

## Sachverhaltsdarstellung

### Zwischenbericht der AG Stadtmarketing

Mitglieder der AG Stadtmarketing: Dr. Siegfried Zelnhefer (Pr), Alexandra Foghammar (Pr), Elisabeth Ries (Pr), Wolf Schäfer (SRD), Ronald Höfler (2. BM), Carda Seidel (3. BM), Margit Pfeiffer-Beck (Ref. I), Wolfgang Steckert (Ref. II), Dr. Wolfgang Stöckel (Ref. IV), Reiner Pröllß (Ref. V), Johannes Hinnecke (Ref. VI), Georg Schöttner (Ref. VII), Annekatriin Fries (Ref. VIII), Michael Weber (CTZ)

1. Was ist Stadtmarketing?
2. Bisherige Bemühungen der Stadt Nürnberg
  - 2.1. Ansätze zur Entwicklung eines Stadtmarketings für Nürnberg
  - 2.2. Das Stadtlogo als Grundelement eines Corporate Design
3. Status quo – Wer macht was?
  - 3.1. Zentralstelle für städtische Öffentlichkeitsarbeit: das Presse- und Informationsamt
  - 3.2. Standortmarketing (Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg/Referat VII)
  - 3.3. Kulturmarketing (Kulturreferat der Stadt Nürnberg/Referat VIII)
  - 3.4. Tourismusmarketing (Congress- und Tourismus-Zentrale Nürnberg)
  - 3.5. Kongress-Initiative Nürnberg (Congressing)
  - 3.6. Regionalmarketing (Die Region Nürnberg e.V.)
  - 3.7. Weitere Marketing-Akteure
    - 3.7.1. NürnbergMesse
    - 3.7.2. Internationaler Airport Nürnberg
    - 3.7.3. Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken (IHK)
  - 3.8. Einmalige Chance: Fußball-Weltmeisterschaft 2006
4. Andere Städte – ein nicht repräsentativer Vergleich
  - Exkurs 1: Aktuelle Kampagnen und -botschaften im Kontext des Städtemarketings
  - Exkurs 2: Deutsche Städte und ihre Imagewerbung: Attribute und Slogans
5. Das Image der Stadt Nürnberg
  - 5.1. Sicht von innen: Erkenntnisse des Amts für Statistik
  - 5.2. Sicht von außen: Befragung von Entscheidungsträgern durch die icon brand navigation group GmbH
  - 5.3. Fazit: Stärken und Schwächen im Nürnberg-Image
6. Das Profil der Stadt Nürnberg
  - 6.1. Bestandsaufnahme: Wo liegen Nürnbergs reale Stärken?
  - 6.2. Der Markenkern – eine Beschreibung mit drei Aspekten
7. Folgerungen und weiteres Vorgehen
  - 7.1. Leitlinien eines Stadtmarketings für Nürnberg
  - 7.2. Einrichtung einer Arbeitsgemeinschaft Stadtmarketing

## 1. Was ist Stadtmarketing?

Der Wettbewerb der Städte und Gemeinden, der Regionen und Länder wird immer härter. Wer im Prozess der Globalisierung nicht sein Profil schärft und es auch zeigt, verschwindet zum Nachteil der Bürgerinnen und Bürger über kurz oder lang aus dem Blickfeld. Um im Konkurrenzkampf bestehen zu können, wird allerorten auf Strategien und operationelle Mittel gesetzt, die häufig der Wirtschaft entlehnt sind. Ein Schlüsselbegriff lautet: Stadtmarketing.

Neu ist das, was dahinter steht, nicht. Nur hat es seit geraumer Zeit einen Namen. „Marketingaktivitäten hat es im kommunalen Bereich schon immer gegeben, doch waren sie in der Vergangenheit meist nicht aufeinander abgestimmt.“<sup>1</sup> Erst in den 80er und vor allem 90er Jahren wurden für verschiedene Städte verstärkt Marketingkonzepte entwickelt. Nicht alle waren erfolgreich. Gelegentlich stellt sich der Eindruck ein, dass durch die Kreation von nicht sonderlich aussagekräftigen Logos und Slogans oder durch die Gründung einer städtischen Marketing GmbH zwar die handelnden Akteure beruhigt werden (Motto: „Wir tun was“), aber die Effizienz der Maßnahmen eher zu wünschen übrig lässt. Abgesehen davon ist die Wirkung von Marketingmaßnahmen unmittelbar ohnedies kaum fassbar.

In der Wirtschaft beschreibt Marketing die Zusammenfassung aller Aktivitäten eines Unternehmens, die auf den Markt hin orientiert sind, um das absatzpolitische Ziel zu realisieren. „Marketing wurde zu einer unternehmerischen Grundhaltung mit dem Merkmal der systematischen Ausrichtung aller unternehmerischer Aktivitäten auf die Abnehmer.“<sup>2</sup> Beim Marketing geht es vor allem darum, den Ertrag zu sichern. Nun sind Städte keine (profitorientierten) Unternehmen. Der Bürger ist im engeren Sinn auch kein Kunde. Schließlich kann er – wenn er einmal irgendwo seinen Wohnsitz genommen hat – es sich nicht mehr aussuchen, ob er in der Stadt A, B oder C seinen Pass verlängert oder eine Baugenehmigung beantragt. Da bleibt ihm keine Wahl mehr.

---

<sup>1</sup> Usula Funke: Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption. Neue Schriften des Deutschen Städtetages Heft 68, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1997<sup>2</sup>, (Funke I), S. 7.

<sup>2</sup> Ottmar Schneck: Lexikon der Betriebswirtschaft, München 2003<sup>5</sup>.

Gleichwohl bewegen sich Städte in einem Markt: Es geht um Zustimmung (oder Ablehnung) von Entscheidungen im Rathaus. Es geht um Wettbewerb mit anderen Kommunen. „Für Städte wächst die Herausforderung, sich gegen konkurrierende Städte abzugrenzen. Es geht um die Darstellung der Stadt in ihrer Gesamtheit, in ihrem Selbstverständnis, in Kommunikation, Verhalten und in ihrem Erscheinungsbild. Um den Versuch, ‚im abgesteckten Spielfeld nach akzeptierten Regeln am Wettbewerb möglichst effektiv teilzunehmen, d.h. zu gewinnen‘ (H. Gerd Würzburg: Regionalidentität – Einladung zur Expedition?, in: Stadt-CI und Regional-CI, Landesbank Berlin u. IDZ Berlin e.V., 1993, S. 17). Dass das für Städte ausschließlich Standortmarketing bedeutet, wäre allerdings reichlich kurz gegriffen. Zu einer deutlichen Positionierung ist eine ganzheitliche strategische Planung aller Facetten einer Stadt notwendig, die sich eben nicht nur im Tourismus-, City-, Event- oder Veranstaltungsmarketing ausdrücken.“<sup>3</sup> Für Michael Konken, Dozent für Stadtmarketing an der FH Wilhelmshaven, ist Stadtmarketing vor allem ein „ganzheitlicher Kommunikationsprozess“<sup>4</sup>.

Hinter Stadtmarketing stecken ein Konzept und Strategien, um die Ziele der Stadt (z.B. Zufriedenheit der Bürger, Akzeptanz der Entscheidungen, Erfolg im Wettbewerb mit anderen Städten, besonders auch im Blick auf Tourismus und Wirtschaft etc.) zu erreichen. Dabei können viele Maßnahmen hilfreich sein. Die verschiedenen Aktivitäten einer Stadt nach innen und nach außen sollen sich ergänzen und vor allem aufeinander abgestimmt sein. Erst dann entstehen Synergien und verstärken sich die Effekte. Schließlich ist das Ganze mehr als seine Einzelteile.

Gelegentlich wird Marketing verwechselt mit Reklame. Das wäre viel zu kurz gegriffen. Zum Stadtmarketing gehören Imagepflege, Werbung, Public Relations (PR), also: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation auf der Basis einer Corporate Identity („unverwechselbare Stadtpersönlichkeit“, die Art und Weise der Darstellung der Stadt), präsentiert in einem Corporate Design (unverwechselbare Gestaltung der Elemente, die zum Erscheinungsbild der Stadt gehören). Diese und mögliche weitere Elemente müssen zusammenspielen. Doch müssen sich alle „Botschaften“ an der Realität oder glaubhaften Zukunftszielen orientieren. Auch eine noch so schöne Werbe-Kampagne würde fehl schlagen, wenn sie nichts oder wenig mit der Wirklich-

---

<sup>3</sup> Matthias Beyrow: Mut zum Profil. Corporate Identity und Corporate Design für Städte, Stuttgart 1998, S. 15.

<sup>4</sup> Vortrag bei der 49. Konferenz städtischer Pressereferenten, 15. bis 17. September 2004, in Karlsruhe.

keit zu tun hätte. Eine Stadt, die für sich proklamierte, die „bürgerfreundlichste Stadt Deutschlands“ zu sein, machte sich lächerlich und verfehlte das Ziel, wenn in ihrer Telefonzentrale nur griesgrämige und unfreundliche Mitarbeiter die Kundschaft bedienten.

An der Notwendigkeit von Stadtmarketing besteht in den Diskussionen bei den deutschen Städten kein Zweifel. Zumindest deuten einschlägige Artikel in Organen und Publikationen des Deutschen Städtetags darauf hin. Dabei ist der Trend zu beobachten, dass aus Stadtmarketing da und dort eine umfassende *Stadtkonzeption* mit Beteiligung möglichst vieler Bürger, Gruppen und Institutionen erwächst.<sup>5</sup> Eine Reihe von Projekten wurde in den Städten auch umgesetzt. Allerdings handelt es sich bei den „Muster-Städten“ in der Regel um Kommunen zwischen 50.000 und 100.000 Einwohnern, in denen organisiertes Marketing – auch in Teilbereichen – zuvor meist nicht stattfand. Anscheinend lässt sich der Prozess einer Stadtkonzeption in kleineren Städten leichter entwickeln. Unter den 15 größten deutschen Städten sind keine vergleichbaren Projekte bekannt, wie sie etwa in Aalen, Friedrichshafen oder Gera durchgezogen wurden.

Bei allem gibt die Politik die Ziele vor, formuliert Leitlinien oder grundsätzliche Vorgaben der Stadt. Stadtmarketing hat sich daran zu orientieren. Es gilt auch hier der Primat der Politik.

---

<sup>5</sup> Ursula Funke/Ewald Müller (Hrsg.): Stadtkonzeption live. Erfahrungsberichte aus neun Städten. Neue Schriften des Deutschen Städtetages Heft 76, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1999 (Funke II).

## **2. Bisherige Bemühungen der Stadt Nürnberg**

### **2.1. Ansätze zur Entwicklung eines Stadtmarketings für Nürnberg**

Das verbesserungswürdige Image der Stadt, vor allem das Außenimage, beschäftigt die Kommune spätestens seit 1971, als sich die Stadt im Kontext des Dürer-Jahrs an Umfragen zum Stadtimage beteiligte. Mitte der 80er Jahre kam es zu einer aktiveren Imagepolitik. Unter Federführung des Verkehrsvereins Nürnberg wurden zwischen 1986 und 1988 „Überlegungen zum Nürnberg-Image“ angestellt. Verkehrsverein, Vertreter der Verwaltung (Kulturreferat, Wirtschaftsreferat, Presse- und Informationsamt), verschiedener städtischer „Töchter“ (Nürnberger Messe- und Ausstellungsgesellschaft, Städtische Werke, Stadtparkasse) regten unter anderem eine „Denkschrift“ an, die die Vorteile einer verbesserten „Image-Arbeit“ aufzeigen sollte. Eine Image-Kampagne wurde ins Auge gefasst.

1989 beschloss der Stadtrat einstimmig: „Der Stadtrat hält Maßnahmen zur Korrektur des Nürnberg-Images unter Einschaltung einer Werbeagentur für geboten. Er beauftragt die Verwaltung, entsprechende Schritte einzuleiten.“ Das Referat für Stadtentwicklung, Wohnen und Wirtschaft erstellte 1988 ein Basis-Papier. Es zeigte Probleme auf (unter anderem: geringer Bekanntheitsgrad Nürnbergs gemessen an tatsächlicher Bedeutung der Stadt, unterbewertetes Kulturangebot, fehlende Kenntnis der Entscheider von den Qualitäten Nürnbergs als Wirtschaftsstandort), nannte Gründe für Image-Lücken („Den Nürnbergern fehlt es an einem ausgeprägten Selbstverständnis.“), forderte ein Stadtleitbild und legte einen Maßnahmenkatalog vor (regelmäßige „Werbekonferenz“ für Grundsatzfragen, verstärkte Pressearbeit, um Meinungsbildner zu erreichen). Voraussetzung für die Verstärkung der „Image-Bemühungen“ sei, „dass der geforderte Grundkonsens gefunden und genügend Geld für die Umsetzung bereitgestellt wird“. Danach wurden drei Werbeagenturen beauftragt, Konzepte für eine Imagekampagne für die Stadt Nürnberg auszuarbeiten, um ein realistisches Nürnberg-Image aufzubauen. Ende 1990 präsentierten die Unternehmen ihre Ideen. Kein Vorschlag wurde indes umgesetzt – nicht zuletzt aus Kostengründen.

