

Torsten Petersen

City-Management in Deutschland

Perspektiven für die Innenstadtentwicklung von Augsburg

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1999 Diplom.de
ISBN: 9783832422028

Torsten Petersen

City-Management in Deutschland

Perspektiven für die Innenstadtentwicklung von Augsburg

Torsten Petersen

City-Management in Deutschland

Perspektiven für die Innenstadtentwicklung von Augsburg

Diplomarbeit
an der Universität Augsburg
Fachbereich Geographie
Prüfer Prof. Dr. Franz Schaffer
Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeographie
Januar 1999 Abgabe



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 2202

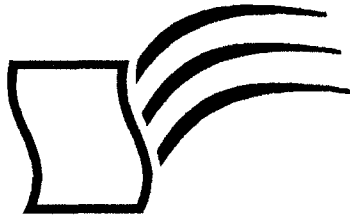
Petersen, Torsten: City-Management in Deutschland: Perspektiven für die
Innenstadtentwicklung von Augsburg / Torsten Petersen –
Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 2000
Zugl.: Augsburg, Universität, Diplom, 1999

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —

Hermannstal 119 k —
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

Vorwort

Man kann von zwei Seiten an das Thema City-Management herangehen: system-theoretisch und praktisch. Theoretisch wurde das Thema meiner Meinung nach bisher ausführlich behandelt. Formeln für das City-Management zu finden ist nicht Ziel dieser Arbeit. Sie soll vielmehr einen Überblick verschaffen und den Praktikern eine Hilfestellung geben.

Obwohl City-Management seit knapp 10 Jahren „aktuell“ ist, gibt es eine ganze Reihe von Punkten, die noch unzureichend bzw. gar nicht betrachtet wurden. Die vorliegende Arbeit versucht diese „Mißstände“ darzustellen, die Probleme aufzuzeigen und Lösungsvorschläge (falls dies möglich ist) anzubieten.

Mein erster Dank gilt Herrn Prof. Dr. Franz Schaffer, Ordinarius für Sozial- und Wirtschaftsgeographie an der Universität Augsburg, für seine Betreuung und sein Interesse an der Thematik.

Besonderen Dank gilt Frau PD Dr. Dr. habil. Karin Thieme, die diese Arbeit ebenfalls mit großem Interesse betreute und mir mit Rat und Tat zur Seite stand.

Weiterer Dank gilt den 8 Interviewpartnern, die von mir durch Leitfaden-interviews befragt wurden, und ohne die diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Die Offenheit überraschte mich, ihr Interesse ehrte mich und gab mir zusätzlichen Ansporn.

Ebenfalls danken möchte ich den zahlreichen Personen für ihre telefonischen und schriftlichen Auskünfte. Anfängliche Bedenken, man könnte als Student, der an einer Diplomarbeit schreibt, abgewiesen werden, stellten sich überwiegend als völlig unbegründet heraus. Im Gegenteil: Tips und Hinweise wurden sehr gerne weitergereicht. Das Thema meiner Arbeit weckte auch das Interesse meiner Gesprächspartner.

Schließlich möchte ich mich bei meiner Freundin Sabine für ihre Geduld und Unterstützung während der Bearbeitungsdauer bedanken.

All diesen Personen wünsche ich bei der Lektüre der nachfolgenden Seiten viel Freude.

Torsten Petersen
Dezember 1998

Inhaltsverzeichnis	Seite
Abbildungsverzeichnis	9
Tabellenverzeichnis	10
Fotoverzeichnis	10
Kartenverzeichnis	11

Teil 1: City-Management in Deutschland

I. Einführung	12
1. Problemstellung	12
2. Fragestellung	15
3. Zielsetzung	16
3.1. Aufbau der Arbeit	16
3.2. Ziel der Arbeit	16
4. Methodische Vorgehensweise	17
4.1. Literaturanalyse	17
4.2. Experteninterviews	18
4.2.1. Experteninterviews in Augsburg	19
4.2.2. Experteninterview in Dortmund	20
4.2.3. Experteninterview in Ingolstadt	20
4.2.4. Experteninterview in Jena	21
4.2.5. Fragebogen zum Lübeck-Management	21
4.2.6. Telefonische Befragung	22
5. Zusammenfassung	25
II. Innenstädte in der Krise	27
1. Die Innenstädte von Ost- und Westdeutschland	27
2. Die Innenstädte von Ostdeutschland	36

