Aktionskreis City- und Stadtmarketing Bayern e.V.

„Grüß´ Gott, ich bin hier der Citymanager."
"…und was machen Sie da so?"

Annäherungen an ein Berufsbild

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

irgendwann einmal defilierte ich auf einem Empfang an einem bayerischen Regierungspräsidenten vorbei und wurde diesem als City-Manager vorgestellt. Und genau die eingeblendete Frage richtete er dann an mich.

In einem anderen Fall wurde ich dem Molkerei-Besitzer Toni Meggle vorgestellt, der dann aber eher fragte, „Ja, was ist denn das?".

In beiden Fällen musste ich feststellen, dass es sehr schwierig ist, das, was wir tun in drei Worten zu erklären und auch nicht in dreihundert –
und das wird es auch in Zukunft nicht sein. Noch schwieriger aber ist, wenn wir uns im Groben und Ganzen eventuell selbst nicht darüber einig sind, was das denn ist und was wir denn so tun bzw. tun sollten. Dies gab mir Anlass, in unserem Vorstand des Landesverbandes AKCS in Bayern, einmal die Frage zu erörtern, ob es nicht Sinn machen würde, sich irgendwann einmal an das Unterfangen zu begeben, für uns – zumindest die Annäherung an ein Berufsbild – zu wagen.
Inzwischen gibt es ja da bereits Aktivitäten.
Nehmen Sie es als Impuls-Referat, sicher anhand meiner Erfahrungen.

Nach nun 15 Jahren Tätigkeit in diesem Beruf und dem Ende der Dienstfahrt nach 16 Jahren im März 2015, hat mich dieses Thema schon deshalb beschäftigt, weil ich mich im Rückblick frage:
„Was habe ich denn nun abschließend, wenn ich so resümiere, dazu zu sagen?"
Wo stehen wir, und was fehlt mir noch.

Klar ist auch:
Sofort steht die Frage im Raum Ist dazu nicht inzwischen genug gesagt? Nur nicht von jedem? Und wohin bitte soll das führen?
Zu einer DIN-Norm? Zu einer Ausbildungsnorm? Kann man den Begriff City-Manager denn rechtlich überhaupt schützen?
Meine Ausführungen werden ganz sicher keine Antwort geben, sondern viele Aspekte beleuchten.
Mit geht es hier zunächst um die Frage:

Wie können wir einen interaktiven Prozess auslösen, damit möglichst viele Kolleginnen und Kollegen ihre Sicht der Dinge, ihren Beitrag, ihre Aufgabenbeschreibung einbringen können – wie wird das ausgewertet und zusammengeführt?

Natürlich gibt es bereits Definitionen, und – wie es Mario Mensing in einem FAZ-Interview in 2001 sagte: an ein einheitliches Profil sei wegen der Vielfalt der unterschiedlichen Aufgabenstellungen nicht zu denken.

Gut, mag sein. Vielleicht aber finden wir ja Schnittmengen, Standards.

Und: Komischerweise unterscheiden sich unsere Satzungen kaum nennenswert voneinander.

Und: Bei unseren Treffen und dort, wo ich auch schon einmal Vorträge halte – und auch auf unseren Vorstandssitzungen – brauchen wir keine Dolmetscher, die Themen sind einheitlich und jeder weiß, was gemeint ist.

Dass alles das, was ich hier im Folgenden betrachte, bei weitem nicht in diesem Umfang auf alle und jeden – jede zutrifft ist mir klar.
Dass schon die Größe der Stadt, das Ego des Bürgermeisters, die Konkurrenz zu Tourismus usw. vieles anders erscheinen lässt – das ist klar. Dennoch möchten wir es ja vielleicht nicht bei diesem Status Quo belassen und uns melden, wenn Kolleginnen und Kollegen nur als Feigenblatt für eine falsche Politik gegen die Interessen der City, oder als Verwaltungsgehilfen eingesetzt werden.

Doch zunächst zur Person.
Hier eine Kurzfassung meiner Ausbildungen und Berufsansätze:
Industriekaufmann; Tätigkeit bei einer Bank und einer amerikanischen Finanzierungsgesellschaft; mehrere Jahre öffentlicher Dienst.
Parallel: viel Kulturarbeit, z.B. Mitaufbau der Fabrik-Kulturbewegung im Ruhrgebiet – vor mehr als 30 Jahren allerdings.
Dann: Abitur zweiter Bildungsweg und Studium in Marburg und Wien – begleitend freier Journalist; Magister der Literatur-Wissenschaft und wissenschaftlichen Politik;
Messeleitung Marburg; ARD Morgenmagazin Köln;
Ausbildung Public-Relations Berater: Abschluss an der Deutschen PR Akademie – das Thema war, dass ich Stadt- und City-Marketing aus der Sicht der Kommunikationsbranche betrachtet habe; spannende Zeit in der PR- und Presseabteilung von Mercedes Benz in Stuttgart bei Einführung der neuen E-Klasse; dann Leiter der Städteprojekte „Deutsches Grünes Kreuz“ (also nicht der Verkehrswacht, sondern einer PR-Agentur im Gesundheitsbereich).
Nun möchte man meinen, daraus hätte man einen vernünftigen Broterwerb gestalten können – und stattdessen werde ich dann also 1999 City-Manager in Rosenheim.

Und denke so darüber nach, welche Antwort ich denn nun den eingangs erwähnten fragenden Personen geben werde.

Manchen reicht der Negativ-Ausschluss: Ein City-Manager ist keine eierlegende Wollmilch-Sau, sagt Mensing in dem genannten Interview.

Und wenn doch?
Schauen wir mal nach!

Aktionskreis City- und Stadtmarketing Bayern e.V.

Diplomarbeit:

„Stadtmarketing – Bilanz eines bewährten Instruments der Stadtentwicklung“.
Von Johanna Fichtl,
in Zusammenarbeit mit der CIMA, 2010

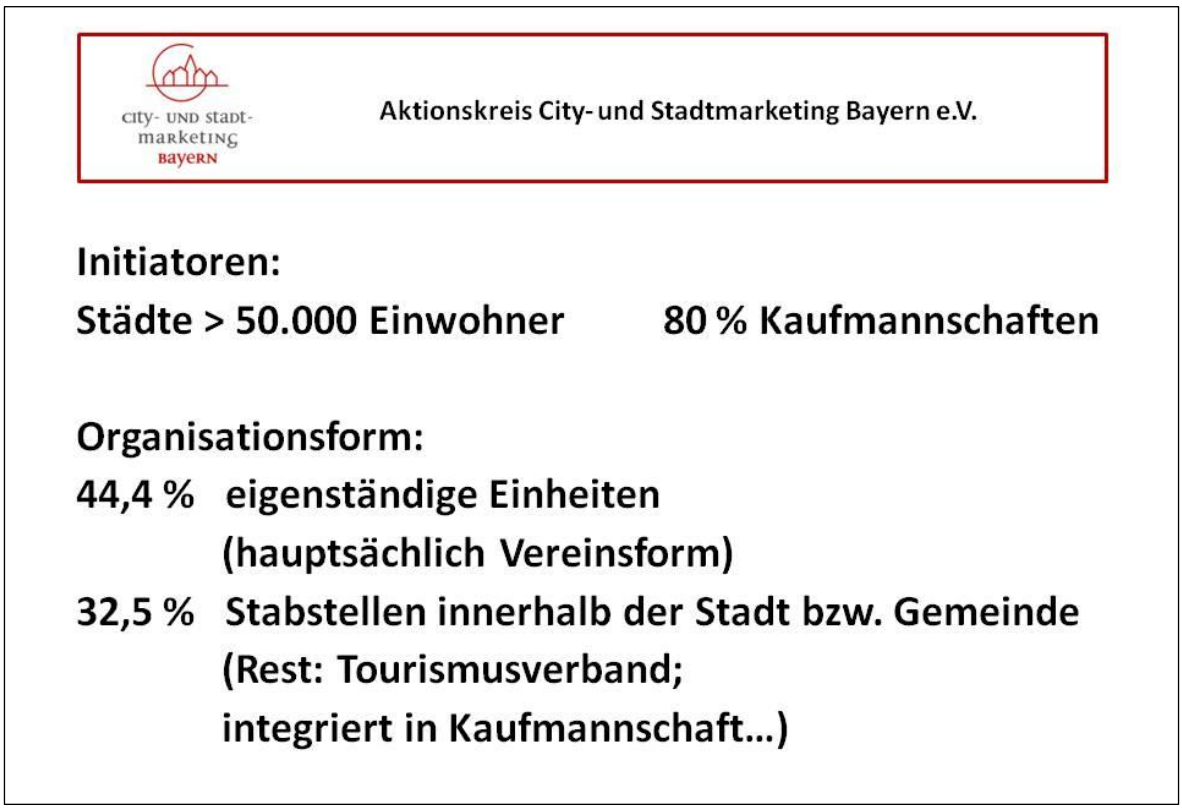
Fragen wir uns zunächst, in welchem Kontext und in welcher Organisationsstruktur wir uns wiederfinden. Dabei verweise ich auf eine Diplomarbeit mit der Überschrift „Stadtmarketing – Bilanz eines bewährten Instruments der Stadtentwicklung“. Von Johanna Fichtl, in Zusammenarbeit mit der CIMA, aus dem Jahre 2010. (Aus bayerischer Sicht.) Ich möchte hier natürlich nicht die gesamte Diplomarbeit von Frau Fichtl zitieren, sie sei Ihnen trotzdem zum Lesen empfohlen. Sondern ich möchte zunächst einige zentrale Ergebnisse dieser Diplomarbeit hier erwähnen.