Im Mai 1992 legte eine Arbeitsgruppe „Ref. VII/Nürnberg-Image“ einen „Zwischenbericht“ vor, der den Stand der Dinge zu jenem Zeitpunkt zusammenfasste. Ein weiteres Vorgehen wurde nicht beschrieben. Unterdessen befasste sich die Konferenz der Oberbürgermeister der Städteachse mit dem Image des Wirtschaftsraums und die Arbeitsgemeinschaft der fränkischen Oberbürgermeister berief eine Arbeitsgruppe „Franken-Marketing“ ein. Danach haben sich die Überlegungen in der Stadt Nürnberg weg vom Stadtmarketing hin zum Regionalmarketing bewegt. Mit der Gründung des Vereins „Die Region Nürnberg e.V.“ 1996 (siehe 3.6.) war auch ein Etappenziel erreicht. Gleichzeitig intensivierte das Wirtschaftsreferat das Standortmarketing (siehe 3.2.). Im Jahr 2003 begann das Kulturreferat sein neues Kulturmarketing (siehe 3.3.).

## **2.2. Das Stadt-Logo als Grundelement eines Corporate Design**

Als durchgängiges grafisches Element für ein gemeinsames Erscheinungsbild der Stadt Nürnberg wurde nach einem Entwurf der Stadtgrafik mit Anordnung des Oberbürgermeisters am 22. Dezember 1993 ein Stadt-Logo eingeführt. Dieses Logo der Stadt Nürnberg (stilisierte Stadtmauer und Burgsilhouette mit Schriftzug Nürnberg) ist im gesamten visuellen Erscheinungsbild der Stadtverwaltung in fester, vorgegebener Form und Ausführung zu verwenden. Es ist für alle Dienststellen und Einrichtungen verbindlich. Das Nürnberg-Logo ist als Markenzeichen patentrechtlich geschützt und darf nicht verändert werden. Das Nürnberg-Logo kennzeichnet konsequent alle Seiten des städtischen Mitarbeiterportals Intranet, es ist Bestandteil im Internet und – beispielsweise – Element im offiziellen Composite Logo der WM-Stadt Nürnberg.

Soweit die Beschlusslage. Tatsächlich ist das Nürnberg-Logo auch zwölf Jahre nach seiner Einführung in der Stadt Nürnberg nicht in der Form präsent, wie es die Urheber veranlassten. Trotz vorliegender Richtlinien und Design-Vorlagen ist das Logo im Bewusstsein vieler städtischer Mitarbeiter und einer Reihe von Dienststellen als *das* Unternehmenszeichen der Stadt Nürnberg nicht vorhanden. Stattdessen wurden zum Teil eigene Logos von Dienststellen entwickelt, gelegentlich unter Beteiligung der resignierenden Stadtgrafik. Entstanden ist ein buntes Kaleidoskop vieler Logos (siehe Auszug im Anhang), die dem Bürger nicht immer gleich (oder überhaupt nicht) vermitteln, dass hinter dem jeweiligen Produkt ihre Stadt Nürnberg steht.

### **3. Status quo – wer macht was?**

Marketing im Interesse der Stadt betreiben einige Geschäftsbereiche und Dienststellen der Stadt, aber auch weitere Einrichtungen. Nachfolgend sind die wichtigsten Bereiche kurz dargestellt. Sicher werden innerhalb der Stadt für Marketing einschließlich Öffentlichkeitsarbeit jährlich weit über eine Million Euro aufgewendet. So sind im Gesamthaushalt 2005 unter den Kostenarten „Öffentlichkeitsarbeit“, „Werbung und Inserate“ sowie „Aufwendungen für Info-Schriften“ rund 1,4 Millionen Euro eingestellt. Innerhalb der Stadtverwaltung sind allerdings nur in Einzelfällen die tatsächlichen Sachkosten im Haushaltsplan unter dem Stichwort „Marketing“ oder „Öffentlichkeitsarbeit“ subsumiert. Insofern ist eine angemessene Vergleichbarkeit zwischen jenen Dienststellen, deren Etat Marketingausgaben ausweist, und jenen, bei denen dies nicht der Fall ist (obwohl sie auch Marketingaktivitäten entfalten), nicht gegeben. Deshalb wird in der Darstellung auf die Angabe von konkreten Beträgen verzichtet.

#### **3.1. Zentralstelle für städtische Öffentlichkeitsarbeit: das Presse- und Informationsamt**

Das Presse- und Informationsamt (Pr) hat die Aufgabe einer Zentralstelle für die Öffentlichkeitsarbeit aller Fachbereiche und Dienststellen der Stadtverwaltung (ADON). Es ist als Querschnittsdienststelle im Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters angesiedelt. Die Stadtverwaltung arbeitet im Blickpunkt der Öffentlichkeit und ist auf Verständnis und Unterstützung ihrer Bürgerinnen und Bürger angewiesen. Nur informierte Bürger und „Kunden“ der Stadtverwaltung fühlen sich in ihrem Gemeinwesen wohl, profitieren davon und bringen sich mit ein, indem sie gestaltend die Entwicklung der Stadt mitbestimmen.

Wichtigstes Instrument ist die Pressearbeit. Pr informiert die lokalen und regionalen Medien täglich über Entwicklungen, Ereignisse und Veranstaltungen aus der Stadtverwaltung. Die so gebündelten, umfangreichen Informationen aus allen Fachbereichen prägen die Wahrnehmung der Stadt und ihrer Verwaltung bei den Bürgerinnen und Bürgern in erheblichem Maß. So entsteht eine gesamtstädtische Darstellung, die

über die einzelnen Bereiche hinaus das Bild der umfassenden Palette städtischer Angebote und Serviceleistungen zeichnet.

Für das Stadtimage über die Grenzen der Region hinaus ist besonders die Pressearbeit zu Großereignissen wie beispielsweise Christkindlesmarkt, Menschenrechtspreis, Bardentreffen, Radrennen und derzeit vor allem die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006™ von Bedeutung. Auswärtige Journalisten aus dem In- und Ausland reisen aus speziellem Interesse für ein Thema an, nehmen aber während ihres Aufenthalts auch andere Facetten des Stadtgeschehens und der Stadtpersönlichkeit wahr. Zur Pressearbeit gehört auch die Beantwortung von Medienanfragen zu allen Nürnberg – im engeren oder weiteren Sinne – betreffenden Themen.

Aufgrund der Sparzwänge wurden einige Publikationen des Presseamts, wie zum Beispiel die Druckversion des „Schlüssel zum Rathaus“, inzwischen eingestellt. Die Informationen über städtische Dienstleistungen werden weiterhin online veröffentlicht. Pr erstellt seit 1964 das Magazin „Nürnberg Heute“, das zweimal jährlich in einer Auflage von 35.000 Exemplaren ausführlich über verschiedene Aspekte des Stadtgeschehens und im Magazinteil knapp über aktuelle Ereignisse berichtet. Zu besonderen Anlässen oder Themen (Veranstaltungen ebenso wie Infrastruktur- oder soziale Einrichtungen) veröffentlicht Pr gemeinsam mit den Fachbereichen eigene Materialien, vom Faltblatt bis hin zur kompletten Kampagnenkonzepion. Auch die Zusammenarbeit mit auswärtigen Verlagen und Redaktionen bei der Herstellung verschiedenster Veröffentlichungen – nicht nur Printprodukte, sondern auch CD-ROMs und Videos bis hin zur Spielfilmproduktion oder TV-Live-Sendung – über Stadt und Region ist ein Weg, das transportierte Image Nürnbergs zu beeinflussen.

Von wachsender Bedeutung für die Darstellung der Stadt Nürnberg ist das vom Presseamt betriebene Internetportal [www.nuernberg.de](http://www.nuernberg.de), dessen Wirkung für die Darstellung der Stadt vor allem auf internationaler Ebene sehr wichtig ist. Es informiert aktuell und stellt in Kombination mit den Netz-Auftritten der Einrichtungen und Fachbereiche Hintergrundinformationen über die Stadt, ihre Verwaltung und das Angebot für Bürger, Investoren, Journalisten und Besucher bereit. Ein Relaunch des Portals ist derzeit in Arbeit.

Die Stadtgrafik gestaltet gesamtstädtische Druckerzeugnisse sowie Erzeugnisse im Auftrag der Dienststellen und achtet auf die Verwendung des städtischen Logos (siehe 2.2). Der unter dem Druck der Haushaltskonsolidierung vollzogene Stellenabbau in der Stadtgrafik von einst sechs auf heute zwei Grafik-Designer trug maßgeblich zur zunehmend selbstständigen Vergabe von grafischen Aufträgen der Dienststellen nach außen bei. Dem einheitlichen Erscheinungsbild der Stadtverwaltung ist diese Praxis allerdings nicht zuträglich.

Der vom Presseamt im zweijährigen Turnus organisierte Tag der offenen Tür der Stadt Nürnberg ermöglicht Bürgerinnen und Bürgern der Stadt Einblicke in die vielfältige Tätigkeit der Einrichtungen der Stadtverwaltung. Für die Organisation der Wahl und die Terminplanung des Nürnberger Christkinds, Image- und Sympathie-Botschafterin der Stadt, zeichnet ebenfalls Pr verantwortlich.

Herr OBM hat Pr die Federführung für die im Jahr 2003 eingesetzte Arbeitsgruppe Stadtmarketing übertragen.

### **3.2. Standortmarketing (Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg/Referat VII)**

Für das Standortmarketing als die wirtschaftsorientierte Komponente des Stadtmarketings zeichnet das Amt für Wirtschaft (WiV) im Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg verantwortlich. Hauptzielgruppe sind ansiedlungswillige Unternehmen außerhalb Nürnbergs, zunehmend auch hoch qualifizierte Arbeitnehmer und Führungskräfte sowie Multiplikatoren wie Medienvertreter, Gutachter oder Mitarbeiter der Öffentlichkeitsarbeit bei Nürnberger Firmen. Arbeitsfelder sind Standortinformation, -akquise und -werbung.

Das derzeit praktizierte Konzept wurde 1999/2000 erarbeitet. Als inhaltliche Vorgabe dient das regionale Entwicklungsleitbild von 1998, das die Kompetenzfelder Kommunikation und Multimedia, Verkehrstechnik und Logistik, Energie und Umwelt, Leistungselektronik sowie Medizintechnik (Erlangen) und Neue Materialien (Fürth) definiert, hinzu kommen die unternehmensnahen Dienstleistungen. Instrumente des Standortmarketings sind – neben der intensiven Beratung und Begleitung ansied-

lungswilliger Firmen – Messeauftritte gemeinsam mit den Nachbarstädten oder Kompetenzinitiativen, Printprodukte, digitale Datenträger und der Internetauftritt unter [www.wirtschaft.nuernberg.de](http://www.wirtschaft.nuernberg.de), der 2003 neu konzipiert und realisiert wurde. Das Design in Print- und Onlinemedien ist durchgängig gestaltet und in den Grundfarben blau und orange gehalten. Bei den Printprodukten ergänzen sich hochwertige Imagebroschüren und einfachere Streumaterialien in mehreren Sprachen. Anzeigen können aus Mangel von Finanzmitteln kaum geschaltet werden, jedoch ist es manchmal durch die Bündelung des gesamten regionalen Anzeigenvolumens möglich, Sonderbeilagen zum Standort Nürnberg zu erreichen, so etwa in der „Prager Zeitung“, der „Financial Times Deutschland“ und der „Süddeutschen Zeitung“.

Ziel ist es, über den Standort Nürnberg nicht nur mit Hilfe der vielfach überzeugenden harten Fakten wie Arbeitskräfte- und Gewerbeflächenangebot, Verkehrsanbindung und Büromieten zu informieren, sondern auch mittels weicher Imagefaktoren, zu denen attraktive Kultur- und Freizeitangebote ebenso gehören wie Kinderbetreuung und Wohnungsmarkt. Nürnberg soll so auch unabhängig von konkreten Ansiedlungsplänen auf der „mentalen Landkarte“ von Entscheidungsträgern und Multiplikatoren verankert werden, damit diese den Standort in künftige Überlegungen einbeziehen.

WiV stellt regelmäßig die Schwierigkeit fest, die Zielgruppen von der technologischen und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit zu überzeugen, da im vorherrschenden Stadtimage Nürnberg häufig nicht als moderner Wirtschaftsstandort wahrgenommen wird und das Zutrauen in die Wirtschaftskraft der Region deshalb stark unterentwickelt ist. Daher ist es dringend erforderlich, im Image der Stadt und der Region die technologische Kompetenz und den wirtschaftlichen Erfolg stärker hervorzuheben. Von Seiten der Wirtschaftsförderung besteht daher großes Interesse an einem koordinierten Stadtmarketing, das diese Facetten integriert und akzentuiert. Dies ist auch für die bereits hier ansässigen Firmen von Bedeutung, da das Image des Standorts bei überregionalen Auftragsvergaben mitentscheidend sein kann.

### 3.3. Kulturmarketing (Kulturreferat der Stadt Nürnberg/Referat VIII)

Unter der Überschrift nürnbergkultur vermarktet das Kulturreferat seit Sommer 2003 das gesamte Kulturleben der Stadt sowohl städtischer als auch anderer Anbieter. Dabei erfolgt eine bewusste Schwerpunktsetzung auf Höhepunkte wie „Blaue Nacht“, „Internationale Orgelwoche Nürnberg“, „Klassik Open Air“, „Bardentreffen“ und „Stadt(ver)führungen“, ergänzt durch ein Kalendarium. Als neues bzw. wiederaufgegriffenes Thema, das in den nächsten Jahren fortgeführt wird, kam die „Dürer-Stadt“ hinzu.