3. Die Innenstädte von Westdeutschland	41
4. Zusammenfassung	42
III. Lösungsstrategie: City-Management	44
1. Begriffserläuterung	44
1.1. Der Begriff City	44
1.2. Der Begriff Management	45
1.3. Abgrenzung zu anderen Begriffen	48
1.3.1. Der Begriff Marketing	49
1.3.1.1. Der Begriff Stadtmarketing	51
1.3.1.2. Der Begriff City-Marketing	58
1.3.2. Der Begriff Stadtmanagement	60
1.4. Definition des Begriffs Citymanagement	60
1.4.1. Herkunft des Begriffs	60
1.4.2. Ein Definitionsversuch	62
1.5. Zusammenfassung und Bewertung	69
2. Relevante Faktoren	74
2.1. Der City-Manager	74
2.2. Corporate Identity	80
2.3. Public Private Partnership	81
2.4. Projektmanagement	82
2.5. Der Faktor Zeit	85
2.6. Die Akteure	86
2.7. Organisationsformen und –strukturen	88
2.8. Öffentlichkeitsarbeit	94
2.9. Kooperation	95
2.10. Finanzierung	96
2.11. Kommunikation	97
3. Beispiele	97
3.1. Städte, die City-Management betreiben	97
3.2. Ausgewählte Beispiele	99
3.2.1. City-Management	103
3.2.1.1. Ausgangssituation	103
3.2.1.2. Entstehung, Organisation und Finanzierung des City-Managements	104
3.2.1.3. Projekte	108
3.2.1.4. Fehler, Probleme und Defizite	110
3.2.1.5. Derzeitiger Stand	110
3.2.1.6. Bewertung	111

3.2.2.	Lübeck-Management	113
3.2.2.1.	Ausgangssituation	113
3.2.2.2.	Entstehung und Organisation des City-Managements	114
3.2.2.3.	Projekte	117
3.2.2.4.	Finanzierung	118
3.2.2.5.	Fehler, Probleme und Defizite	118
3.2.2.6.	Derzeitiger Stand	119
3.2.2.7.	Bewertung	119
3.2.3.	City-Management Ingolstadt	120
3.2.3.1.	Ausgangssituation	120
3.2.3.2.	Entstehung und Organisation des City-Managements in Ingolstadt	122
3.2.3.3.	Projekte	126
3.2.3.4.	Probleme	129
3.2.3.5.	Derzeitiger Stand	130
3.2.3.6.	Bewertung	131
3.2.4.	City-Management Jena	132
3.2.4.1.	Ausgangssituation	132
3.2.4.2.	Entstehung und Organisation des City-Managements von Jena	133
3.2.4.3.	Projekte	136
3.2.4.4.	Probleme, Fehler und Defizite	137
3.2.4.5.	Derzeitiger Stand	138
3.2.4.6.	Bewertung	140
4.	Zusammenfassung	140

Teil 2: Fallstudie Augsburg

I.	Das City-Management in Augsburg	147
1.	Ausgangssituation	147
1.1.	Die allgemeine Situation	147
1.2.	Der geplante Bau des ECE-Centers	148
2.	Der Weg zum City-Management	155
2.1.	Stadtmarketing Augsburg	155
2.2.	Anschubgruppe City-Management	156
2.3.	City-Initiative-Augsburg (CIA)	157

3. Augsburger Konzeption des City-Managements	158
4. Die Organisationsstruktur des City-Managements von Augsburg	161
5. Finanzierung des City-Managements	163
6. Abgrenzungsversuch des möglichen Arbeitsbereiches des City-Managements	164
7. Derzeitiger Stand des Projektes	167
II. Vorschläge für das City-Management in Augsburg	169
1. Bewertung der Ergebnisse	169
2. Vorschläge und Visionen	172
III. Resumée	180

Teil 3: Anhang

1. Primäranalyse I	181
1.1. Verzeichnis der Städte, die befragt wurden	181
1.2. Liste der Städte, die derzeit City-Management betreiben	183
2. Primäranalyse II	204
2.1. Verzeichnis der Leitfadeninterviews	204
2.2. Die einzelnen Leitfadeninterviews	206
3. Literatur- und Quellenverzeichnis	263

Abbildungsverzeichnis	Seite
Abb. 1: Ausschnitt aus einem korrigierten Leitfadeninterview	19
Abb. 2: Arbeitsabläufe der Diplomarbeit	25
Abb. 3: Umsatzentwicklung im Einzelhandel im Jahr 1984 nach Betriebsformen (Veränderung gegenüber 1983 in %)	42
Abb. 4: Die Notwendigkeit von City-Management	43
Abb. 5: Die drei Handlungsebenen des Managements	47
Abb. 6: Umfassendes Stadtmarketing	54
Abb. 7: Warum Stadtmarketing ?	56
Abb. 8: Probleme bei der Durchführung von Stadtmarketingaktivitäten	58
Abb. 9: Center- und City-Manager: ein direkter Vergleich	63
Abb. 10: Ziele des City-Managements	65
Abb. 11: Arbeitsabläufe des City-Managements	67
Abb. 12: Bsp. für die Organisation des City-Managements	92
Abb. 13: Organisation des City-Managements Hamm	106
Abb. 14: Organisationsstruktur des City-Managements Lübeck	116
Abb. 15: Organisationsstruktur des City-Managements Ingolstadt	123
Abb. 16: Zusammensetzung des City-Managementsbeirates	124
Abb. 17: Situation bei Gründung des Vereins	126
Abb. 18: Heutige Situation des Vereins	130
Abb. 19: Vergleich der Umsatzentwicklung im gesamten Einzelhandel allgemein und der ECE-Gruppe zwischen 1993 und 1997	152
Abb. 20: Auswahl lokaler Presseüberschriften des Jahres 1998, die die Thematik City-Management oder ECE beinhalteten	153
Abb. 21: Das Logo der CIA	157
Abb. 22: Die Organisationsstruktur des City-Managements Augsburg	161
Abb. 23: Zwei Meinungen zum geplanten ECE-Center	171

