vorschlag für eine Interimslösung bis zur Implementierung der künftigen Organisationsstruktur

Aus der vorliegenden Dokumentation geht hervor, dass das Bürgerforum Zukunft Innenstadt Bensheim seit Jahresbeginn 2019 faktisch sowohl strategisches als auch operatives Stadtmarketing betreibt.
Um dieses Momentum zu nutzen, ist es ratsam, wenn nicht zwingend erforderlich, bis zum Aufbau einer künftigen, auf Dauer angelegten Stadtmarketing-Organisation an den definierten Themen kontinuierlich weiterzuarbeiten.
Die **Kontinuität** bis dahin gewährleistet ein **Geschäftsbesorgungsvertrag -** zum Beispiel mit dem Transforum e.V. als Initiator, Moderator und Koordinator des Bürgerforums Zukunft Innenstadt und seiner Arbeitskreise. Vorgeschlagen wird die im nachstehenden Organigramm dargestellte Übergangstruktur:

Transforum e.V. übernimmt weiterhin die Moderation und Koordination des angestoßenen ganzheitlichen Stadtentwicklungsprozesses und der geplanten Umsetzungsbausteine – in der Grafik P 1 – P 8. Blau markiert sind die neu definierten strategischen Projekte im Rahmen des entwickelten ganzheitlichen Stadtentwicklungskonzepts, grau die vom Verein „Bensheim Aktiv“ seither schon gesteuerten Events.

Was jetzt zu tun ist



Eine wesentliche **Aufgabe des Interims-Stadtmarketings** besteht – außer in der Begleitung der **operativen Umsetzung** bereits beschlossener Maßnahmen, Projekte und Veranstaltungen - in der

- **Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung** und in der
- **weiteren Beratung** beim Aufbau der künftigen **Organisationsstruktur**

Im Einzelnen betrifft dies folgende Aspekte:

- Entwicklung einer **(Innen-)Stadtmarke**
- Ausrichtung der bestehenden Aktivitäten und Veranstaltungen auf das **Markenleitbild**
- **Synchronisation** der Initiativen von **Bensheim Aktiv** und des **Bürgerforums** Zukunft Innenstadt
- **Prüfung eines evtl. Zusammenschlusses** von Bensheim Aktiv und der Arbeitskreise des Bürgerforums
- Aufbau einer **institutionalisierten Vertretung der Kaufleute**, Gastronomen und anderer Marktteilnehmern der Innenstadt
- **Moderation** eines **Interessenaustauschs** Vermieter - (potenzielle) Mieter
- Aktives **Leerstandsmanagement**
- Neue Impulse für den **Angebotsmix** in der Fußgängerzone
- **Strategische Planung**
- **Basisdaten** für die Haushaltsplanung 2020 ff.
- **Vorbereitung** des gesellschaftlichen, betriebswirtschaftlichen und steuerrechtlichen Rahmens für den Aufbau der **künftigen Organisationsstruktur**
- Vereinbarungen zum Leistungsumfang von verwaltungsinternen und/oder externen **Kooperationspartnern**
- Begleitung / **Coaching** des Personals der Marketing GmbH in der Startphase

- Rekrutierung und Implementierung der **Gremien der GmbH**

Die Leistungen sind zeitlich befristet. Sie werden entweder nach Tagessätzen oder über eine monatliche Pauschale abgerechnet.

Literatur und Quellen

Heribert Meffert, Bernadette Spinnen, Jürgen Block, bscd e.V. (Hrsg.):

Praxishandbuch City- und Stadtmarketing, Springer Gabler, hier:

Jürgen Block: Stadtmarketing denken, planen, machen

Beate Hollbach Grömig und Martin zur Nedden: Integrierte Stadtentwicklung

Roland Wölfel: Kommunale Strukturen – Grundlagen, Partizipation, Moderation

Helmut Schneider: Grundlagen des (Stadt)Marketings

Sebastian Zenker: Die Stadt als Marke

Jan-Peter Halves und Thomas Severin: Finanzierung

Christina Bormann: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Hannah Nölle: Projektmanagement

Norbert Käthler: Stadtinszenierung durch Veranstaltungen

Michael Karutz: Handel und Innenstadt

Michael Gerber: Citymanagement

Peter Markert: Wirtschaftsförderung und Standortmarketing

Bettina Bunge: Tourismus

Andreas Haderlein: Die Digitale Stadt

Interview mit Frank Tentler: „Wir brauchen Mut zur Veränderung – Stadtmarketing und digitale Transformation

Interview mit Gerold Leppa: „Stadtmarketing ist mehr als ein Job

Simon Sinek: Frag immer erst WARUM - Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren

Dr. Sebastian Zenker: Die Stadt als Marke - Partizipatives Stadtmarketing, Vortrag beim Kongress 2016 der Stiftung Lebendige Stadt, Düsseldorf

Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. (bcsd): Stadtmarketing im Profil – Aufgabe, Bedeutung und Entwicklung. Auswertung der Mitgliederumfrage 2014

Prof. Dr. Stefan Hennemann: Vortrag Megatrends und Triebkräfte, Bürgerforum Zukunft Innenstadt Bensheim

Mittelstand kompakt, Comarch-Magazin, Frühjahr/Sommer 2017: Zukunft des Einzelhandels- so denken Experten und Verbraucher

Fernsehmagazin WISO, 17. September 2018: Einzelhandel gegen Online-Konkurrenz

Deutscher Städtetag, Handelsverband Deutschland (HDE): Positionspapier Zukunft für die Innenstadt

Schindler-Magazin, Schindler Deutschland AG & Co. KG, Januar 2018: Megatrends – Wohin die Zukunft fährt

Genesys: Fünf Gründe, warum der Kunde von morgen nicht mehr in Geschäften von heute einkauft

www. kommunal.de/einzelhandel-stirbt-aus-so-gehen-kommunen-damit-um

Dr. Eike Wenzel, Zukunftsinstitut Kelkheim: Revolution im Einzelhandel – Studie zu Handlungsfeldern im Handel der nächsten Jahre

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie; CIMA Beratung + Management GmbH: Best-practice-Leitfaden Stadtmarketing

Martin Libutzki: „Die Marke Stadt“ – Chancen von Stadtmarketing in Kleinstädten. - Bachelorarbeit - Hochschule Mittweida – University of Applied Sciences (FH)

Ottmar Meissner: Folien und Vorträge zum digitalen Marketing

Sanjin Maracic, Harald Heußer u.a.: Masterplan Bensheim 2030 – Gestaltungs- und Nutzungskonzept für die Innenstadt

Wob AG Viernheim 12/2018: Zielgruppen besser kennen und gezielt ansprechen

Sebastian Frank: Rebriefing Kampagne zur Belebung der Bensheimer Innenstadt

Wolfgang Mairinger, blocher partners, Mannheim: Handlungsfelder und Konzeptvorschläge für die Bensheimer Innenstadt

Norbert Schäfer, Landschaftsarchitekt, Büro Stadt und Natur, Annweiler/Pfalz: Konzeptideen für das Projekt „Perlenkette“

Norbert Beck, Vortrag beim Bürgerforum 3 am 03.12.2018: Emotionsmarketing – Kundenerlebis am Point of Sale

Websites:

www.bcsd.de/ Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing e.V.: Positionspapiere, ZDF zum Citymanagement

www.visit-mannheim.de/stadtmarketing + Recherche vor Ort (GF)

www.bensheim-aktiv.de/ueber-uns/

www.megb.de/megb/

www.worms.de/de/wirtschaft/stadtmarketing/wir_ueber_uns/

www.m.braunschweig.de/politik_verwaltung/fb_institutionen/staedtische_gesellschaften/bsmportal// ; vertiefende Recherche: Interview mit der Geschäftsführung

www.wirtschaftsregion-bergstrasse.de/Wirtschaft/Unternehmensdatenbank/Wirtschaftsfoerderung-Bergstrasse-GmbH; vertiefende Recherche: Interview mit Geschäftsführer Dr. Matthias Zürker

www.starting-up.de/gruenden/rechtsformen/gmbh-gesellschaft-mit-beschraenkter-haftung/gmbh-vor-und-nachteile.html

https://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_brunn_190125.pdf: Zur Bedeutung der Kommunalpolitik für die Bürgerbeteiligung

www.darmstadt-citymarketing.de/service/ueber-uns.html

www.stadtmarketing-baunatal.de/baunatal/kontakt-1.php

www.marburg.de/wirtschaft-universitaet/stadtmarketing-marburg-e-v-/wir-ueber-uns/

www. Stadtmarketing-hersfeld.de

www.heidelberg-marketing.de

www.weinheim.de/stadtmarketing

www.hanau.de/stadtentwicklung/stadtmarketing/index.html

www.stadtmarketing-memmingen.de

www.mainz-citymanagement.de

www.wiesbaden.de/wiesbaden-marketing

www.kommunalbrevier.de/kommunalbrevier/Kommunalpolitik-A-Z/gemeindewirtschaft/Rechts-und-Organisationsformen/Oeffentlich-rechtliche-Organisationsformen/eigenbetrieb-86-gemo/