In einheitlicher grafischer Linie werden der Internetauftritt [www.nuernbergkultur.de](http://www.nuernbergkultur.de) und Printprodukte wie Plakate, Broschüren und – in Zusammenarbeit mit dem Verlag Nürnberger Presse – ein Kultur-Komplettprogramm als Zeitungsbeilage (Auflage 400.000 Exemplare) realisiert, das zweimal im Jahr (Sommer, Winter) herausgegeben wird. Das Sommerprogramm erscheint auch als Broschüre in einer Auflage von inzwischen 40.000 Exemplaren (2004). Ziel ist eine Stärkung der Kultur insgesamt, die das Leben in der Stadt prägt.

Zielgruppe des Kulturmarketings sind vor allem die Bewohner Nürnbergs und der Region. Durch englische Kurztexte werden internationale Besucher Nürnbergs angesprochen. Über den Großraum hinaus geworben wird aus Kostengründen fast nur durch Pressearbeit. Eine große Chance sieht das Kulturreferat für die WM 2006, da dieser Termin langfristig feststeht und Programmplanungen schon laufen.

Das übergreifende Kulturmarketing kann die Bewerbung spezifischer Angebote nicht ersetzen, sondern ergänzt und intensiviert vielmehr die Werbung einzelner Dienststellen. Die Dienststellen haben erhebliche Anstrengungen unternommen, die Werbemedien zu vereinheitlichen und zu straffen. Beispiele hierfür sind unter anderem die Museen der Stadt Nürnberg, die ihre Werbemittel vereinheitlicht haben und kleinere Imagekampagnen durchführen. Das Amt für Kultur und Freizeit hat, nicht zuletzt aus Kostengründen, die vielen Einzelangebote in einer neuen Gesamtdarstellung gebündelt, die allmonatlich die vielen KUF-Angebote enthalten. Ähnliches gilt für das BZ, das derzeit seine Darstellung professionalisiert, oder das Theater. Das Signet nürnbergkultur soll dabei als „Band der Kultur“ spartenübergreifend allen Anbietern

als Qualitätsmerkmal dienen und für Wiedererkennbarkeit sorgen. Bewusst wurde kein Logo entwickelt, da die Kultur im Stadtmarketing Platz finden soll.

### **3.4. Tourismusmarketing (Congress- und Tourismus-Zentrale Nürnberg)**

Nürnberg ist mit rund zwei Millionen Übernachtungen jährlich einer der touristischen „big player“ im Bundesgebiet. Im Städtetourismus spielt die Frankenmetropole ohnedies bereits seit dem 19. Jahrhundert eine besondere Rolle. Mit der Gründung des Verkehrsvereins Nürnberg e.V. im Jahr 1904 wurde dem schon früh Rechnung getragen. Bis heute wird der Verkehrsverein von Stadt und der Privatwirtschaft mit derzeit knapp 400 Mitgliedern getragen. Deshalb gibt es in Nürnberg auch kein klassisches kommunales Fremdenverkehrsamt. Zudem ist der Verkehrsverein mehr als ein reiner Tourismusverein. Ein zentrales Tätigkeitsfeld liegt im Kongress-Geschäft. Seit 1988 firmiert die Geschäftsstelle deshalb auch als Congress- und Tourismus-Zentrale. Neben der CTZ (Marketing und Agenturdienstleistungen) gehören zum „Unternehmen“ Verkehrsverein zwei weitere Bereiche: INCO Nürnberg-Fürth (Akquisition von Reise- und Kongress-Veranstaltern weltweit) und die Tourist Information (Betreuung der Gäste vor Ort) mit Büros an der Königstraße 93 (Nürnberg Info) und (bis Anfang 2005) am Hauptmarkt.

Die Bedeutung des Tourismus für die Stadt Nürnberg ist angesichts von knapp zwei Millionen Übernachtungen in Hotels, Jugendherberge und Campingplatz, 1,75 Millionen privaten Übernachtungen, 20 Millionen Tagesausflüglern und 3,1 Millionen Tagesgeschäftsreisenden erheblich. Bei den Hotelübernachtungen liegt Nürnberg auf Platz 9 in Deutschland. Etwa 30 Prozent der Reisen nach Nürnberg haben einen privaten, 70 Prozent einen geschäftlichen Hintergrund (Messen, Kongresse, Tagungen, Geschäftsbesuche). 25 bis 30 Prozent der Gäste kommen aus dem Ausland. Der Brutto-Umsatz durch Übernachtungs- und Tages-Tourismus liegt bei 856 Millionen Euro.

Der Verkehrsverein kooperiert auf vielen Ebenen mit lokalen und regionalen Partnern und überörtlich mit Städten, Gemeinschaften und (Tourismus-)Verbänden. Die wichtigsten Aufgabenfelder des Verkehrsvereins sind Werbung, Beratung und Verkauf.

Mit einer Palette unterschiedlicher Werbe- und Informationsträger geht die CTZ auf verschiedene Zielgruppen zu. Die Auflagen der Broschüren, Faltblätter und Prospekte summieren sich in wenigen Jahren auf Zig-Millionen.

In einem Fremdenverkehrsentwicklungskonzept definierte der Verkehrsverein im Jahr 1996 mit Fortschreibung 2000 Ziele und benannte Wachstumsfelder. Qualität und Kundenorientierung werden besonders groß geschrieben. Dem Internet wird immer mehr Bedeutung zugemessen. Die wichtigsten festgelegten Schwerpunkte für Produkte, Werbung und Service lauten:

- Nutzung der Museumslandschaft für den Ausbau des Kultur-Tourismus,
- weitere Stärkung der „Weihnachtsstadt“ und der „Spielzeugstadt“ Nürnberg,
- Verstärkung der Kongresswerbung,
- Ausbau des über das Internet abzuwickelnden Geschäfts.

Zum Marketing der CTZ gehört es, Erlebnisse und Emotionen zu vermitteln, Informationen, Beratung und Hilfe zu bieten und einen Nutzen für die Kunden zu stiften, sowohl ideell als auch materiell.

Zu den Produktlinien gehören:

- Geschichte, Sehenswürdigkeiten, Kirchengeschichte,
- Museumslandschaft,
- Spielzeug/Deutsche Spielzeugstraße,
- Musik in allen Ausprägungen,
- Feste, Märkte, Veranstaltungen,
- Sport,
- Tagungen und Kongresse.

Die Marktentwicklung führte dazu, dass seit 2004 folgende Gebiete schwerpunktmäßig angegangen werden: Länder der EU-Osterweiterung, neue Märkte Russland und China, Kongressmarketing im Hinblick auf das neue CongressCenter Nürnberg Ost (CCN Ost), Fußball-WM 2006 in Verbindung mit Confederations Cup 2005, Bayerische Landesausstellung 2006 „200 Jahren Franken in Bayern“.

### **3.5. Kongress-Initiative Nürnberg (Congressing)**

Erklärtes Ziel der Nürnberger Kongressveranstalter und der städtischen Verantwortlichen ist es, Nürnberg nach Frankfurt und München zum drittgrößten Kongress-Standort in Süddeutschland zu machen. Daher wurde auf Betreiben des Wirtschaftsreferats die „Kongress-Initiative Nürnberg“ ins Leben gerufen und im März 2003 der Öffentlichkeit vorgestellt. Sie versteht sich als Kooperationsplattform verschiedener Partner zur Förderung des Kongresswesens. Beteiligt sind die NürnbergMesse, die den Großteil des Budgets finanziert und die Federführung im Arbeitskreis übernommen hat, die Congress- und Tourismuszentrale, die Flughafen Nürnberg GmbH und die Nürnberger Hoteliers, die eigene Tagungs- und Kongresskapazitäten anbieten, sowie die VAG. Städtische Partner sind das Amt für Wirtschaft und die Geschäftsführung der Meistersingerhalle, der zweitgrößten Tagungsstätte in der Stadt.

Unmittelbarer Anlass für die Gründung war die für 2005 anstehende Eröffnung des CCN Ost im Messezentrum. Darüber hinausgehende Ziele, die die gesamte Nürnberger Kongress- und Tagungswirtschaft einbeziehen, sind, Nürnberg als attraktive Kongressstadt, die Servicequalität und das attraktive Rahmenprogramm-Angebot international besser bekannt zu machen, die Akquisition von Kongressen und Tagungen zu verbessern, knappe Budgets durch Synergieeffekte effektiver zu nutzen, gegenüber nationalen und internationalen Veranstaltern zu dokumentieren, dass in Nürnberg alle zusammenarbeiten, wenn es darum geht, einen Kongress erfolgreich durchzuführen, den Anteil internationaler Besucher zu steigern und die Bedeutung Nürnbergs als europäische Großstadt (und Metropolregion) zu stärken. Die Marketing-Aktivitäten der Initiative zielen auf Tagungen und Kongresse jeder Größenordnung, sodass alle Anbieter von Tagungsräumen und begleitenden Dienstleistungen davon profitieren. Mit einem Budget von knapp 1 Million Euro für vier Jahre wird eine kraftvolle Marketing-Kampagne umgesetzt, um Nürnberg als Kongress-Standort von europäischem Rang besser zu positionieren. Das Budget wird zu 80 Prozent von der NürnbergMesse aufgebracht.

Die Marketingkampagne unter dem Motto „Discover a new world of congressing“ zielt auf den deutschen und den internationalen Markt. Zielgruppen sind vor allem Kon-

gressveranstalter, Verbände und Großunternehmen und die Medien, insbesondere die Fachpresse. Marketinginstrumente sind:

- Das Internetportal [congressing.de](http://congressing.de). Hier präsentiert sich die Kongress-Stadt Nürnberg mit gebündelten Informationen und Planungshilfen. Die Seite enthält alle relevanten Informationen wie Raumkapazitäten, Service-Angebote für Veranstalter, Event Management, Veranstaltungsprogramm Nürnberg und Planning Guide sowie eine umfassende Darstellung aller Raumangebote für kongressbegleitende Events und Rahmenprogramme.
- Systematische Medien- und Anzeigenaktivitäten in Printmedien: So soll die Wahrnehmung Nürnbergs als Kongressstadt in der Fachöffentlichkeit verbessert werden. 2003 konnte ein mehrseitiger Report über Nürnberg in der Fachzeitschrift „events“ platziert werden. Weitere Berichte sind in Planung.
- Newsletter: Seit April 2004 erscheinen in zweimonatigem Turnus die „congressing news“. In einer Auflage von 5.000 Exemplaren informiert er einen gezielten Adressatenkreis über die neuesten Entwicklungen und Veranstaltungen des CCN CongressCenter Nürnberg und des Kongressstandorts Nürnberg.
- Ein neues Kongresshandbuch wurde unter Federführung der Congress- und Tourismuszentrale erarbeitet, das ein umfangreiches Raum- und Serviceangebot für Tagungen und Veranstaltungen einschließlich aller „Event Locations“ und einschlägiger Dienstleister in Nürnberg und Fürth enthält.
- Zudem präsentierten die Partner die Kongress-Initiative im Mai 2004 mit einem Messestand auf der IMEX in Frankfurt, der europaweiten Leitmesse für die Kongress- und Tagungswirtschaft sowie für Eventveranstalter.

Neben guter Erreichbarkeit, Attraktivität und Wirtschaftskraft ist vor allem für internationale Ausrichter das Image einer Kongressstadt von großer Bedeutung. Hier hat Nürnberg gegenüber Konkurrenten wie München und Frankfurt Wettbewerbsnachteile. Die Marketingkampagne zielt deshalb vor allem auch auf eine generelle Imagestärkung und Steigerung des Bekanntheitsgrads Nürnbergs und seiner Qualitäten in der Kongresswirtschaft. Darüber hinaus müssen die Imagenachteile durch Servicequalität, Effizienz, niedrige Kosten und konsequente Kundenorientierung ausgeglichen werden.

Nach Auskunft der Abteilung Kommunikation der NürnbergMesse, die auch das Kongressmarketing verantwortet, zeigt sich bei Kongressveranstaltern und Eventmanagern, dass wenig Wissen über Nürnberg vorhanden und dieses geprägt ist vom alten Bild der gemütlichen Touristenattraktion. Das moderne Nürnberg sei in den Köpfen kaum vorhanden, werde aber mit viel Interesse und oft begeistert aufgenommen, sobald Besucher damit in Berührung kämen.

### **3.6. Regionalmarketing (Die Region Nürnberg e.V.)**

Um eine Marketinginitiative zu starten, die von möglichst vielen Akteuren in der Region getragen wird, wurde 1996 „Die Region Nürnberg e.V.“ gegründet. Aufgabe des Vereins ist es, das Image der Region nach innen, national und international zu verbessern und den Wirtschaftsstandort Region Nürnberg über den bekannten Traditionskern hinaus bekannt zu machen.

Der Verein wird getragen von Städten, Landkreisen, Unternehmen und Kammern der Region, die über politische Grenzen hinaus weiter gefasst ist. Zu den rund 350 Mitgliedern zählen sechs kreisfreie Städte (Ansbach, Erlangen, Fürth, Neumarkt/Oberpfalz, Nürnberg, Schwabach) und neun Landkreise (Ansbach, Erlangen-Höchstadt, Forchheim, Fürth, Neustadt Aisch/Bad Windsheim, Neumarkt/Oberpfalz, Nürnberger Land, Roth, Weißenburg-Gunzenhausen). Der 22-köpfige Vorstand setzt sich aus Oberbürgermeistern, Landräten und Unternehmensvorständen zusammen. Erster Vorstandsvorsitzender ist seit 8. November 2004 der Schwabacher Oberbürgermeister Hartwig Reimann. Ein Kuratorium, dem 31 namhafte Persönlichkeiten aus der Region angehören (Vorsitz: Hans-Peter Schmidt, Aufsichtsratsvorsitzender der Nürnberger Versicherungsgruppe und Präsident der IHK Nürnberg für Mittelfranken), unterstützt die Arbeit des Vereins und berät Vorstand und Geschäftsstelle.