Tabellenverzeichnis	Seite
Tab. 1: Umsatzentwicklung der Shoppingcenter	30
Tab. 2: Differenzierung der Einkaufsgewohnheiten	30
Tab. 3: Entwicklung der Shopping-Center in Deutschland	31
Tab. 4: Flächenanteil des innerstädtischen Einzelhandels in Ost- und Westdeutschland	39
Tab. 5: Der prozentuale Anteil und der Beitrag der Mitglieder unterschieden nach Gruppen	131
Tab. 6: Beitragsstaffel der CIA	163

Fotoverzeichnis

Foto 1: Wettbewerbsvorteil einheitliche Öffnungszeiten	61
Foto 2: Hamm – Innenstadt, begrenzt durch Lippe, Bahntrasse und Ringanlage	105
Foto 3: Das Allee-Center in Hamm	113
Foto 4: Logo des Vereins IN-City e.V.	123
Foto 5: Die Dollstraße	128
Foto 6: Das Büro des City-Managers	135
Foto 7: Das geplante ECE-Center am Vogeltorplatz	149
Foto 8: Lageplan des ECE-Centers am Vogeltorplatz	149

Kartenverzeichnis	Seite
Karte 1: City-Management in Deutschland	98
Karte 2: Der mögliche Arbeitsbereich des City-Managements Augsburg	166
Karte 3: Parkhäuser in Augsburg	168
Karte 4: Das Projekt Kaisermeile	174
Karte 5: Bisherige Vorschläge für die Anbindung zwischen ECE und City	175

Teil I: City-Management in Deutschland

I. Einführung

1. Problemstellung

„Die Stadtplanung ist Tod – es lebe das Stadtmanagement“ ist eine Aussage, die die Forderungen in der postmodernen Stadt widerspiegelt. Gefragt ist hier nicht mehr die zweidimensionale Stadtplanung, sondern Stadtmanager, die es verstehen, mit den unterschiedlichsten Ansprüchen und Interessen innerhalb und um die Stadt herum umzugehen. Die Städte werden zunehmend als unregierbar empfunden. Es fehlen Ziele, Strategien und Instrumente um den neuen Ansprüchen gerecht zu werden.¹

In den Städten befindet sich als Kernzone die City. „Die Innenstadt ist der Kristallisationspunkt urbanen Lebens.“² Sie ist seit Mitte der 80er Jahre mit ihren Problemen wieder in den Gesprächsmittelpunkt gerückt,³ und ist der öffentliche Bereich, der derzeit im öffentlichen Interesse steht.⁴ Insgesamt wächst der Druck auf die City vor allem wegen Veränderungen der Finanz- und Steuersituation, die Folgen des Strukturwandels, die Veränderung und Sättigung von Märkten, Wettbewerbsverschärfungen und ein durch den steigenden Motorisierungsgrad weiter angetriebener Suburbanisierungsprozeß.⁵ Zusätzlich werden Forderungen nach Erlebniseinkauf, mehr Freizeitmöglichkeiten, ein Mitspracherecht seitens der Bürger⁶ und höhere

¹ Vgl.: **Wehrli-Schindler, B.:** Die Stadtplanung ist Tod – es lebe das Stadtmanagement, in: **Management der postmodernen Stadt**, Orl-Bericht 85, ETH Zürich 1993, S. 11-23

² **Heimann, H.:** City-Management – eine neue Strategie für Stadtzentren – am Beispiel der Innenstadt Solingen; in: **ILS-Schriften:** Stadtmarketing in der Diskussion, Nr. 56, Dortmund 1991, S. 28

³ Vgl.: **Hatzfeld, Ulrich:** City-Management – Anything goes? in: **RaumPlanung**, Dortmund 1989, Heft 45, S. 116

⁴ Vgl.: **Radio Bayern 2:** Tagesthema am 18.06.1998: FOC's – Sterben unsere Innenstädte aus?; Vgl. auch: **cimadirekt** 3/1997: Jahresrückblick 1997 unter: <http://www.cima.de/arch-97.htm#0070>, vom 04.07.1998

