

## **Fachlicher Kommentar zum**

### **Konzept zur kommunalen Wirtschaftsförderung der Stadt Neustadt an der Weinstraße, Januar 2015**

Wie auf dem Titelblatt des o.g. Konzeptpapiers vermerkt, soll das Konzept der Strukturierung und Weiterentwicklung der kommunalen Wirtschaftsförderung dienen. Diesem Zweck wird das Papier nicht gerecht. Diese Feststellung wird im Folgenden mit Bezug auf wesentliche Passagen des Konzepts detailliert begründet; die fachliche Einschätzung wird am Schluss in einem Fazit zusammengefasst:

#### **Zu 1. Einführung**

Dieser erste Abschnitt besteht überwiegend ( Seiten 3 und 4 ) aus der Kopie von im Internet verfügbaren allgemeinen Begriffsdefinitionen, die zum „Ziel der Strukturierung und Weiterentwicklung speziell der Neustadter Wirtschaftsförderung“ nur wenig beitragen können.

Richtig ist die zentrale Feststellung ( S. 2, Absatz 5 und 6 ), dass Wirtschaftsförderung „als Aufgabe für alle Bereiche der Stadtverwaltung, der städtischen Unternehmen und auch der Politik zu verstehen“ ist und dass diese wichtige Aufgabe „zum Selbstverständnis für jeden Mitarbeiter der Verwaltung und der kommunalen Betriebe sowie der Repräsentanten des öffentlichen Lebens der Stadt werden muss“.

Sachlich nicht richtig ist dagegen die Behauptung ( S. 2, Absatz 7 ), dass es beim Stadtmarketing vorrangig darum gehe, „der Stadt ein positives Image zu erschaffen oder zu festigen“. Bei Laien ist zwar die Vorstellung weit verbreitet, Marketing sei gleich Werbung. Der betriebswirtschaftliche Fachbegriff Marketing umfasst aber viel mehr, nämlich die Gesamtheit aller Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen versucht, die sich ihm bietenden Marktchancen zu erkennen, die zu den Unternehmenszielen passenden Maßnahmen der Marktbearbeitung zu ergreifen und deren Wirkung zu kontrollieren. Der Bereich Marktkommunikation ( PR zur Pflege des Unternehmens-Images und Werbung für die Förderung der Produktvermarktung ) ist nur ein Teil davon. Und immer hat das Marketing die Wettbewerbssituation zu beachten, in der das Unternehmen sich am Markt bewegt .

Bei der Übertragung des so definierten Marketingbegriffs auf eine Kommune gilt dasselbe: Wirtschaftsförderung verstanden als ganzheitliches Stadtmarketing ist die Gesamtheit aller Maßnahmen, die die Stadtverwaltung und die örtlichen Anbieter gemeinschaftlich ergreifen, um ihre Stadt als Wirtschaftsstandort im Wettbewerb mit anderen Kommunen zu stärken, indem die Marktchancen analysiert, die Maßnahmen der Marktbearbeitung auf die Stadtentwicklungsziele ausgerichtet und ihre Wirkungen kontrolliert werden. Auch das Stadtmarketing hat die immer Aktivitäten der Wettbewerber zu beachten – das sind hier andere Städte, die ebenfalls marketingaktiv sind.

Irreführend ist auch die Gleichsetzung der Stadt mit einem Produkt ( S. 2, Absatz 7 ); selbst wenn diese anschauliche aber sachlich falsche Analogie im Internet häufig anzutreffen ist. Viel eher angemessen ist der Vergleich der Stadt mit einem Verbund dezentral geführter Unternehmen, die jeweils mit eigener Strategie Produkte erzeugen und vermarkten. Das Bild der Stadt als Unternehmen gilt genau genommen nur für die städtischen Betriebe wie die Stadtwerke, den Saalbau, die Bäder etc. ).

Die Marktleistungen des gesamten Wirtschaftsstandorts Kommune werden dagegen überwiegend von den hier ansässigen Unternehmen aller Branchen erzeugt. Die Stadtverwaltung hat keinen Zugriff auf deren individuelles Marketing, aber sie kann sehr wohl die Rahmenbedingungen beeinflussen, unter denen die Unternehmen an diesem Standort wirtschaften. Und sie kann gemeinschaftliches Stadtmarketing organisieren, an dem die an der Standortentwicklung interessierten Unternehmen sich aktiv beteiligen. Unter dieser Voraussetzung stimmt die Feststellung ( S. 2. Absatz 8 ), Stadtmarketing stelle „Strategien zur Vermarktung von Städten in ihrer Ganzheit dar“.