Aktionskreis City- und Stadtmarketing Bayern e.V.

Bis 1994:	**5 Organisationen**
2005:	**40**
Stand 2010:	**Von 538 angefragten Städten mit mehr als 5.000 Einwohnern** **201 Antworten** **= 37,4%**

Etwa ab 1995 gibt es überhaupt Indikatoren dafür, dass es dasjenige, was wir landläufig unter Stadtmarketing oder City-Management verstehen, überhaupt gibt. Hier sei angefügt, dass die Entwicklung bis heute durchaus vorangegangen ist, wenn auch langsam. Frau Fichtl schreibt, dass es bis 1994 erst fünf Stadtmarketing-Organisationen in Bayern gegeben hat. Im Jahre 2005 ging sie bereits von 40 Kommunen aus. Den genauen Stand werden wir derzeit wohl auch nicht haben,

es sei aber darauf hingewiesen, dass im Moment erheblich mehr Mitglieder bereits im Landesverband des AKCS eingeschrieben sind.
Allerdings hatte auch Frau Fichtl von den 538 angefragten Städten und Gemeinden lediglich 201 Antworten bekommen, also eine Rücklaufquote von 37,4 %, was durchaus aber abbildbar ist.



Wichtig war Frau Fichtl auch zu erfahren, wer denn die Initiatoren des Stadtmarketingprozesses waren. Bei Städten über 50.000 Einwohnern waren es zu 80 % die Kaufmannschaften. Allerdings, so lehrt uns das Leben, ist es ja so, dass – wenn die Projekte am Ende erfolgreich sind – sie dann auch entsprechend viele Väter haben. Es ist oft nicht ganz eindeutig auszumachen, ob es die Verwaltung, die Politik oder eben die vor Ort ansässige Wirtschaft ist, die solche Prozesse initiieren und auslösen. Ich denke aber, dass tatsächlich die Kaufmannschaften starke Initiatoren in diesem Zusammenhang sind.

Die Organisationsform wurde so beschrieben, dass 44,4 % der befragten Organisationen eigenständige Organisationseinheiten sind, dem gegenüber werden 32,5 % der Organisationen als Stabstelle innerhalb der Stadt bzw. Gemeindeverwaltung angegeben. Dabei muss man wiederum unterscheiden, dass bei Städten unter 10.000 Einwohner diese Organisationsform die am meisten angeführte ist, und dies ändert sich dann ganz stark bei Kommunen über 50.000 Einwohnern, denn dort sind die Organisationen, die in eigenständiger Einheit betrieben werden, bereits bei einer Größenordnung von 80 %.

Wobei wiederum bei den freien Organisationen die Vereinsform mit 54,9 % die am meisten angewandte Rechtsform in Bayern ist. Ich möchte jetzt auf diese Zusammenhänge zunächst nicht weiter eingehen. Allerdings bleibt in diesem Zusammenhang zu verzeichnen, dass von der finanziellen Seite her auch bei den freien Organisationen durchaus die Städte und Gemeinden einen beträchtlichen Anteil haben.

Aktionskreis City- und Stadtmarketing Bayern e.V.

Arbeitskräfte

52 %	1 Kraft
25 %	2 Kräfte
12,5 %	3 Kräfte
6,3 %	4 Kräfte oder mehr

Schauen wir nun auf die Alltagspraxis. Und da stellt sich heraus, dass die allerwenigsten Organisations-Einheiten, egal in welcher Form sie auftreten, über mehr als einen Mitarbeiter verfügen. Zu dem Zeitpunkt der Befragung waren dies 52 %, die mit nur einer Arbeitskraft auskommen mussten. Nur in 25 % der Fälle waren es dann zwei Mitarbeiter, 12,5 % gaben an, mehr als drei Mitarbeiter zu beschäftigen und lediglich 6,3 % können auf stolze vier Mitarbeiter und mehr verweisen.

Aktionskreis City- und Stadtmarketing Bayern e.V.

Budget

a) Basis-Budget

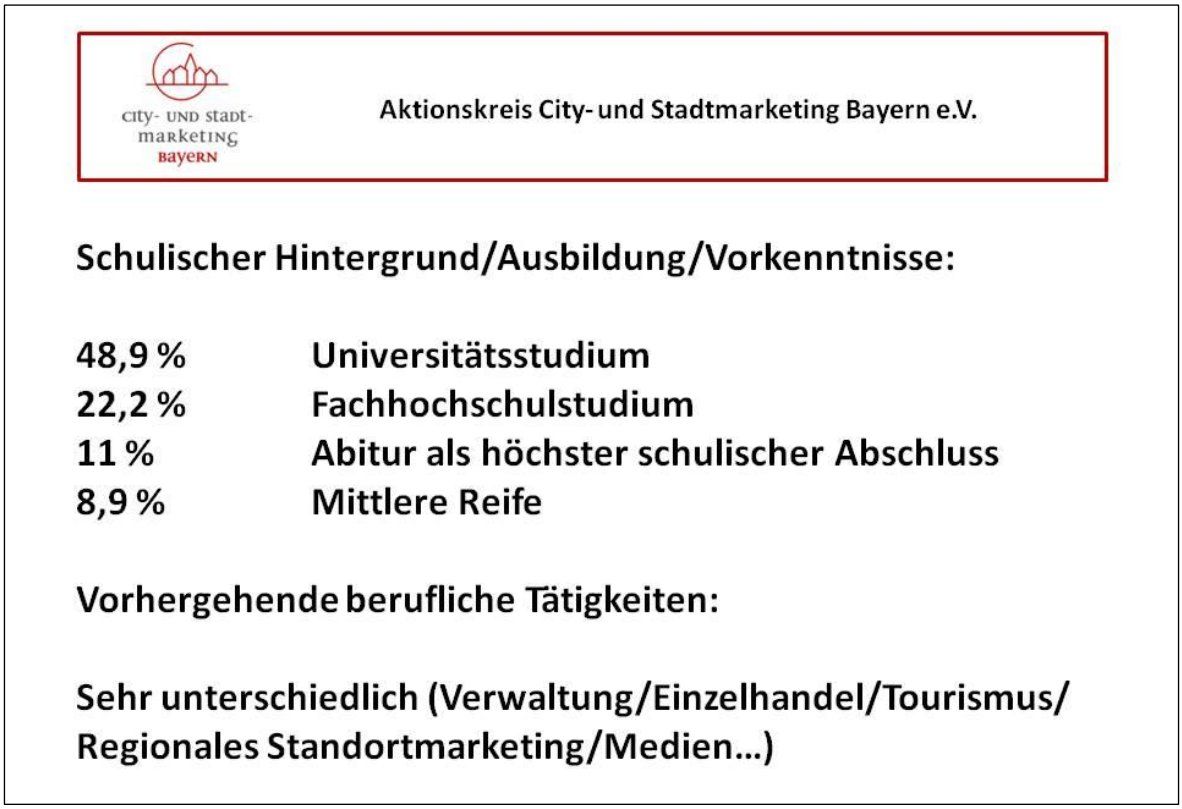
5.000 – 10.000 Einwohner	22.000,-- €
> 50.000 Einwohner	bis 172.000,-- €