⁵ **Beyer, Rolf:** DSSW-Konzept „Citymanager“, Schreiben vom 09.04.1998

⁶ Vgl.: **Helbrecht, I.:** Der König, der Bürgermeister und der Moderator; in: **Heinelt, H./Schmals, K.M.:** Zivile Gesellschaft, Opladen 1997, S. 219-239; Vgl.: **Schaller, U.:** City-Management, City-Marketing, Stadtmarketing – Allheilmittel für die Innenstadtentwicklung?, Bayreuth 1993, S.1

Stadtqualität⁷ immer lauter. Es werden Verwaltungsreformen in den Kommunen gefordert⁸ und man sieht die Innenstädte in einer Krise. Diese Krise wird zur Zeit durch die Diskussion über die sogenannten Factory Outlet Center⁹ noch verschärft, die nach Meinung zahlreicher Institutionen den Tod des Einzelhandels in der Innenstädten bringen werden.¹⁰ Der zunehmenden Verödung gilt es Einhalt zu gebieten.¹¹

Um diese Probleme zu lösen, wurden verschiedene Instrumente¹² eingeführt, unter anderem auch das City-Management.¹³

City-Management ist derzeit nicht nur an den Universitäten ein aktuelles Thema, sondern auch in den Kommunen. City-Managementprojekte werden von zahlreiche Ministerien wie zum Beispiel dem Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr, dem Ministerium für Bau, Landesentwicklung und Umwelt Mecklenburg-Vorpommern oder dem Bundesministerium für

⁷ Stadtqualität soll hier im Sinne von THIEME verstanden werden. Sie meint damit den Leistungsstandard städtischer Funktionen, die zur Erfüllung der Lebensbedürfnisse der Stadtbewohner notwendig sind. Vgl.: **Thieme, K.:** Stadtqualität – Neue Konzepte und Projekte zur Innenentwicklung von Großstädten – sozialgeographische Aspekte, Augsburg 1994

⁸ Vgl.: **Banner, G./Reichard, Ch.:** Kommunale Managementkonzepte in Europa, Köln 1993

⁹ Factory Outlet Center (FOC) sind kein neues Phänomen. Bereits seit Anfang der 60er Jahre gibt es in Deutschland die sogenannten Fabrikläden; sie sind eine Form des Direktvertriebes. FOC oder auch FOM (Factory Outlet Malls: Bsp.: Sawgrass Mills in Fort Lauderdale, Florida, USA) sind die Weiterentwicklung dieser Direktvertriebe und kommen aus den USA. Es sind Shopsysteme, die bei entsprechender Gestaltung ein Schnäppchenparadies darstellen. Nicht mehr nur eine Marke (Bsp.: Direktverkauf der Firma Boss in Metzingen) wird angeboten, sondern man kann sich einen Einkaufszentrum vorstellen, der die verschiedensten Artikel unter Ausschaltung des Groß- und Zwischenhandels mit erheblichen Preisnachlässen anbietet. Die Problematik in Deutschland, im Gegensatz z.B. zu den USA ist, daß hier ein Händler seine Ware erst kaufen muß, um sie dann verkaufen zu können. In den USA bezieht ein Einzelhändler seine Ware auf Kommissionsbasis. Die Artikel, die er nicht verkauft, kann er zurückgeben. Vgl. dazu: **Beermann, P./Leuinger, S.:** Factory Outlet – Weiterer Bedeutungsverlust für die Innenstädte; in: **STANDORT**, 22. Jahrgang, Heft 2, Juni 98, S. 21-25; und **Radio Bayern 2**, 18.06.1998

¹⁰ Vgl.: **Richter, J.:** Factory Outlet Center bedeuten keine Konkurrenz, sondern den Tod des Einzelhandels in unseren Innenstädten; in: Bürgermeister Info unter <http://www.cdu-wuppertal.de/buergerm.htm> vom 31.7.1998, S. 1 und S. 9; Vgl.: **Wöhrl, D.:** Die Innenstädte am Leben erhalten, in: **Das Parlament**, Bonn 1998, 48. Jahrgang, Nr. 29-30

¹¹ Vgl.: **Mitteilungen des deutschen Städtetages:** Entwicklung der Innenstädte; 51. Jahrgang, Nr. 9, 1996, S. 200,

¹² Neu sind die folgenden Instrumente nicht. Die Begriffe Marketing und Management sind seit Jahrzehnten feste Bestandteile der Betriebswirtschaftslehre (Vgl.: **Staehe, W. H.:** Management, München 1980, S. 8-31 und **Poth, L. G.:** Grundlagen des Marketing, Darmstadt 1990, S.1). Neu ist hingegen der Raum, in dem die Begriffe benützt werden. War früher die räumliche Einheit in dem die Begriffe Marketing und Management relevant waren beschränkt auf einen Betrieb, eine Organisation etc., ist heute auch eine Region, eine Stadt oder eine City gemeint.