Die Mitglieder verabschiedeten für den Haushalt 2005 einen Etat von 400.000 Euro. Der Anteil der Stadt Nürnberg am Jahresetat des Vereins liegt 2005 bei 25.500 Euro (Mitgliedsbeitrag). In den vergangenen fünf Jahren standen (durch erhöhtes Sponsorenaufkommen etwa im Zuge von Kampagnen) durchschnittlich 515.000 Euro jährlich zur Verfügung.

Alle Aktivitäten des Vereins stehen unter der Dachmarke „More than you expect – The Nuremberg Region“, die von allen Gebietskörperschaften und Mitgliedern des Vereins genutzt werden soll. So erscheint es zum Beispiel auf Publikationen der Stadt Nürnberg, etwa in Broschüren des Wirtschaftsreferats und in der vom Presse- und Informationsamt herausgegebenen Zeitschrift „Nürnberg Heute“. Ziel ist, die bekannten Mosaiksteine (Christkindlesmarkt, Rothenburg ob der Tauber, Bratwurst und Lebkuchen) durch die weithin unbekannteren zu ergänzen und zu einem ganzen Bild zusammenzufügen. Gezeigt werden soll, dass die Region Nürnberg weit mehr bietet, als vielfach erwartet – und dies in allen Bereichen: Wirtschaft, Technologie und Infrastruktur, aber auch bei den weichen Standortfaktoren wie Kultur und Lifestyle. Kleine und mittelständische Strukturen stehen im Mittelpunkt der Marketingaktionen.

Die ersten Maßnahmen mit dem Slogan „Raum für starke Köpfe“ galten der regions-internen Kommunikation (z.B. Plakatkampagne mit Testimonials wie Köpke, Stockbauer, von Pierer u.a.). Ebenfalls nach innen gerichtet sind Initiativen wie „Original Regional“ (Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse aus der Region Nürnberg in der Region Nürnberg).

Seit einigen Jahren gehen die Bemühungen (insbes. Pressearbeit, Messeauftritte) verstärkt auch nach außen und umfassen einen weltweiten Aktionsradius. Der Verein will vor allem die internationale Kommunikation weiter vorantreiben. Die Region soll noch mehr als bisher auf die internationale Wirtschafts-Landkarte gebracht werden.

Mit der Internationalisierungskampagne „icom-net“ wird die Region Nürnberg als innovative High-Tech-Region und als lebenswerter Freizeit- und Kulturraum international beworben. Namhafte Unternehmen aus der Region, die selbst weltweit einen guten Ruf besitzen, tragen das positive Image in alle Welt.

Die Arbeit des Vereins findet in drei Themenbereichen statt, den „drei Säulen“ der Kommunikation. Informiert wird über:

1. „Harte“ Standortfaktoren: Zahlen, Daten, Fakten; Wissenschaft, Technik, Innovation; Infrastruktur und -einrichtungen; Kompetenzfelder; Weltmarken, Arbeitsplätze; Bildung etc.

Aufgabe ist, harte Standortfaktoren zu personalisieren und die Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsreferaten, Verbänden und Kammern zu verbessern.

2. „Weiche“ Standortfaktoren: unter Lebensqualität zusammenfassbare Themen wie Lebenshaltungskosten; Kunst und Kultur; Sport, In-Sportarten, Freizeit; Geschichte, Tradition; Landschaft, Grün, Gesundheit; Sicherheit etc.

Aufgabe ist, die Zusammenarbeit mit der klassischen Tourismuswerbung und den Kulturämtern zu verbessern.

3. Strukturprojekte: Original Regional; icom-net (International Communication Network); Metrex (The network of European Metropolitan Regions and Areas); gemeinsame Messeauftritte; Existenzgründer-Pool etc.

Die Arbeit beschränkt sich auf Projekte, die eine regionale Plattform benötigen.

Das Marketing-Instrument „Internationaler Kommunikationsbaukasten“ setzt sich zusammen aus:

- Internet-Auftritt [www.region.nuernberg.de](http://www.region.nuernberg.de)
- „Standortmagazin“, erschien bislang zwei Mal jährlich, englisch (Auflage 10.000 Exemplare) und deutsch (Auflage 40.000 Exemplare), informiert über die fünf Kompetenzfelder Kommunikation, Verkehr und Logistik, Energie und Umwelt, Neue Materialien, Medizin sowie aus den Bereichen Kultur, Freizeit, Lifestyle. Verteilung durch Mitgliedfirmen und -kommunen sowie weltweit auf Messen und in Ausstellungen.
- Pressedienst RegioPress, beliefert werden 1.600 Redaktionen bundesweit.
- icom-net-Folder: variables, daher leicht aktualisierbares Steckkartensystem, für international tätige Unternehmen einsetzbar
- Event-Folder
- Lebensqualität-Folder
- Buch „Zukunft hat Herkunft“ (geplanter Erscheinungstermin: Ende 2004), wird vorwiegend den Gebietskörperschaften, aber auch Firmen bei ihren internationalen Kontakten als hochwertiges Geschenk zur Verfügung gestellt.
- Kompetenzinitiativen (Medizin, Pharma, Gesundheit; Neue Materialien; Energie-Region Nürnberg e.V.).

Ziel sind einheitliches Auftreten und Identität aller Akteure in der Region. Angesprochen werden in erster Linie potenzielle Investoren, aber auch qualifizierte Arbeitskräfte.

Innerhalb der Region setzt Erlangen auf das Thema Medizintechnik, Schwabach versucht sich als „Goldschlägerstadt“ zu profilieren. Auch andere Städte haben ihr eigenes Profil, aber die Dachmarke „The Nuremberg Region – More than you expect“ soll alle umfassen. Zu Beginn bestand ein großes Problem, die Mitglieder von der Bezeichnung „Region Nürnberg“ zu überzeugen, dies ist mittlerweile gelungen.

### **3.7. Weitere Marketing-Akteure**

Marketing in und/oder für Nürnberg im engeren oder weiteren Sinn betreiben viele weitere Akteure, etwa in Nürnberger Unternehmen, beim Fremdenverkehrsverband Franken, bei Veranstaltern wie Argo („Rock im Park“) sowie bei Sportvereinen (1. FCN, Ice Tigers) oder in Verbänden wie der Vereinigung Nürnberger Innenstadtkaufleute, die unter dem Label „Erlebnis Nürnberg“ durch Citymarketing das Profil Nürnbergs als Erlebnis- und Einkaufsstadt zu stärken suchen. Die beiden „Global Player“ NürnbergMesse und Airport Nürnberg sowie die IHK mögen als pars pro toto stehen.

#### **3.7.1. NürnbergMesse**

Im Messezentrum Nürnberg 1974 stehen heute rund 152.000 Quadratmeter Ausstellungsfläche und 76.000 Quadratmeter Freigelände zur Verfügung. Entscheidend für die Entwicklung des Messezentrums Nürnberg war und ist die Dynamik des Veranstaltungsprogramms. Gegenwärtig umfasst das Programm des Messeplatzes rund 50 Fachmessen und Kongresse, zum Teil mit begleitender Ausstellung. Hinzu kommen fünf Endverbraucher-Themen und weitere rund 100 Veranstaltungen jährlich – vom Firmen-Event über Fernsehproduktionen bis zu Parteitagen. Die steigenden Ausstellerzahlen am Messeplatz Nürnberg zeigen, dass Messen in Nürnberg über-

durchschnittlich erfolgreich sind. 2003 waren insgesamt 22.400 Aussteller zu verzeichnen; im gleichen Jahr besuchten insgesamt 1,22 Millionen Personen Veranstaltungen in der NürnbergMesse. Rund 40 Prozent der Fachbesucher gehören zur sogenannten Führungsebene 1 (Vorstand, Geschäftsführer, Inhaber). Neun von zehn Fachbesuchern sind in Beschaffungsentscheidungen einbezogen. Ausgesprochen hoch ist auch die Internationalität der Nürnberger Fachmessen: Bis zu 70 Prozent der Aussteller und über 50 Prozent der Besucher reisen aus dem Ausland an.

Nicht nur als treibende Kraft der Kongress-Initiative Nürnberg (siehe oben, 3.5.) ist die NürnbergMesse daher ein wichtiger Akteur für die Außendarstellung Nürnbergs. Für Messe- und Kongressbesucher wie auch für Aussteller und Veranstalter ist neben der fachlichen Bedeutung einer Veranstaltung auch das Image des Veranstaltungsorts von großer Bedeutung.

Die NürnbergMesse informiert mit dem deutschsprachigen Magazin „Messe + Co. Das NürnbergMesse + Congress Magazin“, das dreimal jährlich in einer Auflage von 12-13.000 erscheint, Aussteller und die Medien über aktuelle Veranstaltungen. Eine Seite ist jeweils aktuell Nürnberg und Umgebung gewidmet. Hier finden sich Veranstaltungshinweise und Hintergrundinformationen für Gäste, beispielsweise in Heft 3/2004 eine Reportage über die Nürnberger Bratwurst. Ziel ist es, bisherige Kunden zu binden und potenzielle Kunden neu zu gewinnen.

Unter dem Titel „Des Kaisers liebster Wohnsitz“ informiert eine regelmäßig aktualisierte Pressemitteilung der NürnbergMesse über die Stadt. Angesprochen werden die Zeit als freie und kaiserliche Reichsstadt, besonders die Handelstätigkeit der Handwerker und Kaufleute, die heutige Stärke des Industriestandorts und die kulturelle Vielfalt (Museen, Musikevents, Kinderkultur), das Engagement für die Menschenrechte und die hohe Lebensqualität der Region (Landschaften, Gastronomie, niedriges Preisniveau). In Pressemitteilungen anlässlich von Fachmessen und -kongressen werden thematisch passend einzelne Charakteristika Nürnbergs hervorgehoben, um die Kongressstadt vorzustellen und zugleich die thematische Anbindung an den Veranstaltungsort aufzuzeigen. So verknüpft die NürnbergMesse beispielsweise Informationen über die ab 2006 stattfindende Werkstätten Messe der Werkstätten für Behinderte (WfB) mit Fakten über die WfB Nürnberg und die Men-

schenrechtsaktivitäten der Stadt sowie deren Auszeichnung mit dem UNESCO-Preis für Menschenrechtserziehung. Neben dem Bemühen, im redaktionellen Teil von Fachpublikationen Echo zu finden, wirbt die NürnbergMesse auch mit Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften.

Die Stadtinformationen auf nuernbergmesse.de (identisch mit jenen auf congressing.de) sind knapp gehalten. Der besondere Reiz Nürnbergs liege „in der Mischung aus Tradition und Innovation in einer besonders schönen Kulturlandschaft“. Erwähnung finden Atmosphäre, Tagungsstätten- und Hotelangebot. Verwiesen wird auf externe Links überwiegend auf nuernberg.de zu Unterkunftsangebot, Stadtplan, Sehenswürdigkeiten, Kultur und Freizeit (Links zu Museen, Gastronomie, Theater, Veranstaltungen, Naherholungsgebiete, WM-Seiten der Stadt Nürnberg) und den Wirtschaftsstandort.

### **3.7.2. Internationaler Airport Nürnberg**

Als gemeinsame Tochter der beiden Gesellschafter Stadt Nürnberg und Freistaat Bayern dient der internationale Airport Nürnberg der Anbindung Nordbayerns an das nationale und internationale Luftverkehrsnetz mit Schwerpunkt auf Kurz- und Mittelstreckenverkehr. Hauptaufgabe der Flughafen Nürnberg GmbH ist der wirtschaftliche Betrieb und der bedarfsgerechte Ausbau einschließlich der damit verbundenen Nebengeschäfte.

Darüber hinaus leistet der Airport Nürnberg einen kontinuierlich wachsenden Beitrag zur aktiven Bewerbung und Vermarktung des Standorts Nürnberg. Dies geschieht unter anderem durch:

- Aufwertung des baulichen Erscheinungsbildes.
- ständige Erweiterung der Serviceangebote für Flugreisende und Besucher mit dem Anspruch, einer der beliebtesten Flughäfen Europas zu sein.
- umfangreiche PR-Aktivitäten im Print- und Neue Medien-Bereich und damit der Transport eines positiv belegten Nürnberg-Images nach außen.

- ausgeprägte Marketingaktivitäten mit regelmäßigen Fachmailings für Reisebüros sowie zusätzlichen Sondermailings an selektierte Zielgruppen im Geschäfts- und Privatreisebereich über Veränderungen im Flug- und Serviceangebot.
- Anzeigenplatzierungen (z.B. mit gezielter Bewerbung der Attraktion Christkindlesmarkt).
- enge Kooperation mit der Industrie- und Handelskammer (IHK) für Mittelfranken und dem Regionalmarketingverein und damit gut vernetzte Kommunikation mit der regionalen Wirtschaft.