b) Gesamt-Budget

5.000 – 10.000 Einwohner	35.000,-- €
> 50.000 Einwohner	bis 400.000,-- €

Schauen wir uns die Budgets an. Zunächst das durchschnittliche Basis-Budget. Das ist jenes Budget, das durch die maßgeblichen Träger garantiert zur Verfügung gestellt wird. Das schwankt zwischen 21.900 Euro im Jahr bei Kommunen von fünf- bis zehntausend Einwohnern und geht bis durchschnittlich 172.000 Euro im Jahr bei Städten über 50.000 Einwohnern. Daneben gibt es natürlich noch ein Gesamtbudget. Das heißt, das sind die Gelder, die zusätzlich über Sponsoren, weiteren Einnahmen aus Aktionen und Projekten erwirtschaftet wird. Hier kommen die Gemeinden von fünf- bis zehntausend Einwohnern dann auf ein Gesamtbudget von etwas über 35.000 Euro und das geht dann bis etwa 400.000 Euro bei Städten über 50.000 Einwohnern.

Kommen wir zunächst einmal zurück auf den Ansatz dessen, was hier verhandelt werden soll, nämlich „Wer sind wir“ neben der Frage nach unserer Organisationsform und wie viel Geld wir haben und wie viele Mitarbeiter, obwohl das eine sicherlich immer auch durch das andere bedingt ist.



Schauen wir uns zunächst einmal an, welche Ausbildung beziehungsweise welchen schulischen Hintergrund die Geschäftsführer Stadtmarketing bzw. City-Management so haben. Es ist eine eindeutige Tendenz zum abgeschlossenen Studium erkennbar. Danach verfügen 48,9 % der bayerischen City-Manager über ein Universitätsstudium verschiedenster Art, 22,2 % haben ein Fachhochschul-Studium absolviert, 11 % geben als höchste schulische Ausbildung das Abitur an und 8,9 % die Mittlere Reife. Wenn wir uns dann auch noch die bisherigen Tätigkeitsfelder der jeweiligen Geschäftsführer betrachten, die sie ausgeübt haben, bevor sie in die Funktion eines City-Manager kamen, so finden wir eine bunte Vielfalt, bestehend aus Verwaltung, Einzelhandel, Tourismus, Regionales Standortmarketing, Medien und so weiter und so weiter…
Dies zunächst als kleiner Einstieg bei dem Versuch einer Selbstverständigung.
Will heißen: ein Anforderungsprofil im Hinblick auf die Ausbildung und das berufliche Vorwissen lässt sich so eindeutig nicht herleiten. Der berühmte und oft zitierte Wirtschaftsgeograph tritt hier jedenfalls nicht so eindeutig hervor.

Aktionskreis City- und Stadtmarketing Bayern e.V.

Aufgabenfelder

Kenntnisse

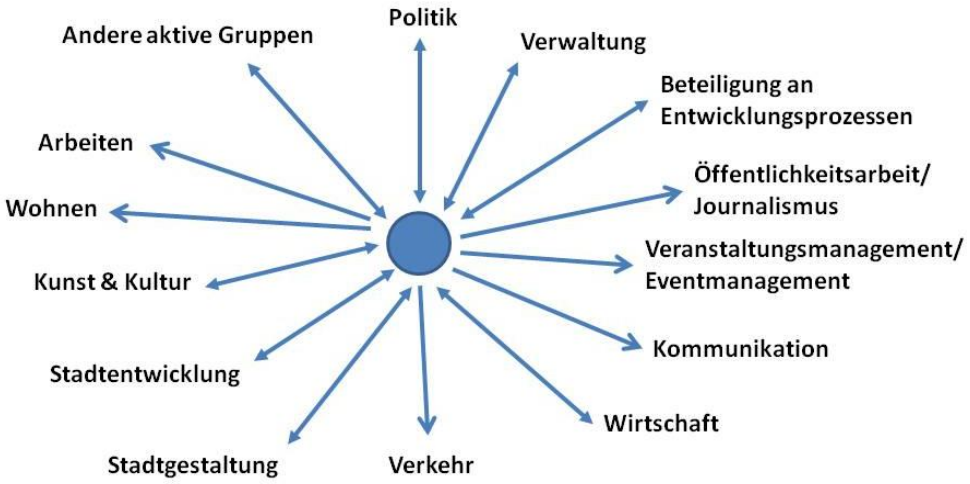
Selbstverständnis

Kommen wir nun zurück zu Praxis und betrachten unseren Selbstanspruch. In den meisten unserer Satzungen definieren die City-Marketing-Organisationen, dass sie sich für den Erhalt und die weiterer positive Entwicklung der Innenstädte einsetzen und in der Regel folgt dann die Aufzählung derjenigen Faktoren, die sie zu diesem Gelingen bearbeiten.

Dort heißt es in der Regel: Stadtgestaltung, Stadterreichbarkeit, Wirtschaft & Kultur und vieles mehr.

Ob wir uns mit dieser Positionierung und den weiter oben geschilderten finanziellen und personellen Ausstattungen nicht im Grunde selbst überfordern, wird noch zur Sprache kommen müssen. Die Praxis hat jedenfalls ergeben, dass – wenn wir diesen Anspruch ernst nehmen – in folgenden Querschnitts-Funktionen bzw. Schnittstellen-Funktionen tätig sind und in Erscheinung treten. Hier eine zufällige Auswahl von Begriffen ohne weitere Schwerpunktsetzung und sicherlich nicht vollständig.

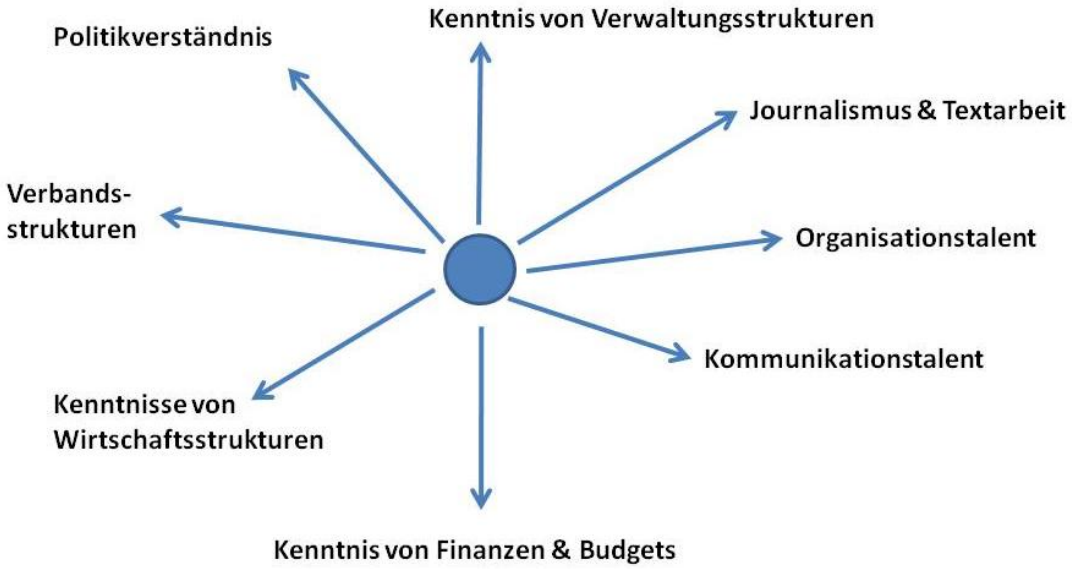
Wir bewegen uns auf den Feldern



mit Wechselwirkung.