¹³ Vgl.: **Schaller, U.** 1993

Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Forschungsfeld „Städtebau und Wirtschaft“) unterstützt.¹⁴

Während es 1995 nur etwa 20 City-Manager bundesweit gab,¹⁵ haben sie derzeit in Deutschland Hochkonjunktur. Das sieht man auch daran, daß das bundesweit erste Institut für City- und Regionalmanagement (ICR) in Ingolstadt eröffnet wurde.¹⁶

Noch 1986 sagte das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu):

„es kann nicht Sache der öffentlichen Planung sein, die Konkurrenzverhältnisse zugunsten der Innenstädte zu verbessern.“¹⁷

Wenn man heute einen Vergleich zwischen Umland und Städten anstellt, erkennt man, daß bei der Bevölkerungsentwicklung, dem Beschäftigungszuwachs sowie der Entwicklung der Steuerkraft die Kernstädte inzwischen den kürzeren ziehen. Von 1980 bis 1994 blieb die Zahl der Beschäftigten im Handel und Verkehr in den Kernstädten gleich, während sie im Umland um 40% zugenommen hat, bedingt u.a. durch große Einkaufszentren, die sich inzwischen auf der grünen Wiese angesiedelt haben.

Der Handel braucht heut zu Tage also nicht mehr die Stadt; es sieht eher so aus, daß die Stadt den Handel dringender denn je braucht.¹⁸

Zahlreiche Städte haben mittlerweile einen City-Manager, der die Probleme der Innenstädte lösen soll.

Auch die bayerische Großstadt Augsburg hat ein Konzept für ein City-Management vorliegen. Im Frühjahr 1999 wird ein City-Manager die Arbeit aufnehmen.

¹⁴ Das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr unterstützte von 1989-1992 die Durchführung des Modellprojektes „City-Management“, Vgl. **CIMA** Stadtmarketing: City-Management – Bayerisches Modellprojekt 1989-1992, München 1992; Vgl. **IHK**: Vitalisierung der Innenstädte Mecklenburg-Vorpommern, Schwerin 1996; Vgl. **Heimann, H.**: City-Management Solingen: Public Private Partnership für die Innenstadt, in: EXWOST-Informationen, Forschungsfeld Städtebau und Wirtschaft, 1993, Nr.10, S. 17

¹⁵ Vgl.: **Süddeutsche Zeitung**: Filialisten nähern sich City-Managern, Nr. 241 vom 19.10.1995, S. 28

¹⁶ Vgl. **ICR**: Infomaterial; Schreiben vom 02.04.1998 und **Augsburger Allgemeine**: City-Management als neuer Studiengang – Zusatzausbildung in Ingolstadt – Experten rechnen mit einem Bedarf von 6.000 Stellen, vom 23.03.1998, Nr. 68, Augsburg 1998, S. 17

¹⁷ Vgl.: **ILS-Schriften**: Einzelhandel in Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1988, S. 24

¹⁸ Vgl.: **Töpfer, K.**: Herausforderung für Raumordnung, Städtebau und kommunale Selbstverwaltung; In: **DSSW-Konferenz** am 5./6.10.1995 in Berlin zum Thema: Wirtschaftsstandort Innenstadt und Grüne Wiese – deutsche und europäische Erfahrungen, DSSW-Schriften Nr. 16, Berlin, o.J., S. 18-19

2. Fragestellung

Im wesentlichen sollen in dieser Arbeit folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- Wie sieht die Situation der Innenstädte in Deutschland aus?
- Was ist City-Management?

Zunächst wird eine ausführliche Definition gegeben werden. Da dies nicht einfach ist werden zunächst Grundlagen des Managements und des Marketings erläutert. Danach werde verwandte Begriffe erläutert.

- Welche relevanten Faktoren spielen bei einem erfolgreichen City-Management eine wichtige Rolle?
- Welche Städte betreiben in Deutschland City-Management?
- Wie sind bisher City-Managementprojekte verlaufen? Vier Beispiele aus der Praxis werden das Instrument des City-Managements veranschaulichen und die Möglichkeit einer Bewertung ermöglichen.
- Wie ist der Stand des Citymanagements in Augsburg? Ausführlich wird die gegebene Situation in Augsburg ^{hergestellt} erläutert. Das City-Managementkonzept soll betrachtet werden. Um dieser Aufgabe gerecht werden zu können werden Gespräche mit „Betroffenen“ geführt.

3. Zielsetzung

3.1 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in zwei Teile. Im Teil I werden folgende Punkte ausführlich erläutert:

- Situationsbeschreibung der Innenstädte in Deutschland.
 - Definitionsversuch des City-Managements. Verwandte Begriffe werden ebenso betrachtet, wie das City-Management selbst .
 - Für die Umsetzung eines City-Managements relevante Faktoren werden betrachtet.
 - Betrachtung von 4 Beispielstädten, die zur Zeit City-Management betreiben.
- Insgesamt beinhaltet der Teil I Faktoren, die für das allgemeine Verständnis wichtig sind. Dabei werden die miteinbezogen werden.