## **Zu 2.1 Bisherige Aufgaben**

Im ersten Absatz wird festgestellt, der WEG sei es durch den Gesellschaftsvertrag „erlaubt, alles zu tun, was die Stärkung der Wirtschaftskraft, die Verbesserung der wirtschaftsnahen Infrastruktur, die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen, bezogen auf die Stadt Neustadt an der Weinstraße, fördert.“ Das gibt ihr einen großen Handlungsspielraum.

Dann wird unstrukturiert aufgezählt, welche Aufgaben die WEG bisher wahrgenommen hat. Diese Aufzählung spiegelt die Tatsache wider, dass der WEG im Laufe der Zeit sukzessive sehr unterschiedliche Aufgaben übertragen worden sind, ohne dass sie in ein Gesamtkonzept eingeordnet worden wären und ohne Prüfung der Zielkonsistenz.

Die Aufgaben a) Organisation von Veranstaltungen im Rahmen des Innenstadtmarketings in Zusammenhang mit dem Gewerbeverein Willkomm-Gemeinschaft e.V. ; b) Geschäftsstelle der Willkomm-Gemeinschaft e.V. und c) Planung und Durchführung von Veranstaltungen im Rahmen verkaufsoffener Sonntage werden unverbunden nacheinander aufgelistet. Dabei wird nicht deutlich, dass diese drei Punkte ursächlich und zielkonform zusammengehören: Die Geschäftsstelle der Willkomm-Gemeinschaft wurde ( gegen den Widerstand von Willkomm-Mitgliedern ) nur deshalb bei der WEG angesiedelt, damit die Aufgaben a) und c) mit geringem Abstimmungsaufwand von der WEG wahrgenommen werden konnten. Verschwiegen wird, dass die WEG in den letzten Jahren - genau für diesen Zweck - bezuschusst durch die Landesregierung - zur zentralen Schaltstelle des Neustadter Stadtmarketings entwickelt worden ist und dass sich diese Lösung sehr bewährt hat.

Der hier verwendete Ausdruck „Innenstadtmarketing“ ( siehe die Definition „Citymarketing = Innenstadtmarketing“ auf S. 3 des WEG-Konzepts ) ist in Bezug auf die bisherigen Aufgaben der WEG und das Stadtmarketing NW gänzlich fehl am Platz, denn von Anfang an war das ganzheitliche Neustadter Stadtmarketing-Konzept ausdrücklich darauf angelegt, alle Stadtteile einzubeziehen, also natürlich die Innenstadt, aber auch die Weindörfer und die Gewerbegebiete.

Nichts wird beim Rückblick auf die bisherigen Aufgaben darüber ausgesagt, ob, wieweit und mit welchem Ergebnis die WEG die hier nur genannten Aufgaben tatsächlich erfüllt hat.

Es wird aber kritisch angemerkt ( S. 5, letzter Absatz ) : „, insbesondere die Planung und Durchführung von Veranstaltungen im Rahmen verkaufsoffener Sonntage haben viele personelle und finanzielle Ressourcen gebunden.“ Jede Tätigkeit der Stadtverwaltung bindet Ressourcen; die entscheidende Frage ist doch aber, welchem Ziel der Ressourceneinsatz dient und in welchem Verhältnis Aufwand und Ertrag miteinander stehen. Diese Frage wird hier nicht einmal gestellt.

## **Zu 2.2 Personelle Ausstattung**

Aufgelistet werden fünf bzw. sechs Personen, die bisher bei der WEG beschäftigt sind oder waren. Dabei wird in nur sehr allgemeiner Form der Tätigkeitsbereich jeder der Personen benannt, außer bei Dr. Koffler, dessen Aufgabe hier völlig im Dunkeln bleibt. ( Dr. Koffler ist ehemaliger Geschäftsführer der IHK Pfalz für die Region Vorderpfalz mit Sitz in Landau. )

Unklar bleibt, welche Person in welchem Umfang an den „bisherigen Aufgaben“ beteiligt und ob die Personalausstattung der WEG dafür ausreichend dimensioniert gewesen ist..

## **Zu 3.1 Neustrukturierung der Aufgaben: Allgemeines**

Als „Oberstes strategisches Ziel“ wird hier definiert, „die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Neustadt an der Weinstraße zu erhalten und auszubauen, die Wirtschaftskraft zu stärken und damit die Lebens- und Stadtqualität im bestehenden Mittelzentrum zu erhöhen.“ Das entspricht den Zielen des bisherigen Neustadter Stadtmarketings..