Auch in den Zielmärkten wurden vom Marketing neue Kontakte geknüpft und in Kooperation mit Organisationen wie der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT) und regionalen Verbänden und Partnern die Incoming-Destination Nürnberg und Franken beworben. Die Auslandsaktivitäten galten dabei vor allem den volumenstarken neuen City Shuttle-Verbindungen nach London, Rom, Wien und Budapest, deren Bekanntheit nachhaltig verbessert werden konnte.

Im Folgenden einige aktuelle Beispiele für die Aktivitäten des Airport Nürnberg im Ausland (Marketing / Incoming) mit Akquisition und Entwicklung von Nonstopverbindungen zu europäischen Metropolen (Verkehrsförderungskonzept; Risikobeteiligung bei Routenneuaufnahmen):

<b>Veranstaltungen Incoming</b>	<b>Ziel</b>	<b>Partner</b>		<b>Zielgruppe</b>
Germany Travel Mart (Deutschland)	Kontakt zu ausländischen Reiseveranstaltern	CTZ	jährlich	Internationale Reiseveranstalter, Pressevertreter
7. Deutsche Reisebörse – DZT Wien	Vermarktung der direkten Flugverbindungen nach Wien	CTZ, AUA	zweijähriger Rhythmus	Fachbesucher aus Österreich, Slowenien, Tschechien
GCB Workshop - DZT London	Vermarktung der direkten Flugverbindungen nach London/Stansted	CTZ	zweijähriger Rhythmus	Reiseveranstalter, Incentive-Agenturen, Pressevertreter
Workshop „Deutsche Städte“- DZT Paris	Vermarktung der direkten Flugverbindungen nach Paris	CTZ	zweijähriger Rhythmus	Reiseveranstalter, Journalisten
IMEX-Beteiligung, Frankfurt		Nürnberg Messe	jährlich	Kongressveranstalter, Incentiveagenturen
ITB, Berlin	Verkehrsentwicklung Business/Touristik		jährlich	Fachbesucher: Airlines / Reiseveranstalter / Presse

### **3.7.3. Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken (IHK)**

Die Marketingaktivitäten der IHK Nürnberg für Mittelfranken sind schwerpunktmäßig bei den zwei Geschäftsbereichen Standortpolitik und Unternehmensförderung (Standortmarketing) sowie Kommunikation (Regionalmarketing, in Zusammenarbeit mit der Region Nürnberg e.V.) angesiedelt.

Herausgestellt werden dabei die Stärken einer Metropolregion (definiert als „Motor der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung mit guter Erreichbarkeit aus europäischer und internationaler Ebene und weiter Ausstrahlung in das Umland“), die unter anderem durch eine Bevölkerung von zwei Millionen Menschen, eine zentrale wirtschaftsgeografische Lage (EU-Gateway Osteuropa) und starke Infrastrukturausstattung (Flughafen, NürnbergMesse, GVZ Hafen, Universität, Fachhochschulen) gekennzeichnet ist. Die Region Nürnberg als einer der zehn großen Wirtschaftsräume in Deutschland wird mit ihren fünf technologischen Kompetenzfeldern dargestellt: Verkehr und Logistik, Kommunikation und Multimedia, Medizin und Pharma, Neue Materialien, Energie und Umwelt. Bei der internationalen Orientierung spielt zunehmend China eine wichtige Rolle.

Transportiert wird das Image einer Aufsteigerregion mit hohem Innovationspotenzial unter anderem im Internet ([www.ihk-nuernberg.de](http://www.ihk-nuernberg.de)) und in (mehrsprachigen) Publikationen, wie „Reden wir über Ihr Business“ (deutsch, englisch, chinesisch) oder „Metropolregion Nürnberg – wo Fortschritt Tradition hat“. Monatlich erscheint die Zeitschrift „Wirtschaft in Mittelfranken“ in einer Auflage von 90.000 Exemplaren.

Ausstrahlung auf das Wirtschaftsimage der Region hat die Kulturförderung der IHK, mit der die Kultur als „weicher“ Standortfaktor gestärkt wird.

### **3.8. Einmalige Chance: Fußball-Weltmeisterschaft 2006**

Die Stadt Nürnberg hatte sich am 31. März 1999 beim Deutschen Fußball-Bund als Austragungsort für die Fußball-Weltmeisterschaft 2006 beworben – über ein Jahr bevor der Weltfußballverband FIFA sich für Deutschland als Veranstaltungsland entschieden hat. Nach dem Deutschland den Zuschlag erhalten hatte, beschloss der

Stadtrat am 13. Dezember 2000 den Ausbau des Franken-Stadions. Auf der Basis des Pflichtenheftes des Organisationskomitees Deutschland (OK) segnete der Stadtrat am 24. Oktober 2001 ein erweitertes Ausbaukonzept in Höhe von 110 Millionen Mark (56,2 Millionen Euro) ab. Am 15. April 2002 wurde Nürnberg von der FIFA als einer von zwölf Spielorten für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Deutschland 2006™ vom 9. Juni bis 9. Juli 2006 benannt. Die WM-Stadt Nürnberg wird Schauplatz von fünf WM-Spielen sein. Darüber hinaus ist die Stadt ebenfalls Austragungsort von drei Spielen des FIFA Confederations Cup vom 15. bis 29. Juni 2005, der als „Generalprobe“ für die WM angesehen wird.

Neben den Olympischen Spielen ist die Fußballweltmeisterschaft *das* internationale Topereignis. „Wenn es darum geht, den Bekanntheitsgrad einer Stadt weltweit zu erhöhen, gibt es keine bessere Plattform. Eine vergleichbare Werbekampagne würde Millionen und Aber-Millionen kosten, ist gar nicht richtig zu taxieren“, sagt der im OK der FIFA WM 2006 für Kommunikation und Marketing zuständige Vizepräsident Wolfgang Niersbach.

Die WM bringt den Ausrichterstädten eine außerordentlich hohe Aufmerksamkeit. Jedes WM-Fußballspiel wird weltweit von rund 500 Millionen Menschen live im Fernsehen verfolgt. Der Name der Stadt wird am Spielfeldrand in bester Position an der Mittelbande erscheinen. Nürnberg hat mit der Fußball-WM die einmalige Chance, seine positiven Seiten einem Milliarden-Publikum zu präsentieren. Nicht zuletzt auch diese hervorragenden Möglichkeiten zum weltweiten Imagegewinn haben den Stadtrat mitveranlasst, den Weg für eine Beteiligung Nürnbergs freizumachen.

So sind das Rahmenprogramm und die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zum Confed Cup sowie zur WM vor allem auch unter Stadtmarketinggesichtspunkten zu sehen. Aus der Reihe von bisher erfolgten Maßnahmen seien beispielhaft genannt:

Seit Anfang des Jahres 2004 gibt es eine eigene Internet-Plattform der Stadt Nürnberg zur FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Deutschland 2006™ ([www.fifawm2006.nuernberg.de](http://www.fifawm2006.nuernberg.de)). Sie bietet nicht nur alle Informationen rund um das Thema WM, sondern auch zu Nürnberg selbst. Fremdsprachige Versionen sind in Vorbereitung. Hinzu kommt in Kürze ein regelmäßiger Newsletter für die Medien.

Mit einer eigenen Plakatkampagne wurden die Bürgerinnen und Bürger in den Jahren 2003 und 2004 auf die WM eingestimmt. Dabei wurde hintersinnig und witzig das Nürnberger Leitthema im WM-Programm – „Rasen“ – in Verbindung mit dem Ideengeber Albrecht Dürer gebracht. Mit Unterstützung der Stadtreklame Nürnberg GmbH waren im Lauf der beiden Jahre an bis zu 400 Stellen im Stadtgebiet die von Stadtgrafiker Herbert Kulzer entworfenen Plakate „Das ganz große Rasenstück“ und eine „WM-Variation“ von Albrecht Dürers Kupferstich „Adam und Eva“ im City-Light-Poster-Format zu sehen.

Die Stadt Nürnberg hat ein eigenes Logo „Nürnberg kickt“ entwickelt. Unter diesem mehrdeutigen Motto steht das komplette Rahmenprogramm. Natürlich kann man bei dem Slogan an Fußball spielen oder eben „kicken“ denken. Mit der WM erfahren aber auch Stadt und Regionen einen Kick nach vorn. Oder jeder einzelne, der mitmacht. Auch die WM-Seiten im Internet stehen unter diesem Leitthema.

Seit Dezember 2004 prangt das „Nürnberg kickt“-Logo auf einem Lkw der Spedition Zetzi, den das Röthenbacher Unternehmen bis Mitte 2006 kostenlos als Werbeträger zur Verfügung stellt. Das 18-Tonnen-Fahrzeug ist in Deutschland und im benachbarten Ausland jährlich rund 120 000 Kilometer unterwegs und so ein rollender Botschafter für die Stadt Nürnberg.

Die Congress- und Tourismus-Zentrale hat zusammen mit dem Presse- und Informationsamt 2004 unter dem Titel „Starke Stücke“ mit Bezug auf Nürnbergs Programm rund um die WM einen mehrsprachigen Folder entwickelt, der in zehntausendfacher Auflage in der Tourismuswerbung eingesetzt wurde. Ein neuer, erweiterter Prospekt erscheint Anfang 2005.

Eine große Marketingaktion für die Stadt stellt der Auftritt Nürnbergs bei der Bundesgartenschau (Buga) in München vom 28. April bis 9. Oktober 2005 dar. Nach dem vom Kulturreferat erarbeiteten Konzept wird sich Nürnberg mit einem verkleinerten Fußballfeld präsentieren und dort gleichsam die Brücke vom „Erfinder“ des Rasenstücks, Albrecht Dürer, zu den heute wichtigsten Rasenstücken der Welt, den Sta-

dienrasen, schlagen. Die Präsentation Nürnbergs auf der größten Gartenschau Deutschlands – gerechnet wird mit vier Millionen Besuchern – wird begleitet von Kunstaktionen und vielfältigen Kulturveranstaltungen.

Unabhängig von Nürnbergs eigenen Bemühungen schafft die FIFA zusätzliche Plattformen für die WM-Städte. So wird auch die Stadt Nürnberg auf den offiziellen Internet-Seiten [www.FIFAworldcup.com](http://www.FIFAworldcup.com) dargestellt. Dieses FIFA-Angebot war während der vergangenen WM 2002 in Korea und Japan zur erfolgreichsten Sport-Website aller Zeiten avanciert. Bis zum Finale wurden über zwei Milliarden Klicks gezählt, an einem Spieltag allein 130 Millionen. So ist damit zu rechnen, dass auch über das weltweite Web Informationen über Nürnberg an Hunderttausende Adressaten gelangen, die ohne die Fußball-Weltmeisterschaft von der Stadt nicht erreicht werden könnten.

Die WM 2006 wird Bilder von Nürnberg in der ganzen Welt verbreiten, in einem Ausmaß und Umfang, wie es sich nicht so bald wiederholen wird. Dass diese Bilder in ihrem Zusammenspiel ein positives Image der Stadt transportieren, wird das Anliegen aller lokaler Akteure auf dem Feld Stadtmarketing sein. Ihr Einfluss darauf wird umso größer sein, umso einiger und vereinter sie zusammenarbeiten.

#### **4. Andere Städte – ein nicht repräsentativer Vergleich**

Eine kleine Umfrage des Presseamts im Februar 2004 unter deutschen Städten unterschiedlicher Größe zum Thema Stadtmarketing ergab ein erwarteter facettenreiches Bild. Organisatorisch und finanziell gut ausgestattetes Stadtmarketing zeigt sich etwa dort, wo eine aktuelle, intensive Standortwerbung erfolgt, wie etwa in Leipzig während der Olympia-Bewerbung. Unter der Dachmarke „Leipziger Freiheit“ agieren einzelne Institutionen, wie Kultureinrichtungen und Messe, eigenständig mit ihren Marketingauftritten. Das übergreifende Stadtmarketing wird im Auftrag der Stadt von einer Marketing GmbH mit vier festen Mitarbeitern durchgeführt, die von dem Verein Initiative Leipzig, einem Verband mit Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur unter Vorsitz des Oberbürgermeisters, getragen wird. Zu einem Basiszuschuss für den Geschäftsbetrieb in Höhe von rund 200.000 Euro pro Jahr zahlt die Stadt weitere 150.000 bis 300.000 Euro jährlich als Zuschuss für Marketingmaßnahmen. Über Sponsoren und weitere Finanzierungsmöglichkeiten kam im Jahr 2003 ein realisiertes Mediavolumen in Höhe von 3,5 Millionen Euro zusammen.

Eigenständige Marketing-Gesellschaften sind etwa auch in Stuttgart (Jahresetat 2,5 Millionen Euro), Hannover (Jahresetat 2,25 Millionen Euro), Hamburg (Jahresetat 4 Millionen Euro), Dortmund (Jahresetat rund 200.000 Euro), Mainz (Jahresetat 330.000 Euro) mit dem Stadtmarketing betraut. In anderen Städten, wie in München und in Frankfurt, entfalten verschiedene Bereiche Marketingaktivitäten für einzelne Standortqualitäten wie Tourismus oder Wirtschaft, die Finanzierung erfolgt aus den unterschiedlichen Etats beziehungsweise durch beantragte Sondermittel für einzelne Maßnahmen. In Köln und Saarbrücken wird an Stadtmarketingkonzepten gearbeitet, die bestehende Einzelaktivitäten bündeln sollen.