Im Teil II wird das City-Management Augsburg betrachtet. Ergebnisse des ersten Teils werden mit einfließen. Fragen nach Ausgangssituation, Aufbau eines Citymanagements und die Notwendigkeit werden beantwortet und abschließend wird eine Prognose für die Zukunft eines City-Managements in Augsburg abgegeben.

Teil 3 besteht aus den einzelnen Interviews und der selbst gefertigten Liste der Städte in Deutschland, die City-Management betreiben.

3.2 Ziel der Arbeit

Die Arbeit läßt sich in drei wesentliche Zielbereiche auffächern. Der erste Teil wird das City-Management, wie es in Deutschland durchgeführt wird, kritisch betrachten. Dies geschieht durch den gezielten Einsatz von Theorie (Literatur) und Praxis (Gespräche, Telefonate, etc.).

Das zweite Ziel dieser Arbeit wird die Erarbeitung einer Karte sein, die alle Städte in Deutschland darstellt, die City-Management betreiben. Derzeit ist etwas ähnliches noch nicht erstellt worden. Das mag an der Schwierigkeit

liegen, daß die Erstellung einer Liste nicht ohne weiteres möglich ist (Vgl. Punkt I.4.3. dieser Arbeit).

Trotzdem wird hier der Versuch unternommen eine brauchbare Liste der Städte anzufertigen (Stand November 1998).

Als drittes Ziel wird das zwar bereits initialisierte City-Management (allerdings noch nicht laufende City-Management) von Augsburg kritisch betrachtet. Durch den ersten Teil City-Management in Deutschland werden so viele Bewertungsfaktoren gefunden werden, daß man die Zukunft für das City-Management Augsburg darstellen kann und allen Beteiligten eventuell Verbesserungsvorschläge und Visionen anbieten kann, um Fehlschläge vermeiden zu können.

4.Methodische Vorgehensweise

4.1. Literaturanalyse

Seit dem das Instrument City-Management eingeführt wurde, ist eine Vielzahl von Literatur erschienen. Um dem Thema gerecht zu werden, wurde bei dieser Diplomarbeit eine ausführliche Literaturanalyse betrieben.

- Beim Deutschen Institut für Urbanistik wurde eine Datenbankrecherche über ORLIS in Auftrag gegeben. Das ist ein Literatur-Informationssystem, daß Veröffentlichungen (wie Zeitschriftenaufsätze, Bücher, Materialien aus den Verwaltungen, Forschungsergebnisse, Dissertationen) zu allen Aspekten kommunaler Fachplanung, Stadt-, Regional- und Raumplanung dokumentiert.
- Des weiteren wurde ausführlich im Internet nach Links zum Thema City-Management gesucht. Gerade dieses Medium verschaffte mir wichtige Kontakte.
- Alle für das Thema relevanten „Institutionen“ in Deutschland wurden schriftlich um Informationen gebeten. Im einzelnen sind das folgende:
 - die Akademie für Raumforschung und Landesplanung
 - das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
 - die CIMA Stadtmarketing GmbH

- Die Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. (BCSD)
- das Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen
- das Institut für City- und Regionalmanagement Ingolstadt (ICR) e.V.
- das Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft (DSSW)
- das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr
- der Deutsche Industrie- und Handelstag
- das Ministerium für Stadtentwicklung, Wohnen und Verkehr des Landes Brandenburg
- der Aktionskreis Bayreuth Aktiv e.V.
- der Landesverband des Bayerischen Einzelhandel
- das Büro für Stadtforschung und Stadtplanung Junker und Kruse in Dortmund
- Die Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL)
- Das Büro für Stadt- und Regionalplanung Dr. Paul G. Jansen in Köln

4.2. Experteninterviews

Um auf einen möglichst aktuellen Stand über das Thema zu kommen, wurden Interviews (s. Anhang) unter Zuhilfenahme verschiedener Leitfaden (also offen) geführt. Die Leitfaden wurden je nach Gesprächspartner entwickelt.

Insgesamt wurden 8 Gespräche geführt. Die Interviews wurden mit Tonbandgerät aufgezeichnet, vollständig (Exkurse und nicht zum Thema gehörende Aspekte wurden nicht dokumentiert) transkribiert und dem jeweiligen Interviewpartner zur Ansicht zugesendet, mit der Aufforderung zur Durchsicht und Korrektur. Verzerrungen bei den korrigierten Interviews traten weitestgehend selten auf. Dennoch trat mitunter eine Veränderung des tatsächlich Gesagten auf (Abb.1).

Abb. 1: Ausschnitt aus einem korrigierten Leitfadeninterview

Umsetzung fand nicht statt.

Quelle: eigenes Material

Dieses Beispiel verdeutlicht wiederum, daß man selbst gewonnene Forschungsergebnisse in Bezug auf den Informationsgehalt kritisch betrachten muß.

Um einer ungewollten Manipulation des Autors entgegen zu treten, wurden die Protokolle nicht redaktionell aufgearbeitet. Umgangssprachliche Ausdrücke etc. sind bewußt gewollt.