Die eigentlich fundamentale kommunalpolitische Aufgabe, dem geschwächten Mittelzentrum NW wieder die frühere Bedeutung zurückzugewinnen, wird hier nur beiläufig erwähnt. Verschwiegen wird, dass die Stadt im Landesentwicklungsplan und im Regionalen Raumordnungsplan Rheinpfalz früher als „Mittelzentrum mit oberzentralen Funktionen“ eingestuft war und nach dem Verlust vieler zentralörtlicher Funktionen und überregional aktiver Unternehmen und Institutionen heute nur noch - zwei Stufen tiefer - als „mit Hassloch kooperierendes Mittelzentrum“ rangiert mit erheblichen negativen Folgen für die künftigen Möglichkeiten einer gedeihlichen Stadtentwicklung.

### **Zu 3.2. Künftige Aufgaben**

Ohne Rücksicht auf die zuvor definierten strategischen Ziele wird hier im ersten Absatz des Abschnitts 3.2 die oben weit gefasste Schwerpunktaufgabe massiv eingeschränkt; die WEG soll „zukünftig einen stärkeren Focus auf die Betreuung der bestehenden Betriebe sowie auf die Imageverbesserung des Wirtschaftsstandorts Neustadt an der Weinstraße haben.“

Der Arbeitskreis reduziert dann die Schwerpunktaufgaben dementsprechend auf Tätigkeiten, die die Gewerbebetriebe betreffen. Er nennt „Wirtschaftsmessen“ als eine dieser vorrangigen Aufgaben, weist aber nicht darauf hin dass die Stadt NW alle ihre früheren Messen an marktaktive Nachbarstandorte verloren hat und heute nur über eine einzige große Veranstaltung mit Messecharakter verfügt: den im Zuge des ganzheitlichen Stadtmarketings etablierten derzeit zweijährlichen Gesundheitstag. Der erfolgreiche Neustadter Gesundheitstag wird – wie jetzt auch wieder die Veranstaltung am 30. Mai – maßgeblich durch die WEG organisiert. Das wird allerdings im Konzept mit keinem Wort gewürdigt.

Auch das Stadtmarketing wird aufgeführt, aber im Gegensatz zur oben in der Einführung verwendeten weitreichenden Definition gleich auf die Teilaufgabe „Standortmarketing“ eingeschränkt entsprechend der Definition auf S. 3: „Standortmarketing richtet sich an Unternehmen mit dem Ziel, neue Betriebe zu gewinnen.“

Als mittelfristige Aufgaben werden u.a. „Interkommunale Kooperation“ und „Weinbau“ genannt; beides ohne Ziel, ohne Inhalt und ohne Verbindung zu den anderen Aufgabenbereichen.

Als „unabdingbar“ wird das Vorhaben bezeichnet ( S. 8, Mitte ), bisher von der WEG wahrgenommene „Aufgaben auf andere Stellen innerhalb der Verwaltung oder auf andere städtische Gesellschaften zu übertragen.“ Welche Stellen das sind und wodurch sie besser als die WEG dafür geeignet sind, bleibt offen.

Als Aufgaben, die künftig nicht mehr von der WEG wahrgenommen werden sollen, empfiehlt der Arbeitskreis – bis auf einen Punkt ohne Begründung:

- o die Planung, Durchführung von Veranstaltungen im Rahmen des „City-Marketings“, „dazu gehören insbesondere die verkaufsoffenen Sonntage“
- o die Wahrnehmung der Geschäftsstelle der Willkomm-Gemeinschaft e.V.
- o die Organisation des Weihnachtsmarktes und
- o Weihnachtsbeleuchtung und Weihnachtsschmuck in der Innenstadt

In einer Fußnote auf S. 8 wird die Ablösung der Willkomm-Gemeinschaft bzw. ihrer Geschäftsstelle von der WEG damit begründet, es sei „aus Gründen der Gleichbehandlung mit anderen Interessenvertretungen geboten, dass die Willkomm diese Aufgabe selbst in eigener Verantwortung wahrnimmt.“ Wer die Willkomm-Gemeinschaft mit „anderen Interessenvertretungen“ gleichsetzt, übersieht, dass diese Unternehmervereinigung gerade nicht mehr wie früher eine Interessenvertretung unter anderen ist, sondern sich der mit der Stadtverwaltung und der Landesregierung vereinbarten Aufgabe dauerhaft als Partner der Stadtverwaltung in wirtschaftlichen Fragen der Stadtentwicklung und als aktiver Mitträger des ganzheitlichen Stadtmarketings verpflichtet hat- als einzige der Neustadter (Wirtschafts-)organisationen. Alle anderen Vereinigungen waren zur Mitwirkung am Stadtmarketing eingeladen worden, sie haben aber kein Interesse daran gezeigt.