Eigentlich sind wir die personifizierte Querschnittsfunktion.

Das bedeutet im Umkehrschluss, dass wir über Kenntnisse verfügen sollten wie:



(z.B. „das Kleine Handels-ABC“ oder „das Kleine 1 x 1 der Gastronomie“)
und
Verbandsstrukturen.
<u>Wenn</u> wir einen umfangreichen Ansatz haben.

$$\text{LD} = \frac{1}{\text{LU x Länge der Periode (in Tagen)}}$$

Welche Qualifikationen und persönliche Charaktereigenschaften nun dazu wieder gehören müssten, ist schwer zu definieren.
Die Lagerdauer-Formel des Handels, die Sie hier angegeben sehen, müssen wir nicht unbedingt beherrschen. Aber, die Inhalte der Begriffe Zentralität und Kaufkraft sollten wir denn dann schon kennen, um uns in unserem Umfeld nicht komplett unglaubwürdig zu machen.

Es ist und sollte daher kein Problem sein, sondern absolute Notwendigkeit, wenn Grundlagen-Seminare angeboten werden und wir uns bemühen, diese so oft wie möglich zu besuchen.

Paralipomenon – wie wir akademischen Schlaumeier sagen und nichts anderes als Randbemerkung meinen:
Das macht ja nun wieder die ICR.
Und das ist auch gut so; und da steckt viel Arbeit und Erfahrung drin.

Bloß – inwieweit sind wir aus der täglichen Praxis eigentlich aufgerufen, die Lehrinhalte der ICR mit zu formulieren?
Wer lehrt also dort nach welchem Curriculum???
Ich sage Ihnen: Die Abschlussarbeit bei der PR-Akademie, die ich glaubte, als Theoretiker zu dem Thema Stadtmarketing formulieren zu können, kann ich heute in Teilen vollkommen umschreiben.

Soviel zu Theorie und Praxis. Wir als AKCS müssen hier viel lauter werden. Paralipomena kann auch ich sagen.

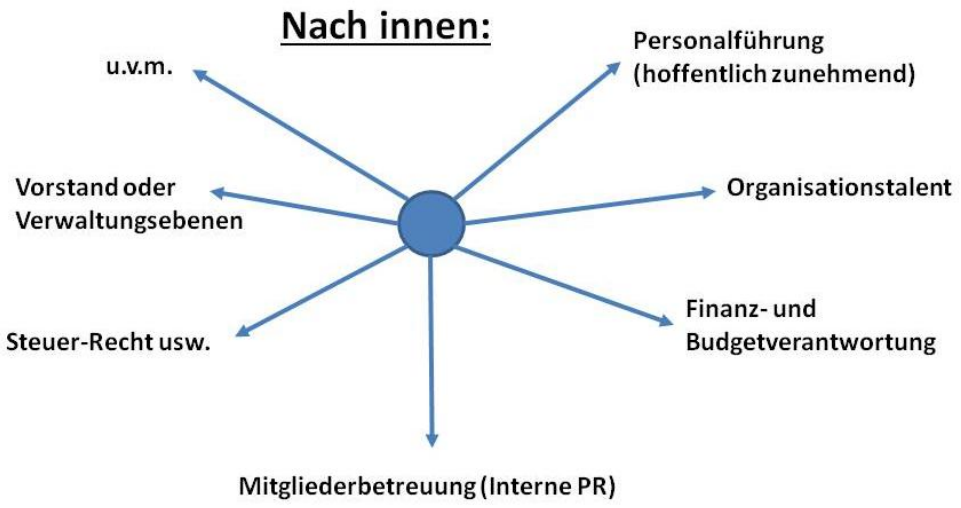
Und auch unsere ERFA-Tagungen eventuell so aufstellen, dass wir zuvor Themen bei den Mitgliedern einholen und zwei, drei Arbeitsgruppen darum bilden und am Ende die Ergebnisse zusammenfassen.
Wir haben in unseren Reihen mit Sicherheit genügend Alltagskompetenz, um viele Fragen selbst zu beantworten.
Vielleicht müssen unsere Erfas stärker in AGs mit Basis-Informationen oder Spezialthemen umgesetzt werden; dazu wäre es hilfreich zu wissen, was unsere Mitglieder überhaupt interessiert.

Doch zurück zum Thema. Also:
Es kann nicht schaden, etwas vom Warenwirtschaftssystem, vom Relaunching, von der Handelsspanne, von einem Pop-Up-Store und so weiter zu kennen. Dies ließe sich auf alle weiteren soeben aufgerufenen Bereiche ausdehnen. Nach dem Motto: „Was ich schon immer wissen wollte, aber mich nicht getraut habe, zu fragen."

Perspektivenverschränkung

Aber glauben Sie mir, es ist durchaus von Vorteil, wenn wir auch Einblick in die Frage eines Bauvorhabens – also auch von Planfeststellungsverfahren haben, und an welcher Stelle wir uns in solche Prozessen geschickterweise – also ungerufen – und sinnvollerweise einbringen können. Schadet auch innerhalb der Verwaltung nicht, wenn man Kenntnisse von Struktur und Denken von Stadtplanung und Bauverwaltung hat.

Und außerdem dann noch ein Blick nach innen, je nachdem, welchen Ansatz, welche Kompetenz wir zugewiesen bekommen haben.



Teil der Verwaltung

Dies alles stellt sich im Grunde auch nicht viel anders dar, wenn wir struktureller Bestandteil der Verwaltung sind. Nur die Blickwinkel sind andere.

Wahrscheinlich nimmt dann der Aspekt der Abstimmung innerhalb der Verwaltung sowie das nicht unproblematische Verhältnis zwischen Verwaltung und Stadtrat sowie jenes zwischen Verwaltung und Parteien einen anderen Stellenwert ein.
Allerdings ist man näher dran und kein „Außenstehender".

Doch –
haben wir einen Dezernenten-Status oder sind bei den Dezernenten-Runden zugegen? Oder sind wir unterhalb dieser Ebene angesiedelt und wenn, in welchem Referat, in welcher Abteilung, in welchem Dezernat sind wir dann tätig?

Man hat möglicherweise einen besseren Zugang zum Beispiel zur Oberbürgermeisterin oder zum Oberbürgermeister – respektive Bürgermeister. Sehr oft hat man hier dann auch den Vorteil, dass die Grundausstattung und die Gehaltsausstattung dieser Stelle möglicherweise stärker und langfristiger abgesichert ist, als bei einem Verein.
Hingegen gibt es auch negative Faktoren: Auch innerhalb der Stadtverwaltung stehen sehr viele Meinungen und Interessen gegeneinander. Und: Das Vertrauen zur Wirtschaft ist aufgrund der schwierigen Verhältnisse zwischen Wirtschaft, Politik und Verwaltung nicht einfach zu erreichen.
Und: Wenn wir uns wie üblich in unserem Selbstverständnis als Kümmerer beim Thema Verkehr, Erreichbarkeit etc. postieren, dann kann dies durchaus ebenso zu Konflikten mit den entsprechenden Fachabteilungen führen, als wenn wir von außen in die Verwaltung hineinwirken.