##### **Exkurs 1:**

##### **Aktuelle Werbekampagnen und -botschaften im Kontext des Städtemarketings**

„Große“, das heißt überregional platzierte Imagewerbung deutscher Städte wird derzeit vor allem dort gemacht, wo die Kommunen nach „Höherem“ streben. Oft sind die Aktionen eingebettet in landesweite Kampagnen.

Das Land Baden-Württemberg wirbt seit Jahren mit dem Slogan „ Wir können alles. Außer Hochdeutsch“. Unter diese Dachmarke begab sich die Stadt Stuttgart, als sie sich als Austragungsort für die Olympischen Sommerspiele 2012 bewarb. Eine eigene Marke wurde dabei nicht entwickelt. Anders die Stadt Karlsruhe. Sie ist noch im Rennen um den Titel der Kulturhauptstadt Europas im Jahr 2010. Ihre Kampagne ist in die baden-württembergische Werbekampagne integriert, wobei Karlsruhe unter dem Slogan „Karlsruhe. Mit Recht.“ eine eigene Werbebotschaft entwickelt hat. Zudem gibt es die neue Marke „Karlsruhe. viel vor. viel dahinter.“ Im Etat der Stadt Karlsruhe (knapp 300.000 Einwohner) sind dafür zwei Millionen Euro vorgesehen. Dazu kommen Mittel von Sponsoren.

Unter der Überschrift „Ich bin ein Sächsis (Das haben Sie noch nie gesehen)“ läuft seit Jahren eine Imagekampagne des Landes Sachsen. Die Stadt Leipzig tritt gemeinsam mit dem Land unter der Dachmarke auf, hat allerdings im Kontext der Bewerbung als Austragungsort der Olympischen Sommerspiele 2012 die eigene Marke „Leipziger Freiheit“ entwickelt.

Zufall oder nicht: Bei dem Versuch, einzuladen, das eigene Produkt kennen zu lernen und vielleicht sogar Überraschendes zu finden, werben derzeit Städte und Regionen, aber auch Unternehmen mit dem Hinweis darauf, etwas entdecken zu können, so etwa die Region Nürnberg („More than you expect“), die Congressing-Initiative („Discover a new world of congressing“), das Land Sachsen („Das haben Sie noch nie gesehen“ – also gibt es etwas zu entdecken) oder die „Süddeutsche Zeitung“ („Entdecker gesucht“). Angesichts der immer gleichen, vermeintlich ungewöhnlichen, neugierig machenden Botschaft ist fraglich, ob sie noch so ankommt, wenn sie für unterschiedliche Produkte nahezu identisch verwendet wird. Dies macht aber auch die Schwierigkeit selbst der Werbeprofis deutlich, außergewöhnliche und treffende Slogans zu finden.

## Exkurs 2:

### Deutsche Städte und ihre Imagewerbung: Attribute und Slogans

Eine Übersichtsrecherche führte auf die offiziellen Internetseiten von etwa 150 deutschen Städten, darunter alle Mitglieder des Deutschen Städtetages mit mehr als 50.000 Einwohnern. Ein großer Teil der Städte, nämlich mehr als 70, insbesondere Großstädte, schmücken ihren Namen mit keinerlei verbalen Beigaben, sieht man einmal von „Landeshauptstadt“, „Hauptstadt“ oder „Hansestadt“ ab. Vereinzelt findet sich auch „Universitätsstadt“. Darüber hinaus verwendete Slogans lassen sich vereinfacht in die folgenden Kategorien einordnen, wie Beispiele zeigen:

- **Geographie/Region:** „Cuxhaven. Nordseeheilbad Urlaubsort Hafenstadt“, „Emden. Seehafenstadt und mehr“, „Konstanz. Die Stadt zum See“, „Mülheim an der Ruhr – Stadt am Fluss“, „Passau. Leben an drei Flüssen“, „Hanau... mainAufwärts“, „Koblenz Magnet am Deutschen Eck“, „Brandenburg. Die Stadt im Land“, „Hof in Bayern ganz oben“, „Dortmund. Das Herz Westfalens, stark in Europa“, „Villingen-Schwenningen. Wirtschaftlicher und kultureller Mittelpunkt im Schwarzwald“, „Goslar – Kaiserstadt am Harz“.
- **Kultur, Architektur, Geschichte:** „Dessau. Bauhausstadt im Gartenreich“, „Ludwigsburg. Lebendig. Barock“, „Hameln. Rattenfängerstadt im Weserbergland“, „Friedensstadt Osnabrück“, „Stendal. Alte Hansestadt und Stadt der Backsteingotik“, „Stadt Kassel documenta-Stadt“, „Ruhrfestspielstadt Recklinghausen“, „Stadt Mannheim<sup>2</sup>. Leben im Quadrat“ (auch: „die Quadratestadt“).
- **Wissenschaft, Innovation:** „Chemnitz. Stadt mit Köpfchen“, „Göttingen. Stadt, die Wissen schafft“, „Mainz. Die Gutenberg- und Medienstadt“, „Wolfsburg. Lust an Entdeckungen“.
- **Tradition und Zukunft:** „Braunschweig. Stadt mit Tradition und Zukunft“, „Coburg. Werte und Wandel“, „Silberstadt Freiberg. Vom Silber zum Silizium“, „Willkommen in Kaiserslautern. Wo die Zukunft wohnt“, „Magdeburg. Die Stadt mit Zukunft“.
- **Personen** (vor allem in der ehemaligen DDR): „Lutherstadt Wittenberg“, „Zwickau. Robert-Schumann-Stadt“, „Kleiststadt Frankfurt/Oder“, „Konrad-Zuse-Stadt Hoyerswerda“, im Westen nur Mainz, siehe oben.
- **Stimmungen/Lebensqualität:** „Bautzen. sächsisch sorbisch sehenswert“, „mensch Bocholt. grenznah. ländlich. kulturell. metropol“, „Delmenhorst verbind-

det“, „Greifswald bricht auf“, „Kaufbeuren verzaubert“, „Koblenz – eine Stadt zum Bleiben“, „Lörrach. Eine gute Idee“, „Minden. Historische Stadt – voller Leben“, „Plauen. Echt spitze“, „Schweinfurt ... freundlich und attraktiv“, „Viersen. Eine Stadt mit Charakter“, „Ansbach kommt an!“

Beispiele aus Österreich: „Wien ist anders“ und „Linz. Eine Stadt lebt auf“.

Oft werden mehrere dieser Merkmale angesprochen. Insbesondere der Versuch, Lebensgefühl einzufangen oder die Zukunft exklusiv für sich zu reklamieren, wirkt bisweilen übertrieben. Auffällig ist auch, dass nur wenige Großstädte sich mit einer Wortmarke ausstatten und damit ihr Image einseitig festschreiben. Kleinere Städte sind, vermutlich wegen ihres geringeren Angebots, eher zu einer derartigen Festlegung bereit.

## **5. Das Image der Stadt Nürnberg**

Ausgangspunkt bisheriger und künftiger Überlegungen zum Stadtmarketing muss neben der Betrachtung des tatsächlichen Profils der Stadt mit ihren Stärken und Defiziten vor allem das Bild Nürnbergs sein, das in den Köpfen vorherrscht. Adressaten der Imagepflege sind sowohl Bürgerinnen und Bürger Nürnbergs als auch Menschen von außerhalb, die auf der Basis ihres Bildes von Nürnberg darüber entscheiden, ob Nürnberg als Reiseziel, Kongress- und Messestandort, Arbeits-, Wohn- oder Studienort oder Unternehmenssitz für sie in Frage kommt oder nicht. Zum Image Nürnbergs liegen unterschiedliche Datenquellen vor.

### **5.1. Sicht von innen: Erkenntnisse des Amts für Statistik und Stadtforschung**

Das Amt für Statistik und Stadtforschung erhebt in Haushaltsbefragungen nicht nur sozio-strukturelle Daten, sondern ermittelt auch das Bild, das Nürnberger Bürgerinnen und Bürger von ihrer Stadt haben. Seit 1985 finden in regelmäßigem Turnus Befragungen statt, zuvor wurden die Daten in unregelmäßigen Abständen erhoben. Wegen der großen Zahl von 10.000 beteiligten Haushalten ist vor allem die Basiserhebung, die im vierjährigen Turnus erfolgt, statistisch sehr aussagekräftig. Diese fand zuletzt 2003 statt. Die gestellten Fragen zum Eigenimage Nürnbergs beziehen sich auf Eigenschaften, die Nürnberg nach Meinung der Befragten hat oder nicht, sowie auf Ziele, die die Stadt in den nächsten 15 bis 20 Jahren erreichen sollte.

In hohem Maß stimmen die Einwohner 1998 und 2003, wie auch schon in den vorausgehenden Jahren, folgenden Eigenschaften zu: Nürnberg ist „reizvoll, interessant, gastlich“ und, mit etwas Abstand, „fleißig, sicher“. Auf geringere, aber noch überwiegende Zustimmung treffen „aktiv“ und „weltoffen“. Das Bild der Nürnberger von ihrer Stadt ist somit in seinen positiven Aspekten geprägt durch atmosphärische Kriterien, die man im weitesten Sinne unter „Lebensqualität“ subsumieren könnte.

Für auf Nürnberg nicht zutreffend halten hingegen die meisten Befragten die Eigenschaften „zukunftsorientiert, wirtschaftskräftig, lebenslustig“. Bei einer ersten Eigen-

image-Erhebung zum Dürerjahr 1971 wurden Eigenschaften, die Arbeits- und Wirtschaftskraft betreffen („arbeitsam, wirtschaftskräftig“), noch als stark zutreffend eingeschätzt. Nürnberg galt hingegen als „wenig freizeitbetont“. Seither nahm die Einschätzung Nürnbergs als wirtschaftskräftig kontinuierlich und signifikant ab. Im Vergleich der Umfragen von 1998 bis 2003 verlieren die am wenigsten genannten Eigenschaften „wirtschaftskräftig, zukunftsorientiert, fleißig“ sogar noch weiter an Zustimmung.

Insgesamt schrieben die Nürnberger Attribute moderner Urbanität wie insbesondere „lebenslustig“ und „zukunftsorientiert“ ihrer eigenen Stadt seltener zu als anderen Städten. Dass das Kulturleben als „überschaubar“ empfunden wird, kann sowohl negativ als auch positiv konnotiert sein. Bei einer Clusteranalyse bezüglich der Einstellung zu Nürnberg erweisen sich 24,4 Prozent der Befragten als „kritische Sympathisanten“, die einzelne Schwachpunkte anmerkten, 45,9 Prozent als „Lokalpatrioten“, die rundum von ihrer Stadt begeistert sind, und 23,4 Prozent als „wirtschaftskritische Lokalpatrioten“, die Nürnberg insgesamt gern mögen, aber hinsichtlich der Wirtschaftskraft und Zukunftsorientierung der Stadt skeptisch sind. Insgesamt herrscht bei 64 Prozent ein positives Bild der Stadt vor und findet Nürnberg als Lebensmittelpunkt große Zustimmung: Bei der Haushaltsbefragung 2003 antworteten auf die Frage „Leben Sie gerne in Nürnberg?“ 89,6 Prozent mit „Ja“.

Nürnberg hat also bei seinen Einwohnern in den vergangenen drei Jahrzehnten den Ruf als wirtschaftskräftige, arbeitsame und zukunftsorientierte Stadt weitgehend verloren. Die Parallele zum Niedergang vieler der traditionellen Nürnberger Industriezweige und -betriebe scheint auf der Hand zu liegen. Der gegenläufige Aufschwung von Zulieferer- und Dienstleistungsbetrieben und die Ansiedlung von Forschungseinrichtungen und Hochtechnologieunternehmen schlägt sich in der Einschätzung der Wirtschaftskraft hingegen nicht nieder. Als größtes Problem der Stadt nennen die meisten Befragten den Arbeitsmarkt und die allgemeine wirtschaftliche Lage.

Den Nürnbergern sind die Schwächen im Stadtimage durchaus bewusst. Auf die Frage: „Was soll Nürnberg in den nächsten 15 bis 20 Jahren erreichen?“ erhält höchste Priorität die Antwort: „für Wissenschaft und Technologie attraktiv sein“, gefolgt von „durch Kultur- und Freizeitangebote attraktiv sein“. Man traut sich diese

Attraktivität offenbar – unabhängig von der tatsächlichen Situation des kulturellen Angebots und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit – gegenwärtig nicht zu.

## **5.2. Sicht von außen: Befragung von Entscheidungsträgern durch die icon brand navigation group GmbH**

Im Auftrag des Wirtschaftsreferats der Stadt Nürnberg wandte die unter anderem in Nürnberg ansässige, international tätige Marktforschungs- und Beratungsagentur icon brand navigation group GmbH (jetzt: icon added value GmbH) ihr Analyse-instrumentarium zur Bewertung von Marken auf die Städte Nürnberg, Stuttgart und Leipzig an. Im Jahr 2002 wurden zur Ermittlung einer Außensicht 128 Meinungsträger aus Medien und Wirtschaft ohne persönliche Beziehung zu einer der drei Städte in einstündigen Interviews befragt. Ziel der Studie war es, für das Standortmarketing eine Faktenbasis hinsichtlich des Nürnberg-Bildes bei Entscheidern zu schaffen, unter der Annahme, dass Städten – wie Markenartikeln – „Charakter“ oder „Persönlichkeit“ und ein dadurch bedingtes emotionales Kapital zur Verfügung stehe.