Insgesamt soll hier betont werden, daß alle Gespräche sehr offen und konstruktiv waren. Im folgenden werden nun kurz die Interviewpartner vorgestellt.¹⁹

4.2.1. Experteninterviews in Augsburg

Da das City-Management in Augsburg noch am Anfang steht, waren hier die Interviews besonders wichtig. Ohne die hier erlangten Informationen wäre der zweite Teil der Arbeit nicht zu erarbeiten gewesen, da es Publikationen zu diesen Thema in Augsburg (bis auf eine Hauptseminarsarbeit²⁰) noch nicht gibt. Die Interviewpartner setzten sich aus Vertretern der Stadt Augsburg, des Vereins City Initiative Augsburg (CIA) und der Wirtschaft zusammen. Im einzelnen waren dies folgende Personen:

- Hr. H. Grohmann, Abteilungsleiter der Abteilung Handel, Gastgewerbe, Dienstleistungen bei der IHK Augsburg

¹⁹ Die Interviewpartner, Grohmann, Hintersberger, Hartmann und Junker haben die schriftliche Fassung des Interviews korrigiert zurückgesendet

²⁰ Vgl.: Egger, M: City-Management Augsburg – neue Impulse für die Innenstadt?, Hauptseminarsarbeit vom SS 1998 an der Universität Augsburg

- Hr. H.J. Daems, Vorsitzender der CIA und Geschäftsführer von Karstadt in Augsburg
- Fr. Dr. M. Hartmann, Abteilungsleiterin des Amtes für Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing der Stadt Augsburg
- Hr. J. Hintersberger, berufsmäßiger Stadtrat und Wirtschaftsreferent der Stadt Augsburg
- Hr. Vorwohlt senior, Geschäftsführer des Rübsamen Textilhauses in Augsburg, tätig im Vorstand der CIA

Der zukünftige City-Manager Hr. P. Grab stand leider als Interviewpartner aus zeitlichen Gründen (Vorbereitung auf die City-Managementaufgaben) nicht zur Verfügung. Eine persönliche Einladung (durch Hrn. Grab) ermöglichte es dem Autor bei der Vorstellung der CIA und des City-Managers dabeizusein. Diese fand am 25.11.1998 um 18.30 Uhr in den Oberen Fletz des Augsburger Rathauses statt.

4.2.2. Experteninterview in Dortmund

Das Interview über das City-Management von Hamm wurde in Dortmund mit Hrn. Dipl.-Ing. R. Junker und Fr. Dipl. Ing. N. Lorbiecki vom Stadtforschungs- und Stadtplanungsbüro Junker und Kruse, Dortmund, geführt. Dieses Büro begleitete das City-Management in Hamm maßgeblich.

4.2.3. Experteninterview in Ingolstadt

Das Interview über das City-Management von Ingolstadt wurde mit Hrn. P. Haas, City-Manager der Stadt Ingolstadt, im Büro des City-Managers in Ingolstadt geführt.

4.2.4. Experteninterview in Jena

Das Gespräch über das City-Management von Jena wurde mit Hrn. J. F. Ludwig, City-Manager der Stadt Jena, im Büro des City-Managers in Jena geführt.

4.2.5. Fragebogen zum Lübeck-Management

Leider war es dem Autor aus zeitlichen und finanziellen Gründen nicht möglich, die Stadt Lübeck zu besuchen. Ebenso war es nicht möglich, denn City-Manager von Lübeck für ein telefonisches Gespräch gewinnen zu können, da er die notwendige Zeit (ca. 1 Stunde) nicht aufbringen konnte. Deswegen wurde vereinbart, daß der Autor einen Fragebogen verfaßt, der dann vom City-Manager beantwortet werden sollte. Außerdem wurde um Literatur über das Lübeck-Management gebeten.

Trotz mehrmaliger Kontaktaufnahme von Seiten des Autors und Zusagen seitens des Lübeck-Managements sind keine Informationen zugesandt worden. Deswegen sind alle nachfolgenden Punkte zum Lübeck-Management durch Literaturrecherche erfolgt. Da die Stadt Lübeck eines der an besten funktionierenden City-Managements in Deutschland hat,²¹ bzw. das „Vorzeigemodell schlechthin ist“²², wird es in der Arbeit trotz der oben genannten Schwierigkeiten berücksichtigt.