Idealbild oder Zielbeschreibung?

Aber dabei stellt sich immer die Frage: Ist dies nicht alles nur Idealbild? Und sollen und wollen wir denn in einem solchen definiertem Umfang und an so vielen Schnittstellen überhaupt tätig werden? Eigentlich sind dies sogar mehrere Fragen:

1. Ist es gewollt?
2. Was sagt die Ausschreibung des Postens?
   und
3. Wollen und können wir es denn?

Dies ist ganz entscheidend für die Frage, in welche Richtung wir uns in Zukunft bewegen wollen.
In dem Zusammenhang sei aber auch noch darauf hingewiesen, dass es von Wichtigkeit ist, wie unsere Vorstände, und zwar dann, wenn wir freie Vereine sind, besetzt sind.
Auch Vorstände können sehr heterogen besetzt sein.
Auch hier gilt es zu bedenken, dass der Vertreter der Kultur-Seite meistens nicht die tiefsten Kenntnisse des Handels hat, ebenso wenig wie der dort angesiedelte Gastronom und umgekehrt. Hier haben wir sogar noch eine Vermittlungsfunktion intern.
Aber auch für diese Vermittlungsrolle bedarf es mindestens der Grundkenntnisse.
Dies sind einige der Voraussetzungen und einige der sinnfälligen Strukturen, die sich grundsätzlich zunächst einmal erschließen. Sie haben aber auf dem Schema des Spannungsfeldes unseres Tätigkeitsprofils auch einen Pfeil gesehen (oder mehrere Pfeile), die nach außen weisen und wir wollen uns nun dem ein oder anderen Pfeil nähern. Dazu bedarf es aber erst mal der Beschreibung eines weiteren grundsätzlichen Problems:

Wer sind wir und wenn ja, wie viele?

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

diesen Titel werden Sie wohl kennen von dem Buch eines jüngeren deutschen Philosophen. Dieser Titel trifft aber auf uns sehr gut zu.
Zum einen ist da die Begriffs-Ungenauigkeit Stadt-Marketing/City-Management (City-Marketing)

Ich möchte dies am Beispiel Rosenheims verdeutlichen.

Rosenheim hat ein City-Management.
Jahre später wurde dem noch ein Stadt-Marketing bei der Wirtschaftsförderung hinzugefügt.
Wenn also das City-Management Rosenheim 2008 den Bayerischen Stadtmarketing-Preis erhält, dann gratuliert man den Kollegen vom Stadtmarketing, die nicht wie wir als freier Verein, sondern eben bei der Stadtverwaltung organisiert sind. Ich will dies nur als Beispiel dafür angeben, dass wir selbst eine erhebliche Begriffs-Ungenauigkeit innerhalb der Öffentlichkeit streuen. Und damit komme ich zurück auf das eingangs erwähnte Problem, uns Außenstehenden vorzustellen. (Also; es müsste City- und Stadtmarketing heißen, meine ich)
Wenn <u>wir</u> nicht in der Lage sind, uns selbst nach außen eindeutig darzustellen und zu vermarkten, so kann ich es von all denen, von denen wir Aufmerksamkeit und Anerkennung erwarten, nicht verlangen, dass sie uns verstehen. Ich bin der festen Überzeugung, dass wir aufhören müssen, mit einer komplett unbekümmerten Benutzung unserer Titel und Namen.

Gesagt und geschrieben wird das oft – aber die Praxis ist da manchmal sehr nachlässig.

… Ein Beispiel…

Aktionskreis City- und Stadtmarketing Bayern e.V.

CIMA =	**1989 – 1992:**	**CIMA City-Management GmbH**
	1992:	**CIMA Stadtmarketing-Gesellschaft für gewerbliches und kommunales Marketing mbH**
	2008:	**CIMA Beratungs- und Management GmbH**

AKCS = Aktionskreis City- und Stadtmarketing Bayern e.V.

BCSD = Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V.

Das gibt es also die CIMA. War eine lange Geburt, ein weiter Weg, da gibt es die BCSD und einen AKCS.

Und dem AKCS ist im Kürzel übrigens unterwegs das Heimatland Bayern abhanden gekommen.
Aber immerhin: „Aktionskreis City- und Stadt-Marketing Bayern“.
Aber in dem Einladungsschreiben zur letzten Jahrestagung hieß es wieder: „Liebe Stadtmarketing-Interessierte!“
Begriffsgenau wird hier eigentlich der BCSD mit „Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland“ –
das zunächst als Feststellung, dazu die eigentlich oft übliche Sichtweise.

City-Management (City-Marketing) = Innenstadt
Stadt-Marketing = Gesamtstadt

City-Management (City-Marketing) ist ausschließlich (oder sollte es sein) für die Innenstadt zuständig. Das Stadt-Marketing für die Positionierung der Gesamtstadt. Also entweder in Kooperation mit einem existierenden City-Management oder eben inklusive Innenstadt.

Bei kleineren Gemeinden ist dies eine schwierige Abgrenzung. Allerdings gibt es dort in der Regel weder das eine noch das andere. Entscheidend ist, dass man diese Weichen bereits vor der Gründung stellt, zumindest aber doch problematisiert.

Das Kompetenzumfeld
Freund oder Feind?
Kenner der Materie, Experten oder Teppichverkäufer?

Kommen wir nun zum Thema „Umfeld“.
Eines hat sich aber herumgesprochen. An dem Thema Stadtmarketing bzw. City-Management kann man durchaus – insbesondere in beratender Funktion – Geld verdienen. Neben den genannten Gruppen, wie CIMA, BCSD, AKCS, HABE, die dazu durchaus zunächst einmal eine historische Berechtigung haben – oder: hatten – kann ich allerdings sehr viele Experten und aber auch Teppichverkäufer in der Szene ausmachen, die in unserem Namen oder mit unseren Titeln oder zu unseren Themen die Entscheider in Städten und Kommunen ansprechen und ihre Beratungstätigkeit anbieten. Was ich damit sagen will, ist, dass, wenn wir unseren Selbstverständigungsprozess dringend beschleunigt führen und vielleicht auch mit Ergebnissen beenden könnten, es an der höchsten Zeit ist, ein Berufsschützendes Siegel und ein Qualitätssiegel für unsere Kolleginnen und Kollegen sowie Beratung – sprich: Berater – in unserem Metier herauszugeben. Ich würde dies gerne mit CIMA und BCSD, AKCS und HBE besprechen.
Das ist eine sehr harte Nuss. Wäre doch schon ganz schön, dass z.B. als Grundlage viele der eingangs erwähnten Kriterien erfüllt sind und eine – sagen wir – zweijährige berufliche Tätigkeit auf dieser Basis durchgeführt wurde.

Aber: wir müssen unsere gegenseitige Beratung verstärken. Da sollte mal so ein Info-Pool aufgebaut werden.
Also: bei wem kann ich mir zu welchem Thema Anregungen holen.

Desweiteren müssen wir dies allerdings auch innerhalb unserer Kommunen zur Sprache bringen.

Doch auch die Verwaltung lässt sich immer neue Steuerungsinstrumente einfallen, die auf uns einwirken, als Verein oder als Verwaltungseinheit, wenn andere Verwaltungseinheiten einladen.

Die Agenda 21 ist weitgehend in Vergessenheit geraten, die aktuellen Steuerungsinstrumente der Kommunen heißen Lenkungsgruppen, mit allen möglichen Ausschüssen und Arbeitskreisen. Ich weiß nicht, wer von Ihnen noch in diesem Arbeitszusammenhang tätig ist, wir haben das Scheitern von Arbeitskreisen inzwischen weitgehend bestätigt.