Als Gesamteindruck wird festgehalten, dass Nürnberg von den Befragten mehrheitlich als attraktiv und sympathisch wahrgenommen wird. Das Bild ist jedoch nicht konkret und deutlich, sondern diffus: Es geht keine einheitliche Botschaft von Nürnberg aus, die alle mit der Stadt verbinden. Dies liegt auch daran, dass die Befragten sehr wenig über das heutige Nürnberg wissen und daher auf alte, tradierte (Vor-)Urteile zurückgreifen. Als große Schwäche Nürnbergs identifiziert die Studie die geringe wahrgenommene Kommunikationsintensität: Die Befragten empfinden die Berichterstattung über die Stadt in den Medien als sehr selten und wenig intensiv. Eine neue Kommunikationsstrategie müsste, so die Studie, nicht nur wahllos Aufmerksamkeit für Nürnberg erzielen, sondern auch thematisch gebündelt sein.

Ungestützte Assoziationen zu Nürnberg sind überwiegend positiv konnotiert, wie Burg, Altstadt, mittelalterliches Stadtbild und andere. Allerdings wird auch von 23 Prozent der Befragten die NS-Vergangenheit genannt, die bei keiner anderen deutschen Stadt erwähnt wird und die bei diesen Befragten das Bild Nürnbergs eindeutig negativ beeinflusst. Der Christkindlesmarkt als am häufigsten genannte Veranstal-

tung prägt das Bild dagegen offenbar positiv. Diejenigen Befragten, die Nürnberg bereits besucht hatten, bewerteten die Stadt im Durchschnitt positiver als diejenigen, die noch nie in der Stadt gewesen waren. Vergleicht man die Sympathiewerte von Leipzig, Stuttgart und Nürnberg bei denjenigen Befragten, die keine der Städte kennen, schneidet Nürnberg am besten ab. Die emotionale Außenwirkung ohne persönliche Erfahrung ist also positiv zu bewerten.

Viele Einrichtungen, Veranstaltungen oder Merkmale, die Nürnberg faktisch hat, sind in der Außenwirkung kaum von Bedeutung: Zu Nürnberg, so die Mehrheit der Befragten, passen beispielsweise nicht die Begriffe „Industriestadt“, „wissenschaftliche Forschungseinrichtungen“, „Musikfestivals“, „Kinderkultur“, „Eishockey“, „Zukunftstechnologie“ oder „moderne Architektur“.

Das insgesamt sympathische, von Gastlichkeit, Kulinaria, Christkindlesmarkt und dem mittelalterlichen Stadtbild geprägte Image weckt zwar positive Emotionen, blockiert oder überdeckt aber Assoziationen mit einer modernen, wirtschaftskräftigen Stadt. Das Image wird dadurch eindimensional und die Größe der Stadt wegen der assoziierten Gemütlichkeit oft unterschätzt. Nürnberg wird zudem kaum mit einer überregional bekannten Persönlichkeit verbunden – lediglich Albrecht Dürer erreicht 27 Prozent Nennungen – , ebenso wenig wie mit einem erfolgreichen Welt-Unternehmen – nur 13 Personen erwähnten den Spitzenreiter Nürnberger Versicherung. Als am besten zu Nürnberg passende Wirtschaftszweige werden Gastronomie und Tourismus sowie Handel und Finanzdienstleistungen genannt. Zukunftstechnologien wie Umwelt-, Energie- oder Solartechnik, Biotechnologie, Life Sciences oder Chemieindustrie werden überwiegend als nicht zu Nürnberg passend beurteilt. Der Messeplatz und die Kongressstadt Nürnberg werden in ihrer Bedeutung deutlich unterschätzt, während Leipzig hier enorm überschätzt wird.

Die icon brand navigation group-Studie kommt zum Ergebnis, dass Nürnberg überwiegend nicht als moderne, zukunftsorientierte und wirtschaftskräftige Großstadt wahrgenommen wird, weil viele der real vorhandenen Großstadtfaktoren in Wirtschaft, Kultur und Lebensstil durch traditionelle Bilder überlagert werden. Da die eingeführten Assoziationen mit einer ehrlichen, freundlichen Stadt mit „Wohlfühl-Klima“ positiv sind, sollte keineswegs versucht werden, sie zu ersetzen – dies wäre auch nur

schwer und mit immensem Aufwand möglich. Für unbedingt erforderlich halten die Autoren der Studie jedoch die Ergänzung des Bildes um funktionale Aspekte, die bei Gästen, Multiplikatoren und vor allem Investoren für künftigen Erfolg stehen. Besonders für Entscheider in der Wirtschaft, aber auch für das kulturelle Profil sei eine eindeutige, gebündelte Botschaft – ein übergeordnetes Thema – erforderlich, das glaubwürdig mit dem realen Profil der Stadt zu verbinden und visuell umsetzbar sei.

### **5.3. Fazit: Stärken und Schwächen im Nürnberg-Image**

Innen und Außen sind beim Nürnberg-Image kein Widerspruch: Sowohl in der Binnen- wie in der Außenwahrnehmung – hier dargestellt anhand einer nicht repräsentativen Studie, deren Ergebnisse sich jedoch mit anderen Untersuchungen und Rankings decken – herrscht das Bild von Nürnberg als einer sympathischen, gastlichen Stadt überschaubarer Größe mit reichem historischen Erbe (Symbol hierfür ist die Kaiserburg) und hohem Freizeitwert (stellvertretend genannt werden Märkte, Feste und Biergärten) vor.

Deutlich weniger mit Nürnberg assoziiert werden Wirtschaftskraft, wissenschaftliche, technische und kulturelle Innovation und Entwicklungspotenziale in zukunftssträchtigen Bereichen. Insbesondere in der Außenwirkung macht sich eine geringe wahrgenommene Kommunikationsintensität – man hört und liest wenig Neues und Spannendes aus Nürnberg in den überregionalen Medien – und ein dadurch bedingtes mangelndes Wissen über die tatsächliche Größe und Leistungsfähigkeit der Stadt negativ bemerkbar. Aber auch die Nürnberger nehmen die nachweisbaren wirtschaftlichen Pluspunkte der Stadt zu wenig wahr.

Eine Stadtmarketingstrategie sollte daher die vorhandenen positiven, emotionalen Facetten nicht zu ersetzen suchen, sondern beibehalten und sie mit Informationen anreichern, die das Bild um real vorhandene Stärken in Wirtschaft, Kulturleben und Wissenschaft erweitern.

## **6. Das Profil der Stadt Nürnberg**

Das Image der Stadt Nürnberg transportiert Wahrnehmungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln, bildet aber nur bedingt real vorhandene Merkmale ab. Um aus den vorhandenen Qualitäten ein Profil Nürnbergs herauszuarbeiten, das die tatsächlichen Stärken der Stadt widerspiegelt, trug die Arbeitsgruppe potenzielle zukunftsfähige Stadtmarketing-Themen und -Projekte aus allen Referaten der Stadtverwaltung zusammen.

### **6.1. Bestandsaufnahme: Wo liegen Nürnbergs reale Stärken?**

Erkennbare Potenziale liegen vor allem in der Geschichte, die im Stadtbild der Halbmillionenstadt sichtbar wird. Dürer-Zeit und Kirchengeschichte sind ebenso deutlich dokumentiert wie mit dem ehemaligen Reichsparteitagsgelände und dem Schauplatz der Nürnberger Prozesse die deutsche NS-Vergangenheit. Dokumentationszentrum Reichsparteitagegelände, Straße der Menschenrechte sowie Internationaler Nürnberger Menschenrechtspreis und vielfältige Menschenrechtsaktivitäten sind Ausdruck der Auseinandersetzung mit dem Erbe des Nationalsozialismus. Auch der stark ausgeprägte interkulturelle und tolerante Charakter sowie der große Wert, der der Integration beigemessen wird, sind wesentliche Kennzeichen der Stadt, deren Tradition als Bürgerstadt mit Merkmalen wie Bürgerorientierung, innere Sicherheit, soziale Stadterneuerung und größtes kommunales Krankenhaus fortlebt. Auch als Familienstadt kann Nürnberg mit einem herausragenden Kinderkultur- sowie Spiel- und Spielzeugangebot, einem hohen Freizeitwert (Tiergarten) sowie vielen Festen (Volksfeste, Altstadtfest), Events (Blaue Nacht, Stadt(ver)führungen) und Märkten (Christkindlesmarkt und Aktivitäten zur „Weihnachtsstadt Nürnberg“) trumpfen. Einen großen Stellenwert hat auch der Sport („der Club“, Radrennen, WM 2006, Norisring-Rennen). Das kulturelle Profil ist zum einen durch Albrecht Dürer, den größten Sohn der Stadt, geprägt, aber auch die vielfältige Museumslandschaft mit immerhin dem größten Museum deutscher Kunst und Kultur (Germanisches Nationalmuseum) sticht hervor. Das umfassende Musikangebot mit den jeweils bundesweit größten Open Air-Festivals für Weltmusik (Bardentreffen) und E-Musik (Klassik Open Air), die zentrale Stellung bei der Kirchenmusik (ION) und im Bildungsbereich die Musikhochschule

können sich sehen und hören lassen. Während der Hochschulstandort sich gegenüber der bekannteren Universitätsstadt Erlangen behaupten muss, ist Nürnberg mit seinem breiten Spektrum an (kommunalen) Schultypen und dem umfassenden beruflichen Schulwesen eine profilierte Schulstadt. Eine intakte Umwelt und nahe Naturziele tragen zur Lebensqualität entscheidend bei.

„Innovationen“ lautet der Schlüsselbegriff (nicht nur) für den Wirtschaftsstandort, insbesondere im technischen Bereich und bei den Dienstleistungen – Synonym dafür ist seit vielen Jahrhunderten der sprichwörtliche „Nürnberger Witz“. Anerkannte Kompetenzen liegen in den Bereichen Energie, Verkehrstechnik (erste fahrerlose U-Bahn Deutschlands), Logistik, Informations- und Kommunikationstechnik mit Technologiefeldern wie Leistungselektronik, Antriebstechnik, Automatisierungstechnik und Kfz-Elektronik. Nürnberg gehört europaweit zu den bedeutendsten Messe- und Kongressplätzen und profitiert von seiner Internationalität, der zentralen Lage in Europa und den exzellenten Verkehrsverbindungen auf Straße, Schiene, Wasserstraße und in der Luft. Aber auch die regionale Zusammenarbeit innerhalb der Metropolregion Nürnberg gilt als vorbildlich. Durch eine besonders gute Verknüpfung von bürgerschaftlichem und städtischen Engagement zeichnet sich der Umweltschutz aus (Agenda 21, Netzwerk Coup 21), besonderes Augenmerk gilt dabei dem Klimaschutz. Last but not least stellen die heimischen Spezialitäten Lebkuchen und Nürnberger Bratwürste einen von jedermann sinnlich wahrnehmbaren Wert dar.

Nicht alle existierenden Stärken Nürnbergs eignen sich gleichermaßen für die Kommunikation. Merkmale wie „Neues Rechnungswesen“, die eine verwaltungsinterne Leistung mit begrenzter Öffentlichkeit darstellen, „Stadt der guten Nachbarn“, deren Bedeutung auf die Region beschränkt ist, oder Leistungen etwa im Zusammenhang mit dem UN-Projekt „Global Compact“, die zwar international, aber überwiegend nur einem Fachpublikum präsent sind, sind schwer zu vermitteln. Unberücksichtigt bleiben auch Werte wie „solidarische Stadtgesellschaft“, die kaum Außenwirkung erzeugen, sowie „Schulstadt“ oder „Klimaschutz“, die Anstrengungen beinhalten, aber keinen messbaren Mehrwert (etwa durch Rankings) liefern. Auch Themen wie „Sport“ und „Hochschulstandort“ stellen für das Markenimage der Stadt Nürnberg keinen Mehrwert dar, sondern erfüllen Erwartungen, die an jede Großstadt gestellt werden.

Nicht einfach ist auch die Vermittlung der Kompetenzen des Wirtschaftsstandorts: Nürnbergs Stärke liegt in der Entwicklung technischer Problemlösungen, bei innovativen Dienstleistungen und in branchenübergreifenden Vernetzungen – Merkmale, die gegenüber dem gefestigten traditionellen Nürnberg-Image schwer zu platzieren sind. Während der Kulturstandort und das touristische Reiseziel Nürnberg auf Geschichte und Tradition sehr gut aufbauen können, leidet der Wirtschaftsstandort an seiner „Historisierung“: Bekannte Namen wie Grundig und anderer „Global Player“ mit Hauptsitz in Nürnberg gehören der Vergangenheit an. Andererseits hat auch das innovative Potenzial der modernen Wirtschaft traditionsreiche Wurzeln („Nürnberger Witz“).

Ziel eines Stadtmarketings wird sein müssen, den Brückenschlag zwischen Tradition und Moderne glaubwürdig herzustellen und diesen Grundansatz zu vertiefen. Die Schwierigkeit besteht darin, dass die Tradition im Image der Stadt fest verankert ist, Innovation und Zukunftsfähigkeit aber kaum mit dem Namen Nürnberg verbunden werden.

## **6.2. Nürnbergs Markenkern – eine Beschreibung mit drei Aspekten**

Wollte man die Stadt auf das konzentrieren, was sie im Wesentlichen ausmacht, so sind dies drei Elemente:

1. verfügt Nürnberg über eine unverwechselbare *Geschichte* mit einem heute noch die Stadt bestimmenden Erbe,
2. ist die Stadt in hohem Maße innovativ und beweist ihre *Zukunftsfähigkeit*,
3. verfügt die Großstadt Nürnberg über eine hohe *Lebensqualität* zum Wohlfühlen.