#### **Zu 4. Einrichtung einer Wirtschaftsplattform**

An dieser Stelle fehlt ein Hinweis auf den Wirtschaftsbeirat der WEG, den deren Satzung vorsieht, der aber ruht.

Die ins Auge gefasste Errichtung einer „Wirtschaftsplattform“ ist aus marketingfachlicher Sicht zu begrüßen, denn ein regelmäßiger Austausch mit den anderen Wirtschaftsorganisationen am Standort NW kann förderlich sein, um Themen von allgemeinem Interesse zu diskutieren, Politik und Verwaltung für wirtschaftliche Belange zu sensibilisieren und auch, um Fragen zu umstrittenen Themen wie den Ergebnissen der zweijährlichen IHK-Umfragen zu klären.

Als Ziel der Wirtschaftsplattform wird definiert, „ mit den Akteuren der Neustadter Wirtschaft parteienübergreifend die strategische Ausrichtung des Wirtschaftsstandorts Neustadt an der Weinstraße zu gestalten.“ Dieses Ziel kann mit den aufgeführten Teilnehmern der Wirtschaftsplattform ganz sicher nicht erreicht werden, denn

- o die IHK Pfalz
- o die Kreishandwerkerschaft Bad Dürkheim
- o der Bauern- und Winzerverband Rheinland-Pfalz Süd e.V.
- o die Gewerkschaften und
- o die Arbeitgeber- bzw. Industrieverbände

haben zwar fast alle eine Geschäftsstelle in Neustadt/W., aber sie vertreten Mitglieder, die weit überwiegend ihren (Unternehmens-)sitz an anderen Orten haben – zum Großteil in Nachbarstädten, die in direkter Konkurrenz zum Wirtschaftsstandort NW stehen – und die schon mit Rücksicht auf ihre jeweiligen Satzungen zur Neutralität in Bezug auf einzelne Kommunen verpflichtet sind und keinesfalls Interesse daran haben können und dürfen, „die strategische Ausrichtung des Wirtschaftsstandorts Neustadt/W. mitzugestalten“, also den Wirtschaftsstandort NW im interkommunalen Wettbewerb zu stärken.

Die einzige der aufgelisteten Institutionen, die dieses Ziel verfolgen darf und es sich auf Aufforderung durch Landesregierung und Stadtverwaltung sogar ausdrücklich zu eigen gemacht und in ihrer Satzung verankert hat, ist die Willkomm-Gemeinschaft Neustadt an der Weinstraße e.V., deren Mitglieder in NW aktiv und an Stadt und Standort interessiert sind.

## **Zu 5. Ziel der Neuausrichtung**

Auch hier werden wieder Ziele und Behauptungen bunt gemischt und ohne konzeptionelle Einordnung einfach aufgelistet und hier wird besonders klar, dass es bei der künftigen Neuausrichtung der WEG nicht um die eingangs als Oberziel beschriebene Gestaltung der Wirtschaftsförderung NW als ganzheitliches Aktions-Programm zur Stärkung des Wohn- und Wirtschaftsstandorts geht. Stattdessen wird die Stoßrichtung eingeschränkt auf die Förderung der Gewerbe- und Industriebetriebe.

Als Überforderung muss die Aussage eingeordnet werden: „Die WEG NW GmbH vertritt die Interessen der Unternehmen gegenüber der Verwaltung“. Das kann sie nicht glaubwürdig leisten; sie ist ja selbst Teil der Verwaltung und wird vom OB als Aufsichtsratsvorsitzendem der WEG und als „erstem Ansprechpartner für die Unternehmen“ ( S. 10, zweiter Absatz ) geführt.

Richtig wird ( S. 10, Absatz 7 ) festgestellt, das Image der Stadt spiele eine wesentliche Rolle für die Identifikation der Unternehmer mit dem Standort Neustadt an der Weinstraße. Dabei ist aber nicht das deutschlandweite oder internationale Image der Stadt z.B. bei Touristen gemeint sondern das Image der Stadt bei den örtlichen und eventuell ansiedlungswilligen Unternehmern, das durch ihre eigenen und die Erfahrung anderer Unternehmer mit der Neustadter Kommunalpolitik und Stadtverwaltung einschließlich der WEG geprägt wird. Die mit dem Konzept geplante Entwertung des Einsatzes vieler im bisherigen Stadtmarketing aktiver Unternehmer und der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen der Willkomm-Gemeinschaft und der WEG wird keine Stärkung der Identifikation zur Folge haben sondern neue und größere Distanz schaffen.