Der neue politische Begriff innerhalb der Kommunen ist nun noch „die Bürgerbeteiligung“.

Partizipation ….
Für uns heißt dies aber oft, dass es nicht einfacher geworden ist, unsere Meinung in die laufenden Prozesse einzubringen.
Inzwischen macht sich also eine Tendenz breit, immer weitere Experten einzuladen und Lenkungsgruppen einzurichten, mit einer breiten Beteiligung, die dann wohl die Bürgerbeteiligung darstellen soll. Dies alles wird dann möglichst noch durch fremde Gruppen von außen im größtmöglichen Chaos moderiert und ich bin oft nicht verwundert, dass am Ende herauskommt, was der Auftraggeber gerne hören wollte. Die Protokolle der Besprechungen können darüber nur bedingt Auskunft geben. Es geht vielmehr eigentlich um die Gewichtung der beteiligten Gruppen.

Die Instrumente zur Entwicklung und Steuerung der Städte und Kommunen sind vielfach und ebenso kontrovers dargestellt worden und die Außenbetrachtung unserer Institutionen ebenfalls. Eine Studie der Wüstenrot-Gruppe kommt jedenfalls zu dem Ergebnis: „… Stadtmarketing wird in allen untersuchten Städten als Instrument der Wirtschaftsförderung angewandt. …“.

Desweiteren heißt es dort auf Seite 165 „Am erfolgreichsten wird Stadtmarketing organisiert durch eine maßgebliche Integration der Aktivitäten in die Stadtverwaltung.“

All dies kann ich so nicht feststellen und unterschreiben.

Was die Initiatoren der Studie „Steuerung der Innenstadtentwicklung“ allerdings durchaus richtig darstellen, ist, dass wir es allzu häufig versäumen, bei unseren PR-Aktionen und Image-bildenden Aspekten die Stadtplanung und die Stadtentwicklung maßgeblich mit einzubeziehen. Oder diese uns.
Weil: leider auch allzu oft erhebliche Differenzen bei den Inhalten bestehen.
Ich erinnere nur an das Thema der Verminderung von Parkplätzen im öffentlichen Raum.
Im großen Chor derer, die das Lied des Stadtmarketing und des City-Management singen, sollten wir Praktiker unsere Stimme lauter erheben.

Doch eben – ich wiederhole mich an dieser Stelle: Wer „wir“ allerdings sind, ist eben noch weiter und deutlicher zu klären.

Und:
Eine gemeinsame Qualitätsmarke in die Welt zu bringen – neben dem Thema Berufsbild und den Anforderungen an ein Curriculum für eine gemeinsam zu tragende Aus- und Fortbildung steht für mich also noch aus.

Die Frage ist eigentlich: Wer hat denn nun das Know-How?
Die Beratungsgruppen und Interessenverbände um uns herum? Und wenn ja: Wer davon???
Oder die Menschen aus der Praxis? Sicher beide, jeder auf seine Weise.
Sofern sie denn unsererseits in dem von mir geschilderten maximalen Umfang, oder doch annähernd, auch tatsächlich tätig sind. Oder tätig werden dürfen!!!

Ich lese aber hier zum Beispiel von einer Ausbildung und Fortbildung zum City-Manager/zur City-Managerin bei der Industrie- und Handelskammer.
Oder „Zertifikationslehrgang City- & Quartiersmanager.“ In wie weit sind wir hier eigentlich gefragt und eingebunden? Und: ist das so ein Thema der Kammer? Oder des Einzelhandelsverbandes ? Ich sage: So eher nicht.

Ich habe z.B. eine drei-jährige Ausbildung gemacht, bevor ich bei der IHK eine Abschlussprüfung machen konnte.

Folgendes Telefonat habe ich kürzlich geführt:
Ich habe versucht die Meinung der Kammer zum Thema Schutz der Berufsbezeichnung zu erfragen.
Man sagte: das gäbe es doch schon; man könne eine Fortbildung machen und dann habe man diese Bezeichnung doch.

Nun ja, betrachten wir noch einmal die Experten:
Vor Jahren liefen die vielen lieben Freunde und Handelsexperten von Referat zu Referat und verkündeten, dass das Thema der Stunde die Senioren seien. Wenn wir nach diesen gegangen wären, würden nun schon überall 10 Meter große Preisschilder aufgestellt sein und jeder Kunde würde am Eingang mit einer Lupe ausgestattet, und es stünden Gehhilfen und Rollstühle in allen Kaufhäusern und Supermärkten bereit.

Dies wurde damals als „der“ Trend im Handel verkauft. Man hatte richtigerweise erkannt, dass wir in einem demografischen Umbruch sind. Aber nicht mitgeteilt, dass bis zum Erreichen der Problemfälle, die aus diesem Umbruch sich ergeben, noch viele Jahre vergehen werden.
Tatsächlich sind allerdings Probleme mit dem Internet entstanden, was den stationären Einzelhandel betrifft. Davon war allerdings bei den Experten vor 5 oder 6 Jahren keine Rede. Und auch bei diesem Thema wird, an uns bald (oder bereits) mit Apps und anderen digitalen Lösungsinstrumenten belagern.

Wovon war denn die Rede?
Ich verweise auf die Herbsttagung der BCSD aus 2012 in diesem Zusammenhang. Die Tagung stand unter dem Titel „Die Stadt, das Stadtmarketing und ich – Stadtmarketing im Spannungsfeld seiner Ansprüche“.

OK. Und dann lese ich als das, was uns in genau diesem Spannungsfeld weiterhelfen soll, folgende Titel:
„Was ist eigentlich Stadtmarketing? Der Blick von außen.“ Von Bazon Brock.
Hintergrund dieses emeritierten Professors ist: „Denker im Dienst und Künstler ohne Werk.“
Oder: „Hart am Wind. Steife Brise fürs Stadtmarketing“: Impro-Theater, Interventionen Steife Brise.
Oder: „Manager sind auch Menschen. Auch im Stadtmarketing“: Akademie für (Achtung!) „Körpersprache und non-verbale Kommunikation.“
Ich könnte dies fortsetzen.

Hier noch eine Blütenlese:
„Neue Perspektiven für kooperatives Standortmanagement in der Kommune“. Diesmal ist der Veranstalter die „Service-Gesellschaft des Bundes der Selbstständigen, Gewerbeverband Bayern“.
Oder: Ein im Dauer-Abonnement stehender Jurist aus dem Rheinland, der landauf, landab die steuerrechtlichen Zusammenhänge von Organisationen beleuchtet, durchforstet und Beratung diesbezüglich gibt. Die Qualität kann und mag ich hier gar nicht beurteilen.
Er hat aber offensichtlich so viele City-Management- und Stadtmarketing-Vereine steuerrechtlich beraten, dass er nun auch auf Vortragsreise geht zum Thema „Werbegemeinschaften und Stadtmarketing“.
Ich empfehle Ihnen, die Folien zu lesen.
Für mich ungefähr „1. Klasse Grundschule City-Management“. Mehr nicht.
In diesem Falle wurde er vom Einzelhandelsverband eingeladen.

Ein weiteres Beispiel aus unserem Landkreis:
Unsere Verantwortliche im Tourismusverband lädt alle City-Manager aus Stadt und Gemeinden ein. Außer ein oder zwei Personen habe ich dort niemanden gekannt. Ich habe dann alle gefragt, ob sie sich denn diesem Berufsbild zugehörig fühlen und würde sie doch bitten, dann auch in den AKCS einzutreten.