²¹ Vgl.: Interview mit dem Abteilungsleiter der Abteilung Handel, Gastgewerbe, Dienstleistungen der IHK Augsburg vom 04.08.1998

²² Vgl.: v. Richthofen, A.: City-Management: Motive, Ansätze und Probleme von Standortinitiativen; in: Textilwirtschaft, Heft 15 vom 10 April 1997, S. 26

4.3. Telefonische Befragung

Der Anhang der Arbeit enthält eine Liste der Städte in Deutschland, die City-Management betreiben. Die Erstellung dieser Liste gestaltete sich sehr schwierig, da es etwas Vergleichbares aus folgenden Gründen noch nicht gibt:

- Gerade im Bereich City-Management kann so eine Liste sehr schnell veralten, da es hier sehr dynamische Entwicklungen gibt.
- Es tritt die Problematik auf, daß die Begriffe Stadtmarketing, City-Marketing, Stadt-Management und City-Management in Deutschland unterschiedlich benutzt werden, und jede Stadt die Begriffe eigens definiert.²³
- Es ist immer noch nicht gelungen den Begriff City-Management und das Verfahren so eindeutig zu beschreiben oder abzustimmen, daß Mißverständnisse (mit anderen Begriffen wie Stadtmarketing, Stadtmanagement, etc.) ausgeschlossen sind.²⁴ Deswegen kommt es immer noch vor, daß:
 - viele Städte City-Management betreiben, ohne den Namen anzuwenden.
 - manche Städte kein City-Management im klassischen Sinne durchführen, allerdings diesen Namen verwenden.
- Erschwerend kommt hinzu, daß es keine zentrale Institution gibt, in der alle Städte, die City-Management betreiben, organisiert sind.

Trotzdem ist es nach Meinung des Autors von Wichtigkeit, die Städte, die City-Management betreiben, einmal in eine Liste aufzunehmen und kurz vorzustellen. Dem Autor ist auch klar, daß es nur der Versuch einer Liste sein kann, da in einem Monat wahrscheinlich schon neue Städte hinzugekommen sind und in anderen Städten City-Managementprojekte nicht mehr durchgeführt werden.

²³ Vgl.: **City-Management Velbert (Hrsg.):** Jahresbericht 1997, Velbert o.J., S 2

²⁴ **Fußhöller, M./Honert, S./Kendschek, H.:** DSSW-Arbeitshilfe: Stadtmarketing – Ein Leitfaden für die Praxis, DSSW-Schriften Nr. 14, Bonn 1995, S. 9; Vgl.: Punkt III.1.5 dieser Arbeit

Um eine Liste der Städte erstellen zu können, wurden zunächst drei Institutionen um Listen der von ihnen betreuten Städte bzw. Mitglieder gebeten:

- die CIMA Stadtmarketing GmbH;
- das DSSW;
- und die BCSD.

Nur so war es möglich, eine Liste zu erstellen. Des gleichen muß hier erwähnt werden, das sich der Stand der Liste auf einen bestimmten Zeitpunkt (November 1998) bezieht. Mit Sicherheit gibt es Städte, die City-Management betreiben und hier nicht erwähnt werden. Dafür sind mehrere Gründe zu nennen:

- die Städte sind in keiner der oben genannten Institutionen vertreten.
- Trotz ausführlicher Literaturrecherche und telefonischer Befragung wurden die Städte nicht genannt, so daß sie „vergessen“ wurden.
- Bei der Durchsicht der Quellen der Arbeit wurden diese Städte unter einem anderen Begriff (z.B. Stadtmarketing) aufgeführt.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wurden die Städte telefonisch kurz befragt. Hier sollten folgende Punkte herausgefunden werden:

- Wie lautet der Projektname?
- Ist das City-Management zeitlich befristet?
- Wenn ja, wie lange?
- Welche Organisationsstruktur haben Sie?
- Wie finanziert sich das City-Management?
- Mit wem arbeiten Sie zusammen?
- Welche Ziele gibt es?
- Gibt es Probleme bei der Umsetzung des City-Managements?
- Wenn ja, welche?

Insgesamt wurden 45 Städte telefonisch vom Autor befragt, 4 Städte wollten per Telefon keine Angaben machen, so daß vom Autor ein Fragebogen zugesandt wurde.

Man muß hier erwähnt werden, daß fast alle Gesprächspartner sehr offen waren; dennoch bleibt nicht auszuschließen, daß einige Fragen (z.B. Probleme) teilweise nicht aufrichtig beantwortet wurden. Das hat folgenden Grund:

- Die Befragten Personen werden von denjenigen bezahlt, über die sie dem Autor unter anderem Auskunft geben sollten. Während es bei fast allen Punkten keine Probleme gab, forderte doch der Punkt „Haben Sie Probleme bei der Umsetzung? Und wenn ja, welche?“ eine gewisse Vorsicht. Welcher Befragte wird schon öffentlich einer fremden Person gegenüber seine „Geldgeber“ kritisieren.

In der zur Liste zugehörigen Karte werden 3 Unterteilungen vorgenommen:

- Die Städte, die zur Zeit City-Management betreiben.
- Die Städte, die City-Management betreiben wollen.
- Die Städte, die entweder unter dem Namen City-Management bekannt sind (z.B.: City-Management Velbert) und in Wirklichkeit Stadtmarketing mit dem Schwerpunkt Innenstadt betreiben, oder die Städte die etwas Vergleichbares mit dem Schwerpunkt Innenstadt durchführen.