Nicht richtig ist es, das Image der Stadt bei den Unternehmern als „weichen Standortfaktor“ zu beschreiben. Seit praktisch jede Stadt systematisch um neue Unternehmen wirbt, ist aus dem früher weichen heute ein extrem „harter“ Standortfaktor geworden: Eine Stadt, die im Ruf steht, die Belange ihrer Unternehmer zu vernachlässigen, wird als Standort gemieden. Die Ergebnisse der IHK-Umfragen für NW in den Jahren 2011 und 2013 sind landesweit bekannt geworden und sie haben sich nicht imagefördernd ausgewirkt.

In den Absätzen 8 und 9 auf S. 10 wird zur Neuausrichtung der WEG festgestellt, die Aufwertung des Einzelhandels-Standorts könne „nur durch ein verbessertes einheitliches Standortmarketing erfolgen“ und das heiße, „die Stadt Neustadt an der Weinstraße muss auch als Wohn-, Bildungs- und Kulturstandort gestärkt werden.“ Die bisherige Arbeit im ganzheitlichen Stadtmarketing mit der WEG als bewährter zentraler Schaltstelle und der Willkomm-Gemeinschaft mit ihren in den Projekten aktiven Mitgliedern aus dem Immobilienbereich, dem Bildungs- und Kultursektor werden hier völlig ignoriert.

## **Zu 6. Zusammenfassung**

In Absatz 2, S. 11 wird eine „noch engere Verknüpfung durch die Schaffung neuer Kommunikationsmethoden zwischen den Unternehmen und der Verwaltung“ angekündigt. Dass es mit den regelmäßigen Firmentreffen „Willkomm/Gewerbegebiete“ bei Globus eine innovative und gut funktionierende Kommunikationsplattform gibt, an der sich Betriebe aus allen Gewerbegebieten und auch aus der Innenstadt beteiligen und die der Stadtverwaltung zur Verfügung steht, scheint den Autoren des WEG-Konzepts nicht bekannt zu sein.

Im letzten Absatz S. 11 wird zu Recht darauf verwiesen, der Erfolg der Wirtschaftsförderung hänge von der guten Zusammenarbeit aller Beteiligten ab; die Hauptverantwortung wird aber der Geschäftsführung der WEG zugewiesen, obwohl die Realisierung des vorliegenden Konzepts ihren bisherigen Handlungsspielraum radikal beschneidet und der WEG die bisher von ihr ausgefüllte Funktion als zentrale Schaltstelle des Stadtmarketings entzieht.

Auch an dieser Stelle wird die Willkomm-Gemeinschaft mit ihrer erfolgreichen Arbeit zur Verknüpfung der Neustadter Unternehmen untereinander und mit der Stadtverwaltung und der Kommunalpolitik nicht einmal genannt, geschweige denn gewürdigt.

## **Fazit des fachlichen Kommentars**

- 1) Zu begrüßen ist zunächst aus marketingfachlicher Sicht, dass die Stadtverwaltung die Notwendigkeit erkannt hat, der Tätigkeit der WEG ein Konzept zugrunde zu legen, das ihre Ziele, ihre Aufgaben und ihr Verhältnis zu den anderen Einheiten der Stadtverwaltung und zur örtlichen Wirtschaft klärt und regelt.
- 2) Als zeit- und sachgemäß ist zu begrüßen, dass in der Einführung ein ganzheitlicher Begriff der Wirtschaftsförderung als Aufgabe nicht nur der WEG sondern der gesamten Stadtverwaltung und der Kommunalpolitik definiert wird.
- 3) Es fehlt aber die Analyse der Situation des Wirtschaftsstandorts im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbsstandorten und die Klärung der Entwicklungschancen, deren Nutzung die Wirtschaftsförderung unterstützen soll. Notwendig wäre die Durchführung einer SWOT-Analyse, also die Untersuchung der Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken des Standorts. Auf einer solchen Grundlage erst lassen sich die Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung und die Aufgaben der WEG angemessen definieren.
- 4) Das Konzept ist nicht nur lückenhaft; es widerspricht sich auch in wichtigen Teilen selbst; alternative Gestaltungsmöglichkeiten werden nicht miteinander verglichen und bewertet. Apodiktisch getroffenen Festlegungen fehlt oft die Begründung.
- 5) Es wird zwar die Bedeutung einer engen Verbindung zur örtlichen Wirtschaft betont, aber das von der Willkomm-Gemeinschaft vorgelegte Positionspapier zur kommunalen Wirtschaftsförderung vom 12.2.14 findet keinerlei Beachtung.
- 6) Zu empfehlen ist, das Konzept zu überarbeiten und dabei die Anregungen der Willkomm und die Empfehlungen der MBE-Papiere vom 5.1.15 und vom 24.3.15 zu nutzen.