Offensichtlich darf also heute jeder, der in seiner Stadt ein Konzert organisiert, sich eben City-Manager nennen. Und jeder darf auch dazu sprechen.
Was will ich mit all dem sagen?
Ich bitte in dringender Kooperation von CIMA, BCSD und AKCS an diesem Wildwuchs zu arbeiten und gemeinsame Inhalte, Berufsbild, Curricula für Fort- und Weiterbildungen abzusprechen. Ich bitte auch den Einzelhandelsverband, hier anzuerkennen, dass wir eine andere Aufgabe und Funktion haben und dass der Einzelhandelsverband stärker rückkoppelnd tätig werden könnte, so wie wir umgekehrt auch deutlich erklärt haben – bei einem Besuch beim HBE in München – dass wir keine Konkurrenten sein wollen und kein Handelsverband sind. Da sind wir ja bereits auf einem guten Weg.
Aber auch hier gilt:
Einen Tag für Werbegemeinschaften, ok, aber auch hier steht: und Stadtmarketingorganisationen.
Ich denke, dass wir jetzt hier neue Voraussetzungen haben.
Vielleicht kann der Bayerische Stadtmarketingtag ja auch ein Produkt von CIMA, AKCS und HBE werden. Die Dinge haben sich verändert und wir sollten dem gemeinsam Rechnung tragen.

Vom 100-Meter-Sprint zum Marathon-Lauf

Sie alle kennen den Prozess, der am Anfang der Entwicklung eines Stadtmarketing oder City-Management steht.

Ich habe dies immer so beschrieben, dass, mit welchen Instrumenten auch immer dieser Prozess durchgeführt wurde, es letztendlich um eine Operation am Körper von Stadt oder Gemeinde geht. Aber – und das ist der entscheidende Unterschied – es war kein Organ am Körper der Stadt oder Gemeinde krank, sondern es wurde – und hier vollbringen wir durchaus eine medizinische Meisterleistung – diesem Körper ein komplett neues Organ eingepflanzt.

Es erfolgen also ganz normal Annahme- oder Abstoßungsprozesse. Die härtesten von uns sind dann wohl offensichtlich durchgekommen, und konnten sich insbesondere den anfänglichen übermäßigen Erwartungen stellen, haben diese erfüllt oder haben Beruhigung in die Sache gebracht und sind einen ruhigen, vernünftigen Weg des Aufbaus, also einer organischen Entwicklung gegangen.

Das heißt: Am Anfang ist der Druck, der Erwartungsdruck groß, da heißt es sprinten. Schon bald wird man feststellen, dass man durch die ersten erzielten Erfolge von größerem Interesse ist, Aufmerksamkeit erzielt, gefragt wird, eingeladen wird, wahrgenommen wird, plötzlich viele Befürworter mehr hat als vorher, viele neue Freunde gewinnt, insbesondere auch solche, die sich von dem Aufstieg dieser Bewegung Vorteile erhoffen… Soweit gut und schön. Sie haben sich als objektiver Kümmerer einen Namen gemacht. Aber nach vielen Jahren stellt sich nun folgendes ein: Wenn Sie es geschafft haben, 10 Jahre in Ihrem Amt zu überleben, was zunehmend mehr Kolleginnen und Kollegen doch gelingt (denn auch wir kommen ja nun erst in ein messbares Alter unserer Bewegung), so kommen Sie irgendwann an den Punkt, an dem Sie nicht mehr allen alles recht machen können, wo Sie inzwischen auch angeeckt sind, anecken mussten, insbesondere, wenn Sie aus tiefer Überzeugung zum Beispiel eine andere Auffassung zu den aktuellen Verkehrsproblemen haben wie Umweltschützer und deren Parteien, geraten Sie dann gerne ins Visier derjenigen, die Ihnen keine objektiven und lauteren Absichten mehr unterstellen, sondern Sie kurzerhand als Erfüllungsgehilfen zum Beispiel der Händlerschaft abqualifizieren. Sie geraten irgendwann fast zwangsläufig in das Raster des Lobbyisten.

Weitere Jahre später werden Sie feststellen, dass immer mehr Unterstützer der ersten Jahre nicht mehr vor Ort sind, zum Beispiel, weil sie ihr Geschäft geschlossen haben, viele neue Geschäftsformen nachgezogen sind, wenn wir beim Handel bleiben, die nicht einmal mehr über einen ansprechbaren Geschäftsführer verfügen, sondern über Kaugummi-kauende, rauchende Mitarbeiter, die vor den Geschäften stehen und die Ihnen kaum Auskunft darüber geben können, wer denn nun überhaupt für Sie als Ansprechpartner in Frage kommt. Daneben natürlich die großen Ketten, die ohnehin nicht so recht gerne mit uns sprechen, es sei denn, wir bieten ihnen Produkte, von denen sie profitieren. Und dann werden Sie feststellen, dass viele sagen: „Naja, auch, wenn wir nicht Mitglied dort sind und natürlich auch gar nicht sein dürfen, deren Arbeit tut sich ja auch so.“ Das heißt, vieles von dem, was sich anfangs von Skepsis auf Zustimmung und Anerkennung wandelte, wird im Laufe des Prozesses durchaus auch als gegeben und selbstverständlich hingenommen. Sie kommen also in eine Spätphase, wo Sie sich fragen müssen: Wie können wir mit unseren Themen und Aktivitäten weiterhin Begeisterung, zumindest Interesse und Bindungsneigung bei den Mitgliedern auslösen?

Und dies scheitert dann oftmals daran, dass Sie sich mit all Ihren bisher erfolgreichen Projekten und der damit in aller Regel nicht nachgewachsenen Personalstruktur bereits so viele zeitliche Stricke um die Füße gelegt haben, dass Sie kaum Neues entwickeln können und froh sein müssen, wenn Sie das bisher Erfolgreiche auch weiterhin gestalten können.

Am Ende ist es oft die Einsamkeit des Langstreckenläufers, die auf Sie wartet.

Zum Thema Berufsbild heißt dies:

Wir müssen selbstbewusst klarstellen, dass ab einem bestimmten Arbeitsumfang und einem bestimmten Auftragsvolumen, die personelle Ausstattung unserer Organisationen steigen muss.

Und: Genau diese Probleme bei einem organischen Wachstum müssen bereits in den Beratungsrunden bei den Kommunen und Städten anfangs thematisiert werden.

Beratungsrunden, Gründungsmitglieder, Grundbudget und „nun fangt mal an“ ist schön und gut und richtig: aber die eigentlichen Probleme beginnen erst dann.
Und da müsste unser Verband beratend tätig sein, auch im laufenden Prozess.
Vielleicht könnten einzelne Kolleginnen und Kollegen, die schon länger im Beruf sind, Neugründungen mit einer Art Patenschaft zur Seite treten.

Kostenfaktor oder Umsatzgenerator

Der Anspruch auf bessere Ausstattung muss sicher mit Erfolg, Fachwissen und Können untermauert werden.
Und dennoch gibt es immer wieder ein falsches Bild darüber, was denn unsere Aktivitäten an finanzieller Bewegung auslösen.
Als ich beim Treffen mit der Landtagsfraktion der Grünen in Bayern den damaligen Fraktionsvorsitzenden Runge darauf ansprach, wie er denn die Steuererhöhungspläne seiner Partei fände, antwortete dieser: „Das könnte doch bitte noch viel mehr sein!“

Darauf hingewiesen, dass wir doch vielleicht auch einmal gemeinsam die Ausgabenseite der Öffentlichen Hand betrachten könnten, sagte er nur „Dann sind Sie aber doch wohl als Erster betroffen.“ (Herr Runge ist übrigens nun nicht mehr in den Landtag gewählt worden und was mit den Grünen nach dieser Debatte passiert ist, wissen wir ja.)

Was ich damit sagen will ist, dass wir von einer beargwöhnten Institution zu einer Attraktion durchaus gelangen können, aber offensichtlich immer noch als Kostenfaktor und Almosenempfänger in der Wahrnehmung fungieren.