*1. Nach Nürnberg lädt die Geschichte zum Rendezvous. Architektur, Museen, Kunstschätze und spürbares Flair halten die Vergangenheit lebendig.*

In keiner anderen deutschen Großstadt finden sich so viele Spuren mittelalterlicher und frühneuzeitlicher Kunst und Kultur. Bau- und Kunstwerke der kaiserlichen Reichsstadt Nürnberg lassen vor dem Auge des Betrachters die Blütezeit des 14. bis 16. Jahrhunderts wieder aufleben. Die fünf Kilometer lange Stadtmauer aus dem 14.

und 15. Jahrhundert zeugt von Nürnbergs Bedeutung und bildet bis heute den eindrucksvollen Rahmen für die Altstadt. Die künstlerischen Spuren Albrecht Dürers, Veit Stoß, Peter Vischers und vieler anderer wie auch das Mäzenatentum reicher Patrizierfamilien prägen auch Nürnbergs Gegenwart. Frühe politische und wirtschaftliche Verbindungen nach Venedig, Prag und Krakau sind bis heute in vitalen Städtepartnerschaften präsent. Das industrielle Zeitalter, Gründerzeit und Jugendstil bestehen fort in Bauten und Industriedenkmalern, aber auch in den Namen großer deutscher Unternehmen, deren bis heute erfolgreiches Wirken seinen Ursprung in dieser Stadt nahm.

Reichtum lädt auch ein zu Missbrauch. Seine große Vergangenheit machte Nürnberg zur deutschen Vorzeigestadt der Nationalsozialisten. Reichsparteitage und Rassegesetze sind ebenso dauerhaft mit dem Namen Nürnbergs verknüpft wie die Nürnberger Prozesse gegen die Hauptkriegsverbrecher des NS-Regimes, die den Beginn der internationalen Strafgerichtsbarkeit markieren. Mit diesem Erbe offen und verantwortungsbewusst umzugehen, haben sich die Stadt und ihre Bürger zur Aufgabe gemacht. Das Engagement Nürnbergs als Stadt des Friedens und der Menschenrechte wird mittlerweile international als vorbildlich anerkannt.

*2. Erfindergeist, Forscherdrang und Spürsinn für pragmatische Innovationen machten Nürnberg vor mehr als einem halben Jahrtausend zur „Stadt mit Witz“, die sie bis heute geblieben ist.*

Schon seit dem ausgehenden Mittelalter waren die Nürnberger Handwerker bekannt für ihren Erfindergeist und ihr technisches Geschick. Radschloss, Hobelbank und Schraubzwinde sind ebenso Nürnberger Innovationen wie die Technik des Drahtziehens und der Fingerhut. Berühmt wurden insbesondere zwei Nürnberger Erfindungen: der Globus und die Taschenuhr. Diese Aufgeschlossenheit gegenüber technischen Neuerungen, die die Stadt im Knotenpunkt europäischer Verkehrswege prägte und die die Nürnberger auch im industriellen Zeitalter beibehielten, machte die Stadt zum wirtschaftlichen Zentrum Süddeutschlands. Die erste Eisenbahn Deutschlands startete nicht zufällig in Nürnberg. Mag die Zeit der großen fränkischen Unternehmerpioniere auch vorbei sein – Nürnberg hat als moderner Wirtschafts- und Forschungsstandort, an dem die Theorie nur so viel wert ist wie ihre anwenderorientierte

Umsetzung, viel beizutragen zur technischen Innovation im 21. Jahrhundert. Informations- und Kommunikationstechnologien, Leistungselektronik, Energie-, Umwelt- und Verkehrstechnik und Logistik sind ebenso Schwerpunkte der wirtschaftlichen Entwicklung wie unternehmensnahe Dienstleistungen mit Pfiff und Mehrwert.

*3. Nürnberg ist die Großstadt zum Wohlfühlen mit ausgesprochen hoher Lebensqualität. Unaufgeregte Toleranz beim Leben und leben lassen prägen den Umgang der halben Million Nürnberger untereinander und mit ihren Gästen.*

Die überschaubare, malerische Altstadt, Stadtteile mit Tradition und Charakter, ein reichhaltiges Sport- und Freizeitangebot, deutschlandweit konkurrenzlose Musik-events, kulturelle Höhepunkte für Kinder und Erwachsene, lebendige Märkte und Feste, attraktive Wohn- und Arbeitsmöglichkeiten und nicht zuletzt ein unwiderstehliches gastronomisches Angebot machen Nürnberg zum lebens- und liebenswerten Wohn- und Aufenthaltsort für Einheimische und Gäste. Und das alles auf einem moderaten Preisniveau, um das uns die Bewohner vergleichbarer Großstädte beneiden.

Nur ein gutes Drittel der Nürnbergerinnen und Nürnberger sind alteingesessene Franken. Aber viele Neubürger werden schnell zu überzeugten Einheimischen: Wer einmal hier gelebt hat, geht nur ungern wieder. Das angenehme Klima guter Nachbarschaft zwischen Generationen, Religionen und Nationalitäten trägt erheblich zur Lebensqualität in Frankens Metropole bei.

## 7. Folgerungen und weiteres Vorgehen

Das Image der Stadt Nürnberg entspricht nicht der Realität. Stadtmarketing findet in Nürnberg seit vielen Jahren auf verschiedenen Ebenen statt – aber weder auf der Basis eines definierten Sockels noch in irgendeiner Weise institutionell oder organisatorisch verankert. Ein verbindliches Leitbild oder zumindest ein vereinbartes Corporate Wording fehlt. Eine kontinuierliche Abstimmung unter den verschiedenen Mitspielern, die Marketingaktivitäten entfalten, ist nicht gewährleistet. Eine sicher hilfreiche klassische Werbekampagne für die gesamte Stadt ist nie realisiert worden. Ein verbindliches Corporate Design ebenso wenig. Allein der stadtinterne Umgang mit dem Logo der Stadt ist halbherzig.

Unabhängig von der Entscheidung, ob es notwendig ist, einen Slogan oder eine Marke für die Stadt Nürnberg zu entwickeln, eine Agentur mit einer Imagekampagne zu beauftragen oder eine mit der Daueraufgabe „Stadtmarketing“ betraute Organisationseinheit zu installieren, kann Stadtmarketing nur wirksam sein, wenn

- alle Akteure sich über das Profil der Stadt einig sind,
- sie den Markenkern in ihren eigenen Bereichen wiederfinden und
- er in ihren Aussagen und Produkten erkennbar wird.

Wenn sich die bestehenden Aktivitäten auf der Basis dieses Grundverständnisses vernetzen lassen, wird das unverwechselbare Gesicht der Stadt Nürnberg in den verschiedenen Einzelmaßnahmen erkennbar sein und sich die Identität Nürnbergs überzeugend vermitteln lassen. Bildlich formuliert: Viele einzelne Schnüre aus den Geschäftsbereichen bilden einen Strang, an dem alle gemeinsam ziehen.

Die drei Bestandteile des Markenkerns zusammen formulieren die Identität der Stadt. Sie ist, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen, in ihrer Komplexität darzustellen und muss im Erscheinungsbild der Stadt sichtbar werden. In der öffentlichen Wahrnehmung – der Sicht von innen wie der Sicht von außen – sind die historischen und emotionalen Werte als authentisch anerkannt. Die innovative Zukunftsge-

wandtheit der Halbmillionenstadt wird dagegen nur von Insidern gesehen. Dieser Aspekt muss verstärkt von allen Akteuren kommuniziert werden.

Für die Bereiche Kultur und Tourismus bedeutet dies etwa, dass – wie bei der Öffentlichkeitsarbeit und den Marketingmaßnahmen zum Dürer-Schwerpunkt 2004 geschehen – die das Neue suchende Schaffenskraft des seinerzeit höchst modernen Dürer in den Vordergrund gestellt wird und die Darstellung touristischer Qualitäten sich nicht auf das historische Gesicht der Stadt beschränkt. Zum Wirtschaftsstandort Nürnberg gehören hingegen auch sein traditioneller „Witz“ und die „weichen“ Standortfaktoren einer Stadt mit menschlichem Maß. Bei übergreifender Darstellung wird es stärker als bisher darauf ankommen, gegenseitig Fachkompetenzen abzufragen oder fundierte Bausteine aus anderen Geschäftsbereichen zu übernehmen.

Eine stärkere innerstädtische Kommunikation und Vernetzung ist notwendig, bei deren Umsetzung die Verständigung auf Leitlinien und die feste Einrichtung einer Arbeitsgemeinschaft Stadtmarketing als hilfreich erachtet werden.

### **7.1. Leitlinien eines Stadtmarketings für Nürnberg**

Es erscheint sinnvoll, dass sich die Akteure des Stadtmarketings auf Leitlinien verständigen und diese zur Grundlage des eigenen Handelns machen. Die Arbeitsgruppe empfiehlt folgende Leitlinien:

- Stadtmarketing ist eine Daueraufgabe.
- Die Stadt Nürnberg sieht die Notwendigkeit eines gesamtstädtisch vernetzten Stadtmarketings. Bestehende Aktivitäten verschiedener Akteure sind auf eine gemeinsame Basis zu stellen. Dieser Sockel wird durch den Markenkern der Stadt definiert.
- Der Markenkern der Stadt Nürnberg ist geprägt durch die Aspekte Vergangenheit, Zukunft und die emotionale Komponente der Lebensqualität. Als Kernaussagen lassen sich formulieren:

- Nürnberg ist eine Stadt mit sichtbarer Vergangenheit und lebendiger Geschichte, die überraschende Schätze offenbart.
- Nürnberg ist eine weltoffene Stadt, die der Zukunft aus Tradition neugierig und innovativ zugewandt ist.
- Nürnberg ist eine lebenswerte Stadt des gelassenen Miteinanders, in der sich die Menschen wohlfühlen.

Dieser Markenkern bildet das Profil der Stadt in seinen Grundzügen ab. Er ist die gemeinsame Basis aller Stadtmarketingaktivitäten (zunächst) der Verwaltung.

- Der Markenkern sollte in allen Nürnberger Stadtmarketing-Strategien sichtbar werden. Die Stadtverwaltung trägt dabei eine besondere Verantwortung und sollte eine (wenn vielleicht auch nicht finanzielle, so doch) inhaltlich führende Rolle einnehmen.
- Das Erscheinungsbild der Stadt in Wort und Bild orientiert sich an ihrem Markenkern, dessen Komponenten gleichwertig, wenn auch nicht immer gleichrangig sind. Da die Zukunftsorientierung im Image der Stadt noch nicht überzeugend verankert ist, bedarf dieser Aspekt besonderer Anstrengungen.
- Die Geschäftsbereiche der Stadt Nürnberg und ihre Dienststellen erarbeiten ihre Marketingstrategien auf der Grundlage des Markenkerns. Bereichsübergreifende Inhalte werden mit den zuständigen Fachdienststellen abgestimmt.
- Alle Akteure innerhalb der Stadtverwaltung bemühen sich darum, den Markenkern so oft und so weit wie möglich zu kommunizieren und arbeiten gemeinsam an einer Verbesserung des Images der Stadt.
- Einen hohen Stellenwert als Instrumentarium des Stadtmarketings hat die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Dem Medium Internet kommt dabei besondere Bedeutung zu.

## 7.2. Einrichtung einer Arbeitsgemeinschaft Stadtmarketing

Als ständige Einrichtung, die das Stadtmarketing auf eine gesamtstädtische Basis stellen soll, wird eine Arbeitsgemeinschaft Stadtmarketing im Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters eingerichtet. Sie wird vom Presse- und Informationsamt koordiniert und regelmäßig einberufen. Die Arbeitsgemeinschaft setzt sich – wie bereits die AG Stadtmarketing – aus Vertretern aller Geschäftsbereiche der Stadtverwaltung zusammen, die als Multiplikatoren in ihre Referate und Dienststellen hineinwirken und umgekehrt über die Aktivitäten und Planungen im Bereich Marketing aus ihren Geschäftsbereichen berichten. Die Mitglieder entscheiden über die Erweiterung des Teilnehmerkreises mit weiteren Mitgliedern oder Gästen, etwa Vertretern der städtischen Töchter, der Unternehmen mit städtischer Beteiligung, der Wirtschaft oder weiteren Akteuren.

Aufgabe der Arbeitsgemeinschaft ist es, die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Stadtmarketing-Akteuren herzustellen, gemeinsame Botschaften und Ziele zu formulieren, über gesamtstädtische Maßnahmen zu beraten und dem Stadtrat zur Entscheidung vorzulegen sowie übergreifende Einzelmaßnahmen zu vernetzen.

Die Arbeitsgemeinschaft berichtet dem Stadtrat und macht ihm Vorschläge über konkrete Maßnahmen des Stadtmarketings.

So soll der Kreis zunächst Vorschläge erarbeiten, unter anderem

- wie das Erscheinungsbild der Stadt zu verbessern ist,
- ob Nürnberg eine eigene Marke entwickeln soll,
- welche stadtinternen Aktivitäten besser gebündelt werden können,
- wie vorhandene Ressourcen effektiver eingesetzt werden können,
- welche konkreten Schritte zur Verbesserung des Nürnberg-Images eingeleitet werden sollen und
- welche Formen der Institutionalisierung des Stadtmarketings sinnvoll erscheinen.