Was ich abschließend damit sagen will ist, dass wir sehr viel deutlicher machen müssen, was jeder Euro, den man in uns investiert und wir mit diesem Euro investieren, an tatsächlichen Umsätzen erzielt und was wir damit tatsächlich an Investitionen erreichen, dass wir also keine Kostenfaktoren sind. Wir müssen Instrumente entwickeln, um all denen, die dieser irrigen Meinung sind, entgegentreten zu können.

Hier schließt sich auch an, dass wir keinen Tarifrahmen haben, dass wir nicht bewerten können, was unsere Arbeit eigentlich wert ist; was in den Verträgen an Gehalt stehen sollte. Und wenn eine Stadt es sich nicht leisten kann oder nur so nebenbei will: dann sollte sie lieber die Finger davon lassen – oder dürfen wir auch als bessere Praktikanten unter dem Namen City-Manager/in eingesetzt werden?
Und wer protestiert dagegen?
Und inwieweit können wir als Vermittler, als Schlichter fungieren, wenn ein Kollege, eine Kollegin vor Ort in Turbulenzen kommt?
Welche stützenden Instrumente können wir entwickeln?

Wie könnte z.B. auch ein Musterarbeitsvertrag aussehen?

„Das Geheimnis des Glücks ist die Freiheit, das Geheimnis der Freiheit aber ist der Mut.“ (Perikles)

Freiheit und Abhängigkeit ist der Titel des letzten Aspektes, der mit dem vorhergehenden einhergeht. Die Frage ist also: Kann denn ein Beitragsgestützter Verein überhaupt unabhängig sein? Das blendende Beispiel Österreichs, das wir bei unserem Besuch des Salzburger Stadtmarketing vorgeführt bekamen, nämlich über die einfache Firmierung als Tourismus-Verband und die damit verbundene Segnung mit Zwangsabgaben ist leider für uns nicht umsetzbar. Das heißt, wir sind auf die kommunalen und die privaten Beiträge angewiesen. Und wer auf Unterstützung angewiesen ist, wird es schwer haben, sich wirkliche Neutralität, Objektivität und Unabhängigkeit zu bewahren.

Man wird in Konflikte mit den politischen Parteien geraten (bestes Beispiel wieder die „Allianz für den freien Sonntag“ hier in Bayern) oder mit einzelnen Mitgliedern oder mit der Verwaltung, wenn man denn die soeben geschilderten Management-Strategien nicht unkritisch mit verfolgt und vorantreibt, sondern seine eigene Meinung über die Weiterentwicklung der Projekte hat. Natürlich kann man auch gut und gerne erfolgreich sein, wenn man nur nicht darauf besteht, Urheber mancher guter Idee zu sein. Aber das kann auch nicht Sinn unseres Tuns sein und daher kann ich nur raten, dass man seinen Weg konsequent geradeaus geht. Natürlich nicht, ohne immer auch einmal kompromissfähig zu sein, und hier schließt sich dieser Kreis in meinen Gedanken:

Zum einen sollten wir die Grenzen unserer Möglichkeiten erkennen und nicht immer und überall involviert sein wollen, wenn wir es personell nicht schaffen, und zum anderen sollten wir uns selbst ein möglichst großes Maß an Kompetenz und Wissen aufbauen und dies auch im Verbund mit unseren Kolleginnen und Kollegen weiter vorantreiben, uns also nicht von falschen Beratern und Teppichverkäufern in die falsche Richtung bringen lassen, um möglichst ein gutes Standing in unseren Kommunen und Gemeinden zu haben. Wir sollten vorsichtig sein vor Modeerscheinungen, vor ideologischen aber auch vor zu stark kommerziellen Interessen, wir sollten allerdings eben auch Denkern im Dienst und Künstlern ohne Werken und Impro-Theatern gegenüber eine gewisse Skepsis walten lassen, Modernität gut – aber weitere Professionalisierung besser.

Und wir sollten uns wirklich über die für uns sachdienlichen Instrumente und Steuerungsmechanismen verständigen. Wie sind wir eingebunden? Welche Kompetenzen haben wir überhaupt? Insofern müssen wir uns dringend einmal die Stellenangebote und die damit verbundenen Zuschreibungen unserer Kompetenzen anschauen. Wir müssen Veränderungen wahrnehmen – dann nämlich, wenn zum Beispiel bei Workshops zur Stadtentwicklung das Thema Verkehr inzwischen nicht mehr im Workshop „Wirtschaft & Wirtschaftsfaktoren“, sondern als „Gestaltungsfaktor im Kontext der Stadtverträglichkeit“ verhandelt wird.

Wie ich überhaupt bemängele, dass viele Experten, die auf uns losgelassen werden, viel zu viele Probleme von Großstädten, die sie auf Seminaren gelernt haben, in unsere meist recht überschaubaren Städte und Kommunen hineintragen und damit den Einladern das Gefühl geben, den Duft der weiten Welt zu atmen und sich als Avantgarde zu gerieren.
Zeitgeist und Langzeitwirkungen widersprechen sich oft.

Ich spreche mich hier nicht gegen die Berücksichtigung neuer Entwicklungen, Strömungen, Instrumentarien aus: ich spreche mich aber dafür aus, mit gesundem Menschenverstand und aus der Erfahrung der eigene Praxis den Mut zum Widerspruch zu haben.

Sie sehen, die Antwort auf die eingangs gestellte Frage steht noch ein Stück weit aus.

Zum Ende:
Ich würde gerne besprechen, wie wir aus dieser allgemeinen Betrachtung einen interaktiven Prozess gestalten können – würde gerne die Mitglieder bitten, sich im Rahmen eines noch zu fertigenden Internet-Dialogs dieses Thema zu begleiten.

Erstes Fazit:

- Definition und Festlegung der Begriffe Stadtmarketing & City-Management ist eigentlich Konsens, aber: sorgfältiger Umgang in der Kommunikation der Begriffe nach außen sollte verpflichtend sein
- Bayerischer City-und Stadtmarketingpreis steht nicht auf dem Hinkelstein
- Aktualisierung der Bestandsaufnahme über die Anzahl unserer Vereinigungen bzw. Institutionen sowie deren finanzielle und personelle Ausstattung. Desweiteren:
- Verständigung über die Mindestanforderungen für das Berufsbild, durch interaktive Stellungnahmen unserer Mitglieder
  und daraus resultierend
- Beitrag zu einem Curriculum zur Aus- und Fortbildung
- Öffentlichkeitsarbeit dazu
- Aus alledem zumindest der Versuch, ein Berufsbild zu beschreiben und darin auch, welche Tätigkeitsfelder von uns übernommen werden können oder sollten, und vor allen Dingen
- Welche Kompetenzen man uns einräumt und einräumen müsste (dazu ist es auch einmal erforderlich, die Ausschreibungen mit unseren Ergebnissen abzugleichen, und:
  Tarifspiegel entwickeln
- die Entwicklung eines von den Verbänden anerkannten Zertifikates, eines Siegels: Anerkannter City-Manager; anerkannte City-Managerin
- kurz: „City-Manager/in (BCSD/AKCS/CIMA)“ – wie die drei Gürtel bei den Box-Weltmeisterschaften; prüfen und versuchen, ob dieser Titel dann schützbar
  und:
- Instrumente zur gegenseitigen Information und Hilfestellung entwickeln
- Wenn gewünscht, wird dies fortgesetzt.

_____

Noch mal ein paar Kernpunkte:

Beratung über die Gründung hinaus
(evtl. Patenschaften)

Arbeitsverträge: Muster / Standard;
Was ist unsere Arbeit wert?

Die Beschreibungen des Tätigkeitsfeldes auch als eine Vorlage für Aus- und Fortbildungen

Instrumente für das Thema: Umsatzgenerator

Info-Pool innerhalb des Verbandes

u.v.m.

Günter Boncelet
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied City-Management Rosenheim e.V.
Stellvertretender Vorsitzender Aktionskreis City- und Stadtmarketing Bayern e.V.